

Cahier

n° 33

l'Académie
SCIENCES TECHNIQUES COMPTABLES FINANCIÈRES

MARS 2017

PERFORMANCE DURABLE DE L'ENTREPRISE

QUELS INDICATEURS POUR UNE ÉVALUATION GLOBALE ?

**GOUVERNANCE - MANAGEMENT - STRATÉGIE - OFFRE -
PROCESSUS - NUMÉRIQUE - CULTURE D'ENTREPRISE**



sage

Toute reproduction de la présente publication, partielle ou totale, par quelque procédé que ce soit, destinée à une utilisation collective est interdite sans l'autorisation de l'Académie et constitue une infraction sanctionnée par le code de la propriété intellectuelle. Les auteurs nommés ayant participé à ce guide sont propriétaires et responsables de leurs écrits. Et, à ce titre, ils peuvent faire usage de leurs écrits sans autorisation préalable de l'Académie ou de toute autre personne.

© Tous droits réservés.

PAS DE MESURE SANS DÉMESURE

Les nouvelles voies de la performance de l'entreprise doivent s'inscrire dans la durée, la systémique et la globalité. Elles qualifient tous les impacts des mutations de l'environnement en termes de valeur bien au-delà des métriques traditionnelles. Prenons pour illustration l'irruption numérique dans les organisations. La recherche de valeur devient avec encore plus d'acuité l'objectif premier de toute entreprise soucieuse de créer des modèles de revenus différents, en « rupture », ou dit autrement réellement différenciant. Qui plus est à l'heure de l'économie de partage ou de plate-forme qui percuté l'ensemble des secteurs d'activité en remettant en question les fondamentaux et les modèles usuels.

Cela n'est pas sans conséquence quant à l'approche de la mesure et à l'utilisation des indicateurs de comptabilité analytique et de suivi de la performance. Naturellement, il faut mesurer et bien le faire, de manière la plus objective qui soit, raisonnée et dynamique. Mais la métamorphose que nous vivons appelle plusieurs questions de fond. En voici quelques-unes. Les modalités de calcul des ROI sont-elles encore pertinentes, c'est-à-dire adaptées au nouveau contexte économique que nous affrontons ? Les ratios de gestion classique, activité et rentabilité, sont-ils toujours les bons ? De même demain, la valorisation des actifs dits intangibles en particulier la propriété intellectuelle doit-t-elle se faire de manière systématique en potentiel de valeur future ?

Regardons les plus grandes valorisations boursières, celles des pure players du numérique, pour y voir le décalage grandissant entre valeur du capital et activité et rentabilité propres. Pour garantir sa pérennité, l'entreprise « durable » doit redéfinir son positionnement vis-à-vis de ses écosystèmes, cette alchimie de clients, actionnaires, partenaires, prestataires et fournisseurs, institutions, collaborateurs. Il s'agit pour elle d'associer en bonne intelligence la vision et la réalité du business, pour ne surtout rien s'interdire a priori. Et naturellement agir vite pour ne pas se laisser doubler.

Oui, au-delà de la « bonne » mesure qui suppose de repenser en profondeur les organisations et leurs modes de fonctionnement, il faut donc un peu de démesure, ce brin de déraison qui permet d'innover, de sortir de son cadre de confort, d'anticiper les mutations. C'est cela qui facilitera l'efficacité de la gouvernance et du leadership, garantira par conséquent un pilotage avec plus de finesse de l'entreprise, et accélèrera sa montée en maturité. Pas de mesure sans démesure !



Geoffroy ROUX DE BÉZIEUX,
Vice-président délégué MEDEF

Le cahier n°33 est consacré à la mesure globale de la « performance durable » de l'entreprise. Ce sujet déjà ancien est en continuelle adaptation aux pratiques du jour, elles-mêmes en évolution constante, et résulte de deux grandes catégories d'insatisfactions ressenties par les utilisateurs de l'information financière :

- L'information financière ne suffit plus aux besoins des investisseurs qui réclament des informations extra-financières liées à la compréhension du business model de l'entreprise et à des besoins d'évaluation du capital immatériel de celle-ci ;
- Elle ne répond pas, non plus, aux besoins de reddition d'une performance socio-environnementale de l'entreprise, exprimés dans les attentes des parties prenantes non financières de l'entreprise.

Dans ce contexte, différents processus identifiés dans l'entreprise (gouvernance, RSE, création de l'offre...) sont évalués grâce à des indicateurs de performances utilisés sur une échelle de 0 à 4. La performance de l'entreprise est alors mesurée et peut être « benchmarkée » avec les données d'entreprises comparables.

Cette démarche constitue une approche intéressante dans la mesure où elle apporte une réponse mesurée et mesurable aux besoins de « performance durable » de l'entreprise et permet le suivi de la maturité et des performances des différents processus de celle-ci. Il reste à expérimenter cette nouvelle conception de la mesure de performance à une échelle macro-économique...

Je remercie l'ensemble des participants à ce groupe de travail, conduit par Serge Yablonsky et Jean-Louis Leignel, pour la qualité des développements apportés qui ajoutent, sans conteste, une contribution significative au sujet traité ici.



William NAHUM

Président fondateur de l'Académie

Aux côtés de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières depuis sa création, Sage s'est engagé à accompagner les professionnels de la comptabilité, quels que soient leurs domaines d'activité, face aux enjeux d'aujourd'hui et de demain.

Ces enjeux nous préoccupent, parce que Sage, qui est né des métiers du chiffre, est très concerné par les questions d'expertise pour ses clients entreprises ou cabinets comptables.

L'Académie est un lieu où peuvent échanger et réfléchir toutes les parties prenantes de la Profession Comptable : entreprises, administrations, universités, experts-comptables, professions de conseils. Un écosystème de savoirs, de compétences et de métiers.

Les travaux de ce groupe de travail mettent en avant la mesure de la performance globale et durable des entreprises dans un contexte où la transformation numérique a bouleversé la donne, et les a impactées définitivement tout comme leurs écosystèmes. Ainsi, l'analyse de la performance dépasse aujourd'hui le cadre de la finance pour aller sur les domaines social, environnemental et de gouvernance (ESG). Ces travaux apportent ainsi des éléments de lecture, d'analyse et de suivi de la performance essentiels aux entrepreneurs et dirigeants pour appréhender ces nouveaux enjeux.

Pour Sage, l'Académie est plus que jamais un partenaire essentiel qui joue un rôle-clé dans le débat et la diffusion de ces nouvelles pratiques et transformations. Accompagner ensemble les dirigeants dans leur aventure entrepreneuriale, est notre mission.

La démarche et les réflexions menées par l'Académie préfigurant celles de l'ensemble des acteurs économiques, c'est donc avec enthousiasme que nous accompagnons les différents travaux de l'Académie.



Serge MASLIAH

Directeur Général France
Executive Vice President Europe du Sud
Sage

COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

GROUPE DE TRAVAIL ANIMÉ PAR :



Serge YABLONSKY, expert-comptable, consultant IT

#AMOA IT #Conformité #Données personnelles #Evaluation & Fusion #Contrôle interne
s.yablonsky@syconsultants.fr



Jean-Louis LEIGNEL, ex DSI Schneider & Directeur Contrôle de gestion LVMH

#Planification stratégique #Gouvernance du Système d'information
jeanlouis.leignel@wanadoo.fr

MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL :



Sophie De POMYERS, Expert en Transformation d'organisation

Stratégie & Conseil opérationnel
#Transformation digitale #Business development #Intégration post-acquisition
sophie.depomyers@gmail.com



Emmanuel MENAGER, Expert en processus

#Management par les processus #Parcours clients #Transformation numérique #Pilotage de la performance
#Architecture d'entreprise
emmanuel.menager@exproperf.com



Juconde PENOUKOU, expert-comptable

juconde.penoukou@cegeco.fr



Faten SAIDI, expert-comptable, expert RSE

#Accompagnement Projet RSE #Évaluation globale #Pilotage de la performance durable
#Conseil en fiscalité verte et financement
faten.saidi@sbk26000.com

COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

CONTRIBUTEURS :

- **Philippe BERNA, Responsable du pôle Innovation de la Médiation des Entreprises -**
Ministère de l'Economie et des Finances
philippe.berna@finances.gouv.fr
- **Antonio DIAS PEREIRA FILHO, Professeur à l'UFMG - Brésil**
antionodias@face.ufmg.br
- **Xavier FENARD, Arcelor Mittal Europe - Flat Products Responsable de l'optimisation des processus commerciaux**
xavier.fenard@arcelormittal.com
- **Alexis KIGNELMANS, Barclays Bank finance – Afrique**
a.kignelman@live.fr

Soit un panel couvrant le contrôle de gestion, la comptabilité, l'informatique, le numérique, la RSE, le Lean Management, le marketing, ...

COMMENT UTILISER CE GUIDE

Ce guide est avant tout un outil opérationnel pour mesurer de façon globale la performance durable de l'entreprise.

En quoi est-ce un outil opérationnel ?

Au-delà de la description des bonnes pratiques, des questionnaires, articulés autour d'indicateurs-clés, permettent une mesure globale de la performance, sous forme de modèles de maturité.

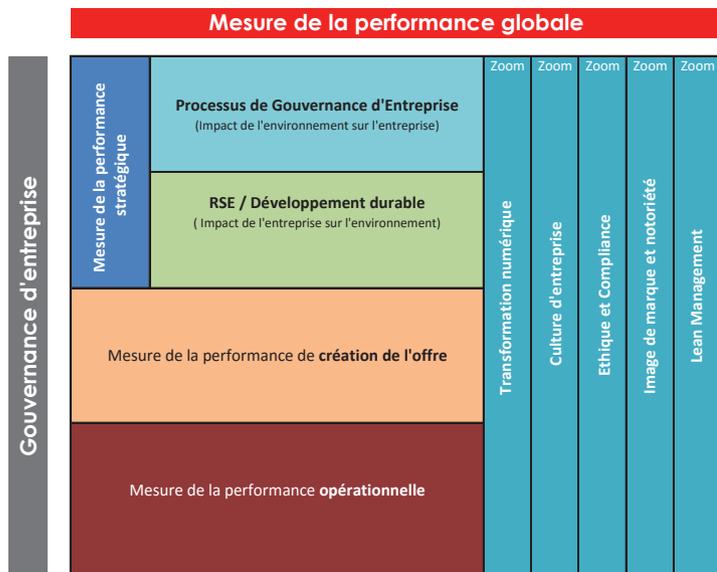
Pour faciliter l'utilisation du guide, des questionnaires au format Excel pourront être fournis, sur simple demande en scannant le code ci-dessous ou en adressant un mail à l'un des membres du groupe de travail.

Pourquoi l'utiliser ?

Pour comprendre et mesurer la performance étape par étape, de la stratégie à la RSE, de la création de l'offre à la satisfaction client mais aussi avec des vues et des mesures particulières (les ZOOMS) sur la transformation numérique, la culture d'entreprise, l'image de marque, l'éthique et le Lean Management.

Comment l'utiliser ?

Le tableau ci-dessous montre la structure de l'ouvrage :



Nous recommandons évidemment une évaluation globale de la stratégie aux processus opérationnels (partie gauche du tableau).

Par contre les zooms sont « détachables » et vous pouvez commencer par le domaine prioritaire pour vous : transformation numérique ou la performance créée grâce à la culture de l'entreprise... (les 5 zooms à droite du tableau)



Bonne mesure de votre performance et n'hésitez pas à réagir ou à poser des questions en scannant le code ci-contre.



Serge YABLONSKY,
Jean-Louis LEIGNEL,
co-animateurs du groupe de travail

SOMMAIRE

PRÉFACE	3
EDITO	4
EDITO SAGE	5
INTRODUCTION	13
CHAPITRE 1 - INDICATEURS DE PERFORMANCE DU PROCESSUS DE « GOUVERNANCE D'ENTREPRISE »	21
1.1 Description de processus de « Gouvernance d'Entreprise »	21
1.2 Indicateurs de maturité du processus de « Gouvernance d'Entreprise »	26
1.3 Exemples d'Indicateurs de performance du processus de « Gouvernance d'Entreprise »	28
CHAPITRE 2 - INDICATEURS DE MATURITÉ RELATIFS À LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (R.S.E.)	33
2.1 La RSE : Levier de performance durable pour les entreprises	33
2.2 Le questionnaire	41
CHAPITRE 3 - INDICATEURS DE MATURITÉ ET DE PERFORMANCE DU PROCESSUS DE « CRÉATION DE L'OFFRE »	43
3.1 Description du processus « création de l'offre »	43
3.2 Indicateurs de maturité du processus « création de l'offre »	53
3.3 Indicateurs de performance du processus de « création de l'offre »	59

CHAPITRE 4 - INDICATEURS DE PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE DU PROCESSUS DE PRODUCTION DES PRODUITS ET SERVICES	61
4.1 Description du macro-processus « Quote to Cash »	61
4.2 Indicateurs de performance du macro-processus « Quote to Cash »	62
4.3 Exemples d'indicateurs de performance du macro-processus « Quote to Cash »	64
4.4 Tableau de bord de pilotage de la performance des processus opérationnels de l'entreprise : le « Balanced Scorecard »	67
4.5 Le volet « Finance » du « Balanced Scorecard » pour le macro-processus « Quote to Cash » : l'approche ABC/ABB/ABM	70
4.6 Liens avec la comptabilité	77
4.7 Vision d'ensemble de la performance du processus « quote to cash »	79
ANNEXE RELATIVE AU CHAPITRE 4 - MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHE ABC/ABB/ABM DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE	85
1. Modéliser l'entreprise	85
2. Elaborer le Budget et calculer les coûts standards	87
3. Analyser la performance réelle par rapport aux objectifs budgétaires	90
4. Calculer les coûts réels par réintégration des écarts de performance dans les coûts standards	94
ZOOM	95
Numérique	97
Culture d'entreprise	105
Ethique et Compliance	111
Image de marque et Notoriété	117
Lean management	125

INTRODUCTION



Sachant que plus de la moitié des 500 premières entreprises présentes dans Fortune en 2000 ont disparu en 2016, quelles entreprises seront encore présentes en 2020 ou 2030 ? Quelles différences voyez-vous entre des entreprises que nous connaissons bien, telles GOOGLE, la SNCF, ACCOR ou La POSTE ? Bien sûr, elles évoluent dans des domaines d'activités forts différents. Pour autant, existe-t-il des marqueurs qui permettraient d'en comparer leurs performances conjoncturelles et futures ?

Chacune d'entre elles dispose de contrôles de gestion et de méthodes de mesure de leurs économies qui, dans leurs domaines, les renseignent sur leurs performances. Mais ces résultats chiffrés et affichés montrent-ils, au-delà de leurs différences, la perception que nous pouvons avoir de leurs performances ?

Cet ouvrage propose des réponses à ces questions en élargissant les méthodes traditionnelles – et souvent très « comptables » - à des critères de performances plus systémiques sur la façon dont se meuvent aujourd'hui les entreprises dans leurs environnements, mouvements que la révolution numérique en cours dévoilent au grand jour.

Que voyons-nous ? Des stratégies plus ou moins soucieuses de leur environnement. Des agilités plus ou moins réactives aux attentes des Marchés et à l'influence de leur écosystème. Des attentions plus ou moins grandes à l'adaptation des business modèles, à la qualité et la pertinence des processus opérationnels choisis.

INTRODUCTION

« Nous le savons tous maintenant avec certitude, ce qui fait déjà ou fera demain la force d'un acteur économique n'est plus seulement la qualité de ses produits et de ses services mais plutôt la force de l'écosystème dans lequel il évolue, qu'il porte et qui le porte.

C'est la qualité et l'attractivité de cet écosystème, ainsi que sa capacité à s'adapter et à évoluer qui feront que ses clients lui resteront fidèles, que ses fournisseurs lui resteront loyaux et que ses produits service et dérivés resteront la meilleure réponse aux usages exprimés et implicites.

L'évolution des grands acteurs du digital, renforcés par leurs réseaux de partenaires qualifiés et différenciés s'est faite grâce à ces écosystèmes qu'ils ont savamment bâtis pour dans un premier temps constituer un rempart à la concurrence et dans un second temps devenir un formidable accélérateur de nouvelles offres, de nouveaux métiers et de croissance. Et plus l'image de cet écosystème sera forte et plus son attractivité sera forte également, et par conséquent son développement et sa pérennité assurés.

C'est le secret de la réussite d'Apple qui a su imposer son écosystème progressivement avec sa vision, ses règles et ses innovations qu'elles soient technologiques ou d'usages.

La bonne nouvelle, c'est qu'il est possible de copier un écosystème à la condition de le différencier et de le positionner sur une communauté choisie.

Finalement la question est de savoir si on est l'écosystème ou si on est dans l'écosystème. Et le temps et les moyens qu'on se donne pour y parvenir.

S'ajoutent à cette notion d'écosystème deux caractéristiques le définissant : sa capacité à évoluer et donc son aptitude à fonctionner en mode projet et la vitesse à laquelle il évolue et donc son aptitude à mettre en œuvre les processus de management et de gouvernance adaptés :

- Je pratique l'innovation participative ou je pratique l'innovation ouverte ?
- J'ai des contrats de sous-traitance ou des contrats de partenariat ?
- Je capte la propriété intellectuelle de mes sous-traitants ou je leur laisse la liberté de croître au sein d'écosystèmes disjoints des miens ?
- Je rachète mes concurrents ou je les fais grandir en m'assurant de leur loyauté ?
- Je recrute des talents ou je m'entoure de ces mêmes talents sans les inscrire dans mon système de valeur et de gestion au risque de les perdre ?

Je crée mon système de valorisation sur mes résultats d'exploitation actuels et futurs ou sur la position de leader que je veux occuper et l'image commerciale véhiculée ?

J'adopte un modèle de rémunération au produit ou à l'usage, immédiat ou différé, facturé au client ou répercuté sur une communauté ? Ce point est particulièrement sensible car le numérique autorise toutes les formes de combinaison et de différenciation en la matière (ex. Deezer ou Waze) et selon le cas, impacte très significativement la stratégie financière de l'entreprise.

Toutes ces questions amènent à des choix structurants et des approches différentes, y compris dans le mode de gouvernance, la façon d'organiser cette gouvernance et la gestion des risques associés.

INTRODUCTION

Il y peut-être un process qui est encore épargné, c'est celui de l'industrialisation car il ne relève pas d'une approche en mode 'projet' et qu'il nécessite des investissements lourds et des durées de rentabilisation longues. En revanche, il peut faire l'objet d'une décision de sous-traitance ou de délocalisation totale ou partielle avec toutes les conséquences sociales, environnementales et économiques qui peuvent en découler. Ne pas évoluer sur les autres processus sur la base d'un process d'industrialisation 'protégé' pourrait avoir comme conséquence de se faire 'corneriser', de se faire 'isoler' et de perdre les liens avec ses marchés, des intermédiaires les valorisant pour leurs propres comptes.

Bien sûr, selon son secteur d'activité et la position qu'on occupe au sein de sa filière, on peut se sentir protégé et confiant dans la pérennité de son modèle de développement et de sa gouvernance. Mais jusqu'à quand ? Qui aurait pu prédire le développement de SpaceX ou d'Open Loop, du paiement électronique avec un mobile, de la voiture connectée et autonome ...

Et c'est parce que certains pionniers ont osé s'attaquer à des marchés qui semblaient jusqu'à lors à l'abri grâce aux fameux 'ticket d'entrée', à des normes, à des standards, à des pratiques bien spécifiques, à des compétences particulières... que les acteurs de ces filières attaquées se remettent en question et préfèrent passer à l'offensive en adoptant les mêmes règles que ceux qui sont venu les bousculer. Et par conséquent, en adoptant des pratiques de gouvernance nouvelles.

Ces pratiques de gouvernance touchent à tous les process de l'entreprise :

- *La constitution même de son conseil d'administration,*
- *La communication et le marketing car il faut écouter ses clients bien sûr mais aussi les clients de ses clients,*
- *Le recrutement et la gestion des carrières pour conserver les hauts potentiels, ceux qui vont s'assurer que l'entreprise fera bien et mieux ce qu'elle a à faire et s'entourer intelligemment des talents, ceux qui vont amener l'entreprise à faire différemment, autrement,*
- *Le financement de son modèle selon qu'on soit sur une logique de paiement immédiat, à l'usage, voire de gratuité,*
- *Le financement pour investir dans des entreprises en développement, en leur laissant leur autonomie, leur liberté d'innover et leur culture,*
- *La collaboration avec ses partenaires et ses concurrents,*

L'enjeu maintenant n'est plus seulement de bien calibrer ses process et de gérer leur maturité dans une logique de gouvernance éclairée pour en faire un point d'arrivée, mais d'accepter que cela constitue plutôt un point de départ vers une évolution incontournable qui devra s'inspirer de ceux pratiqués par ces nouveaux entrants qui révolutionnent les modes de pensées et de développement.

Reste à en fixer le cadre, le tempo et les modalités d'accompagnement et de déploiement ...»

Philippe BERNA

Délégué Innovation auprès du Médiateur National médiations inter-entreprises
Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique

INTRODUCTION

Est-ce suffisant encore ? Chacune de nos quatre entreprises citées dispose indéniablement d'une forte « culture d'entreprise », mais d'aucuns penseront que certaines d'entre elles ne sont plus adaptées pour attirer les talents, pour mobiliser au mieux leur ressources internes, et plus simplement, pour séduire une plus vaste clientèle. Leurs cultures internes, par osmose et qu'elles le veuillent ou non, imprègnent désormais les images que leur renvoie la « E-réputation ».

Nous avons analysé les travaux sur le « reporting intégré », qui a été développé pour redonner confiance aux investisseurs. Il fait valoir pour les entreprises leurs performances financières, mais aussi sociales, environnementales et de gouvernance (ESG). Il permet de promouvoir le développement durable en prouvant aux parties prenantes que mettre en place de bonnes pratiques en matière de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) n'est pas un frein à la croissance financière, et qu'au contraire, c'est un moyen de générer de la valeur ajoutée à l'entreprise.

Le concept est promu par l'IIRC (International Integrated Reporting Council), association internationale créée en 2010 qui rassemble des entreprises pilotes, des investisseurs, des promoteurs de normes de reporting et les grandes firmes d'audit.

Le « reporting intégré » est incontestablement une avancée dans la mesure de la performance globale d'une entreprise, mais nous avons voulu, dans le présent ouvrage, prendre en compte non seulement les critères de la RSE, mais aussi mesurer l'importance pour la performance de la « culture d'entreprise », de l'image de marque », de la « transformation numérique », du « lean management », sans oublier le processus de « création de l'offre » ni celui d'élaboration continue de la stratégie ni même les processus opérationnels. Evidemment tout ne peut pas être mesuré par des chiffres, c'est pourquoi nous avons développé aussi, dans certains domaines, des modèles de maturité.

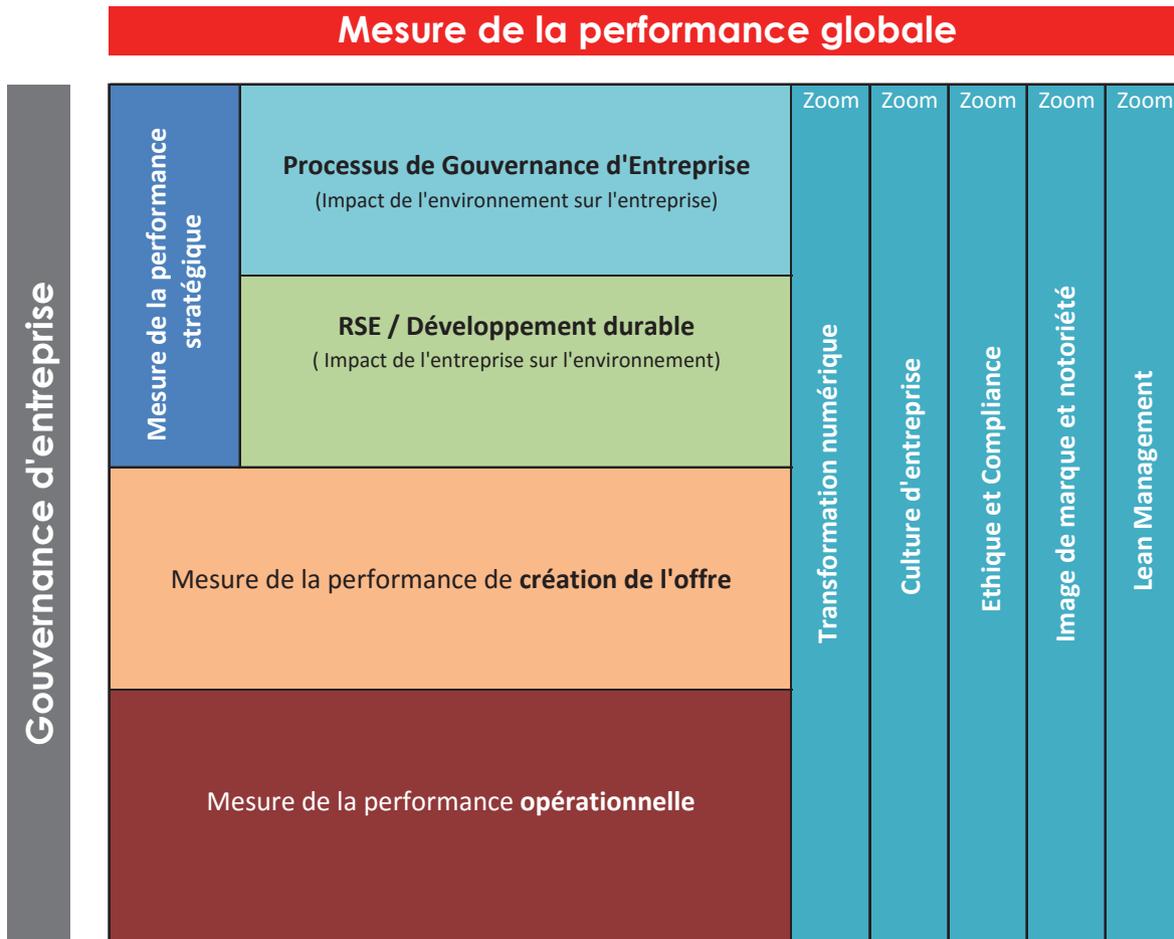
À l'époque du consumérisme de masse et des économies dites de « pénurie », la performance s'y mesurait en chiffres que bonifiaient les économies d'échelle que l'on pouvait afficher. Cette époque est révolue. L'économie d'aujourd'hui est résolument une économie de l'offre qui doit répondre aux attentes les plus diverses des Marchés. L'industrie japonaise s'est la première engouffrée dans cette voie dès le début des années 80. S'est produite dans l'industrie une évolution radicale, le « World Class Manufacturing » qui vise une production de haute qualité à des coûts compétitifs de produits variés et disponibles. Le Lean manufacturing en codifie les pratiques. Dans le même esprit, ces pratiques imprègnent désormais les gouvernances et leurs administrations, les services de toute nature, le développement de systèmes numériques, le pilotage des start-ups, et même l'organisation hospitalière...

Au-delà des chiffres, mesurer la maîtrise que l'on a de ces opportunités et de leurs contraintes - et des bonnes pratiques qui permettent d'en jouer au profit de l'entreprise - est déterminant dans une appréciation globale de la performance d'une entreprise.

La réflexion sur la performance peut prendre corps au travers d'une transformation globale mais de plus en plus couramment par une itération de décisions voire microdécisions qui s'inscrivent en harmonie avec la vision de la stratégie de l'entreprise qui elle-même connaît des évolutions au regard de l'écosystème dans lequel elle se trouve. Les microdécisions s'enracinent souvent autour des contacts clients internes et externes et des parcours clients. Au fil du temps l'entreprise se métamorphose en gardant le contact avec l'ensemble des parties prenantes et, en ligne de mire, sa performance qui assure sa pérennité.

INTRODUCTION

Le tableau ci-dessous présente la façon dont est structuré ce guide. Il propose des critères ouvrant à « La Mesure globale de la Performance durable de l'Entreprise ».



INTRODUCTION

Pour aider les entreprises à renforcer leur capacité à assurer leur pérennité, ce guide vise à fournir des check-lists de pilotage de la performance à moyen-long terme.

Il appréhende le sujet avec une recherche d'exhaustivité et s'adresse à une large audience qui devrait y trouver à la fois des sujets de réflexion et une approche pratique de mesures de maturité.

Si on ne peut avoir la prétention de tout mesurer avec des chiffres comme pour le contrôle de gestion, il est néanmoins possible de mesurer la maturité d'une entreprise par rapport à un standard ou à une autre entreprise (benchmark). C'est l'objet de cet ouvrage qui présente un certain nombre de questionnaires de mesure de la maturité pour la gouvernance d'entreprise en général et pour chacun des zooms, tout en donnant leurs lettres de noblesse aux bonnes pratiques de contrôle de gestion, d'ABC / ABM et de Balanced Scorecard.

En tout premier lieu, il faut positionner le rôle et les attentes des acteurs par rapport aux composants de l'environnement de l'entreprise :

PRISE EN COMPTE DES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES PAR RAPPORT A L'ENVIRONNEMENT

Impact de l'environnement sur l'entreprise

	Economique			Politico légal		Socio Culturel			Techno
	Environ. Economique et financier	Environ. concurrentiel	Environ. médiatique	Environ. politique / géopolitique	Environ. juridique	Env Social (salaire, partenaires sociaux)	Env culturel / confession	Environ. démographique	Environ. technologique
ACTEURS									
Clients	X	X		X	X		X		X
Consommateurs	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Salariés			X			X	X	X	X
Actionnaires	X		X	X	X		X		X
Concurrents	X	X	X					X	X
Fournisseurs	X	X			X				X
Partenaires	X	X		X	X				X
Sphère publique				X	X	X	X	X	
Financeurs	X	X	X	X	X				X

INTRODUCTION

Impact de l'entreprise sur l'environnement (responsabilité sociétale de l'entreprise)

	Socio Culturel		Env écolo	Economique		
	Droits de l'homme	Conditions travail	Environ. Ecologique	Loyauté des pratiques	Pratiques commerciales	Env local et communautés
ACTEURS						
Clients				X	X	
Consommateurs	X	X	X	X	X	X
Salariés	X	X				X
Actionnaires						
Concurrents					X	
Fournisseurs	X		X	X		
Partenaires	X		X	X		
Sphère publique	X	X	X	X		X
Financeurs					X	X

Viennent ensuite les analyses de la maturité, dont l'entreprise fait preuve pour :

- élaborer et décliner sa stratégie en phase avec les attentes des différentes parties prenantes.
- prendre en compte son impact sur l'environnement (RSE) dans la définition de la stratégie
- piloter son offre de produits et services.
- mesurer la performance des processus opérationnels par l'exemple du contrôle de gestion selon les méthodes ABC / ABM et l'exemple d'une Balanced Scorecard.

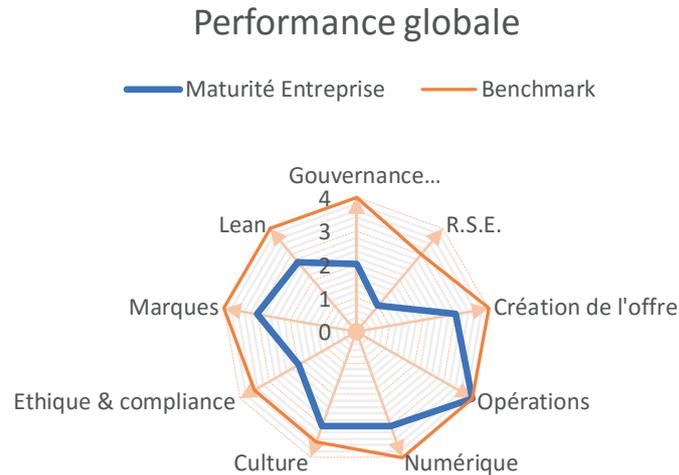
Ces analyses de maturité sont complétées par des ZOOMS relatifs à:

- La transformation numérique
- La culture d'entreprise
- L'éthique et la Compliance
- Image de marque et la notoriété
- Le lean management

permettant d'avoir une vision globale de la performance de l'entreprise.

INTRODUCTION

Cette performance globale peut être visualisée sous forme d'un radar à 9 branches obtenu en notant « inexistant » = 0, « découverte » = 1, « en déploiement » = 2, « maîtrisé » = 3, « optimisé » = 4. Celui-ci peut se présenter, à titre d'exemple, de la façon ci-dessous :



Nous souhaitons une diffusion importante de ce travail, qui vient à la suite des précédentes publications du groupe de travail :

- La gouvernance d'entreprise, une vision globale du management (key speaker de la conférence de présentation : Monsieur Claude Bébéar
- La gouvernance de l'offre (key speaker Monsieur Francis Mer)

Nous pensons en effet que c'est une approche originale et quasi exhaustive de la performance des entreprises. Elle intègre de façon cohérente la RSE à la place qui lui revient dans la stratégie et elle met en exergue la transformation numérique nécessaire des entreprises tout en faisant appel aux valeurs et à la culture d'entreprise dans une démarche d'amélioration continue de type Lean.

INDICATEURS DE PERFORMANCE DU PROCESSUS DE « GOUVERNANCE D'ENTREPRISE »

CHAPITRE 1

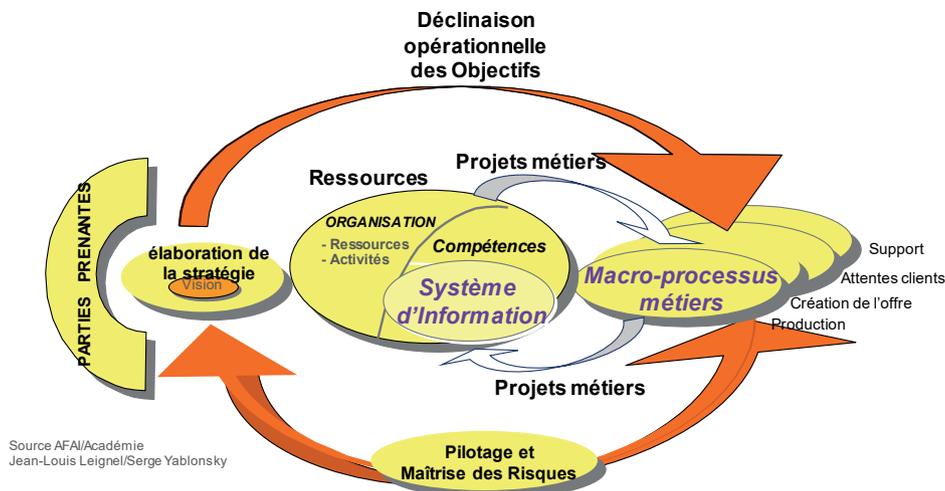
1.1 Description de processus de « Gouvernance d'Entreprise »

De nombreux 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, les fortes turbulences du système financier mondial montrent que la pérennité à long terme d'acteurs majeurs du marché n'est pas garantie.

Il est donc aujourd'hui indispensable de se préoccuper de la gouvernance d'entreprise pour l'intégrer dans la culture de l'entreprise afin qu'elle devienne un rouage vertueux visant à assurer la pérennité de l'entreprise. Ceci grâce à un processus de prise de décision favorisant la responsabilité du management dans une optique de développement de l'entreprise à moyen-long terme.

Le dirigeant, mandaté par ses actionnaires, a non seulement le devoir de gérer l'entreprise de manière conforme aux intérêts des actionnaires, mais aussi à ceux de l'entreprise dans leur dimension de création de valeur durable.

Les responsabilités des décideurs s'exercent dans le cadre d'un processus de prise de décisions, qu'il est possible de représenter selon le schéma ci-dessous pour mettre en relief les points-clés sur lesquels doit s'exercer la gouvernance d'entreprise :



CHAPITRE 1

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 interne, d'évolution technologique et d'intégration d'innovations externes.

La solidité de la chaîne des décisions étant dépendante de son « maillon » le plus faible, aucun point ne doit être négligé sous peine de déstabiliser l'ensemble. Il faudra donc veiller à mettre en œuvre de bonnes pratiques de gouvernance sur les 4 phases suivantes du processus :

1.1.1 Elaboration de la vision de l'entreprise à terme et de la stratégie à mettre en œuvre pour l'atteindre

Cette étape particulièrement cruciale pour l'avenir de l'entreprise constitue le point d'entrée dans la « boucle » du processus de gouvernance. La qualité de l'élaboration de la vision de l'entreprise à terme et de la stratégie à mettre en œuvre pour l'atteindre repose principalement sur :

- l'exhaustivité de la prise en compte de l'écosystème et notamment des attentes des « 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 »).

Sachant qu'un « business model » décrit dans quelles conditions, de quelles manières et avec quels moyens une entreprise envisage de développer et d'exploiter un avantage concurrentiel susceptible de créer et de générer de la valeur ajoutée, ces évolutions peuvent amener une remise en cause du « business model » de l'entreprise : par exemple, passage de la vente de produits vers la vente de services.

INDICATEURS DE PERFORMANCE DU PROCESSUS DE « GOUVERNANCE D'ENTREPRISE »

CHAPITRE 1

1.1.2 Déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels

Aussi cruciale que soit l'étape précédente, elle est toutefois loin d'être suffisante. Le plus dur reste à faire, car il faut 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.

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 fonction (production, commercial, marketing, conception, développement, ressources humaines, finances, ...);

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, coût, délai et flexibilité.

1.1.3 Processus opérationnels et mobilisation des ressources

Les « objectifs de résultat » associés dans un premier temps aux « macro processus » doivent à ce stade être traduits en « objectifs d'activités » affectables aux responsables en charge des fonctions concourant au fonctionnement du processus.

La concrétisation des « objectifs d'activité » se traduira ensuite par le lancement de **projets** 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 :

CHAPITRE 1

- développement de l'intelligence économique pour identifier des idées de nouveaux produits ou services mieux ciblés ; elle regroupe l'ensemble des activités coordonnées de collecte, de traitement et de diffusion de l'information utile aux acteurs économiques. On peut y ajouter les actions d'influence et de notoriété ainsi que celles liées à la protection de l'information.
- etc ...

Ces projets mobiliseront les **ressources** de l'entreprise (ou d'entreprises partenaires dans le cadre par exemple de « l'entreprise étendue »), qui sont de 3 types :

1. L'organisation :

- optimisation des activités au sein d'un processus par des opérations de Business Process Reengineering (BPR) reconception des processus,
- clarification du rôle des fonctions pour éviter par exemple des « doublonnages » ou des « lacunes » dans la réalisation des activités,
- etc ...

2. Les compétences internes ou externes :

- formation ou réaffectation de compétences internes découlant d'opérations de reconception (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,
- recrutement du personnel adapté aux objectifs assignés aux « macro-processus »
- etc ...

3. 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,

INDICATEURS DE PERFORMANCE DU PROCESSUS DE « GOUVERNANCE D'ENTREPRISE »

CHAPITRE 1

- Gestion de la Relation Clients,
- Knowledge management,
- Décisionnel, ...

1.1.4 Pilotage (« monitoring ») du processus de gouvernance

Le pilotage de la gouvernance comporte deux volets distincts, mais complémentaires :

1. le processus d'amélioration continue des performances conduit à vérifier l'atteinte des objectifs assignés aux processus opérationnels. Les buts sont multiples, mettre en place les mesures préventives ou correctives nécessaires aux projets en cours, capitaliser sur les expériences acquises, tirer les leçons d'échecs éventuels pour donner le maximum de chances de réussite pour des projets futurs... voire adapter la trajectoire s'il s'avère que les objectifs ne sont pas atteignables ou ne sont plus d'actualité,
2. 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 ...

Elle inclut le contrôle interne financier, dont les bonnes pratiques sont rassemblées dans le référentiel COSO1, mais couvre également les risques plus opérationnels avec le référentiel COSO2.

La maîtrise de ces risques peut être à l'origine de détection de nouvelles opportunités et de nouvelles offres.

CHAPITRE 1

Pour permettre au management d'initier une démarche d'amélioration de la gouvernance d'entreprise, en gérant les priorités de cette démarche, on évaluera la maturité de l'entreprise à l'aide des indicateurs décrits au chapitre suivant et portant sur les 4 phases ci-dessus.

1.2 Indicateurs de maturité du processus de « Gouvernance d'Entreprise »

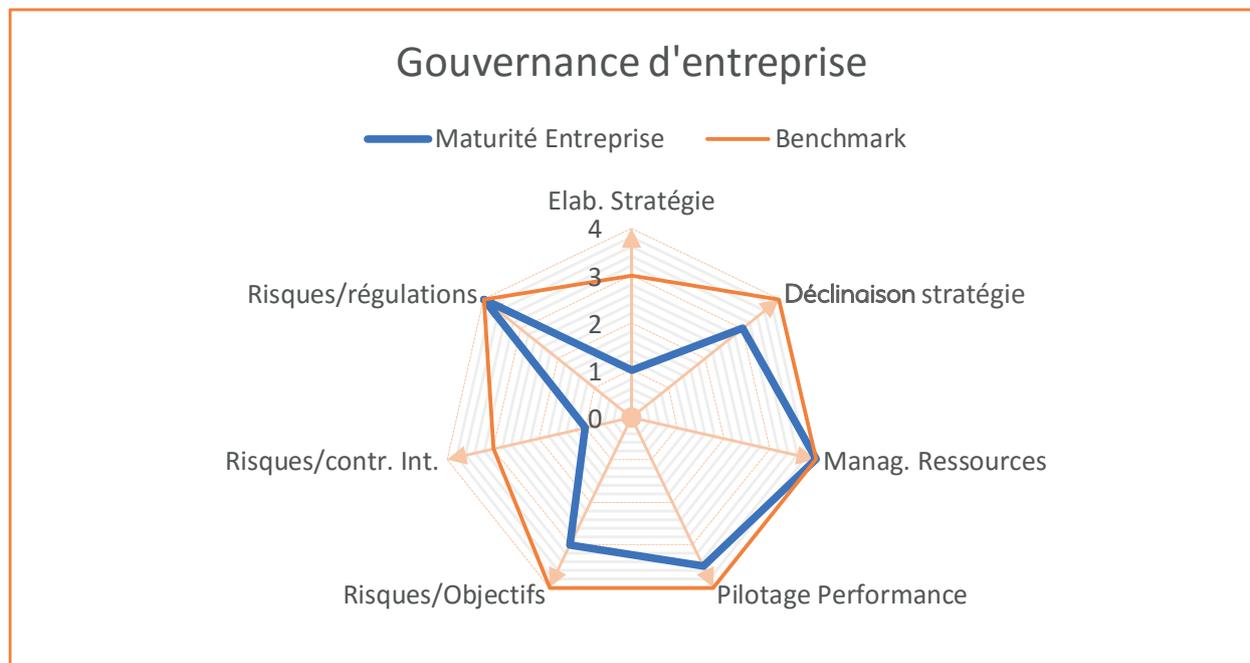
Afin de mesurer la maturité de l'entreprise en matière de gouvernance, un questionnaire synthétique est proposé. Ce questionnaire doit permettre de démarrer une démarche d'analyse de la gouvernance. Il devra être adapté, modifié, complété en fonction de l'environnement, du secteur d'activité, des risques 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	Découverte	Les enjeux ont été identifiés, mais rien n'a encore été mis en place pour les adresser
2	En déploiement	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	Maîtrisé	Les enjeux de la gouvernance sont partagés par l'ensemble du management et sont formellement intégrés dans le processus de décision et de planification
4	Optimisé	L'entreprise a mis en place une démarche d'amélioration continue de sa gouvernance et se situe au niveau des meilleurs.

INDICATEURS DE PERFORMANCE DU PROCESSUS DE « GOUVERNANCE D'ENTREPRISE »

CHAPITRE 1

Une mesure moyenne peut être compilée pour chacun des domaines et sous domaines pour conduire à une évaluation de la maturité, qui peut se représenter sous la forme d'un radar comme celui présenté ci-dessous à titre d'exemple :



CHAPITRE 1

1.3 Exemples d'Indicateurs de performance du processus de « Gouvernance d'Entreprise »

GOVERNANCE D'ENTREPRISE

Ce questionnaire vise à aider les dirigeants à évaluer la maturité de leur l'entreprise pour une performance pérenne à moyen-long terme.
 Cette mesure de maturité doit aider à prendre les décisions assurant que la stratégie est en phase avec l'environnement dans lequel l'entreprise évolue.

Mode d'emploi du questionnaire : mettre une croix (X) dans la colonne qui correspond le mieux à la situation de l'entreprise

Sur les questions (qui se trouvent sur les lignes blanches) les réponses sont le plus souvent par OUI ou par NON

si réponse = NON, mettre la croix dans "inexistant"

si réponse = OUI, mettre la croix dans "optimisé"

pour décrire une situation intermédiaire entre le OUI et le NON, mettre la croix dans une case intermédiaire

Les lignes colorées correspondent à des niveaux de synthèse: mettre la croix dans la case qui correspond le mieux à la pondération"à dire d'expert" des réponses aux questions sous-jacentes

Les lignes colorées correspondent à des niveaux de synthèse: mettre la croix dans la case qui correspond le mieux à la pondération"à dire d'expert" des évaluations des niveaux inférieurs.
 ...et ainsi de suite, jusqu'au niveau de synthèse le plus global

	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
	X				X
			X		
	inexistant	X découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
	inexistant	découverte	X en déploiement	maîtrisé	optimisé

2) MESURE DE LA MATURITE en GOVERNANCE de l'ENTREPRISE

1-1) Elaboration de la stratégie

1-1-1) Comités

Le rôle des comités en charge de prendre les décisions stratégiques (CA, CS, comité de direction, ...) a été défini

Chaque comité joue le rôle qui lui est imparti dans l'élaboration de la stratégie

Chaque Comité ou instance décisionnaire intervient au moment adéquat par rapport au processus de décision

1-1-2) Stakeholders et écosystème

Les stakeholders sont identifiés et impliqués dans la stratégie :

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

L'entreprise a analysé chaque composante de son écosystème et défini son positionnement (actuel et souhaité) par rapport à chacune d'elles :

- Economique
- Social

	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
1-1) Elaboration de la stratégie	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
1-1-1) Comités	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
Le rôle des comités en charge de prendre les décisions stratégiques (CA, CS, comité de direction, ...) a été défini					
Chaque comité joue le rôle qui lui est imparti dans l'élaboration de la stratégie					
Chaque Comité ou instance décisionnaire intervient au moment adéquat par rapport au processus de décision					
1-1-2) Stakeholders et écosystème	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
Les stakeholders sont identifiés et impliqués dans la stratégie :					
• Clients actuels et futurs					
• Concurrents					
• Actionnaires					
• Salariés					
• Fournisseurs partenaires					
• Banquiers					
L'entreprise a analysé chaque composante de son écosystème et défini son positionnement (actuel et souhaité) par rapport à chacune d'elles :					
• Economique					
• Social					

INDICATEURS DE PERFORMANCE DU PROCESSUS DE « GOUVERNANCE D'ENTREPRISE »

CHAPITRE 1

• Environnemental					
• Politique					
• Géopolitique					
• Juridique					
• Concurrentiel					
• Médiatique					
• Financier					
• Culturel					
• Confessionnel					
1-1-3) Définition de la stratégie	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Les attentes des stakeholders sont prises en compte dans la définition de la stratégie					
La stratégie tient compte du positionnement actuel et souhaité par rapport à chaque composante de son écosystème					
Les exigences liées aux variations exogènes (dollars, pétrole, matières premières) sont prises en compte dans la définition de la stratégie					
La définition de la stratégie tient compte du positionnement sur le marché et de la concurrence					
La définition de la stratégie inclut la définition de la performance et des indicateurs de mesure associés					
La mesure de l'atteinte des objectifs, de la performance et des risques est prise en compte					
Les macro-compétences clés de l'entreprise sont intégrées dans la définition de la stratégie					
Un modèle est utilisé dans le cadre de la définition de la stratégie (modèle de Porter, du Boston Consulting Group)					
La stratégie est documentée et synthétisée sous forme de vision et de ressources nécessaires pour atteindre la cible visée					
La stratégie est communiquée de façon appropriée aux responsables qui auront en charge de la mettre en œuvre					
1-2) Déclinaison opérationnelle de la stratégie	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
1-2-1) Processus de Planification à Moyen Terme et Budget:	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
La stratégie est déclinée en plans à moyen terme au niveau des responsables opérationnels					
Les responsables opérationnels sont impliqués dans la fixation des objectifs sur lesquels ils auront à s'engager					
Les objectifs portent 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 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					

CHAPITRE 1

Le plan à moyen terme est revu régulièrement à une fréquence cohérente avec son écosystème					
Ces révisions conservent la trace sur l'horizon du plan des évolutions apportées					
Une mesure régulière de l'atteinte des objectifs est effectuée avec un suivi des coûts, délais et qualité des plans d'actions					
Le budget annuel découle du plan à moyen terme en détaillant les aspects financiers notamment					
1-2-2) Architecture d'entreprise :	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
L'entreprise a établi une cartographie de ses macro-processus 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 documentée et partagée au niveau de la Direction Générale et des décideurs opérationnels					
Ces macro-processus sont décomposés en activités/fonctions avec indication des responsables intervenant dans le processus					
Une organisation de pilotage (déclinaison de la stratégie et remontée d'informations) a été mise en place au niveau des pilotes et des relais opérationnels avec définition des types objectifs associés					
Une cartographie détaillée des processus de l'entreprise découlant des macro-processus a été élaborée					
1-2-3) Déclinaison des objectifs au niveau des processus opérationnels	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Chaque macro-processus a ses 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 formalisés					
Les objectifs assignés aux responsables opérationnels sont associés à des indicateurs de performance des activités du processus mettant en évidence la contribution de ces indicateurs aux résultats du processus ?					
2-1) Management des Ressources	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
2-1-1) Ressources Humaines :	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
L'organisation est décrite et comprend une définition des rôles et missions des responsables					
Les ressources sont affectées aux processus conformément aux plans d'actions prévus dans le Plan MT et dans le Budget					
Une cartographie des compétences et savoir-faire (actuels et visés en cible) a été réalisée					
L'utilisation de ces ressources est évaluée par rapport à une capacité					
L'entreprise mène une réflexion systématique et formalisée sur les compétences qu'il faudrait développer en interne ou au contraire qu'il serait envisageable de sous-traiter					
Une GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences) articulée avec les objectifs découlant de la stratégie est en place					

INDICATEURS DE PERFORMANCE DU PROCESSUS DE « GOUVERNANCE D'ENTREPRISE »

CHAPITRE 1

Les ressources sont mobilisées dans le cadre de projets ou de plans d'actions découlant de la stratégie					
Le système de rémunération tient compte de l'atteinte des résultats visés					
2-1-2) Technologies :	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Les technologies critiques pour le métier de l'entreprise ont fait l'objet d'un recensement					
Ces technologies font l'objet d'une veille systématique					
L'entreprise dispose d'un plan MT d'intégration des technologies dont elle aura besoin dans le futur pour de différencier de la concurrence					
Les ressources technologiques sont affectées aux processus conformément aux plans d'action prévus dans le Plan MT et dans le Budget					
2-1-3) Systèmes d'information :	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Une cartographie des SI articulée par rapport aux processus opérationnels de l'entreprise a été élaborée					
Cette cartographie évolue sur l'horizon du plan à Moyen Terme avec une cible à Moyen terme					
Les investissements en Systèmes d'Information se font conformément aux bonnes pratiques de gouvernance des SI					
La gouvernance des SI est évaluée selon une grille de maturité conforme aux bonnes pratiques et référentiels					
2-2) Pilotage de la performance	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
2-2-1) Mesure de l'atteinte des résultats prévus	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Une culture de la mesure est encouragée pour qu'elle soit mise au service d'une recherche de performance					
Les réalisations sont mesurées régulièrement à la fois au niveau des indicateurs d'activités et de résultats					
une organisation a été définie pour le suivi des projets/plans d'actions découlant du Plan MT(3 ans par exemple) et du Budget					
La fréquence de la mesure est adaptée aux enjeux					
Des plans d'action correctifs sont mis en place en cas de dérapage					
Les indicateurs de performance des processus sont publiés à l'environnement externe concerné par les processus (fournisseurs, clients, ...)					
Ces plans d'actions correctifs sont suivis par le management et la DG					
Il y a un processus de mise à jour et d'évolution des indicateurs					
Il y a des bilans et retours d'expérience pour les projets - "à chaud" lors de leur mise en service					
L'analyse des résultats "à froid" influence le processus de planification stratégique					
3-1) Risques de non atteinte des objectifs de performance	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
3-1-1) Audit des projets en cours	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Les projets en cours (de toute nature à partir d'un seuil de criticité fixé "a priori") font l'objet d'audits réguliers					
Est-ce que les indicateurs de performance et de contrôle reflètent bien la réalité					
Les audits s'appuient sur des "business cases" mis à jour pour tenir compte de changements éventuels de l'environnement :					
Les recommandations des audits sont suivies par la DG, le CA, le Comité d'Audit, ...					
Les recommandations génèrent des plans d'actions correctifs formalisés					

CHAPITRE 1

3-1-2) Processus d'amélioration continue des performances	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
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) a été mis en place					
L'entreprise a lancé des démarches de progrès continu de type Qualité Totale, Lean Management,...					
L'entreprise a 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 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	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
Une éventuelle trop grande dépendance par rapport à certains clients et fournisseurs a été évaluée					
Le climat social fait l'objet d'un suivi régulier					
L'entreprise se protège de l'espionnage industriel					
Les problèmes de disponibilité, d'intégrité ou de confidentialité liés au Système d'Information sont sous contrôle					
3-2) Risques liés au contrôle interne	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
3-2-1) Conformité aux dispositions légales (cf aussi zoom "éthique et compliance")	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
Les contraintes légales ou normes professionnelles ont été identifiées et font l'objet d'une surveillance					
Une cartographie des risques associés à ces dispositions légales ou professionnelles est en place					
Des plans d'actions pour réduire les risques résiduels ont été lancés et sont suivis régulièrement					
3-2-2) Fiabilité des informations financières	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
Une démarche d'autoévaluation du contrôle interne conforme au référentiel COSO et/ou AMF a été mise en place					
Une cartographie des contrôles et des risques associés est en place					
Des plans d'actions pour réduire les risques résiduels ont été lancés et sont suivis régulièrement					
3-2-3) Fraudes	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
L'entreprise audite régulièrement la qualité des contrôles (manuels ou automatiques) en place pour se prémunir de risques de fraudes					
Une cartographie des contrôles et des risques associés est en place					
Des plans d'actions pour réduire les risques résiduels ont été lancés et sont suivis régulièrement					
3-3) Risques liés à des défaillances du système de régulation	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
3-3-1) Indépendance du Conseil d'Administration	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
L'entreprise applique un modèle reconnu de "gouvernement d'entreprise"					
Le conseil d'administration comprend des administrateurs indépendants					
3-3-2) Respect des règles d'éthique par le management (cf zoom sur "éthique et compliance")	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
Une charte comprenant les règles d'éthique auxquelles l'entreprise entend se conformer a été élaborée					
Cette charte est connue du management et fait partie de ses objectifs					
3-3-3) Conditions d'exercice du droit des actionnaires	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
Le droit à l'information et à l'égalité des actionnaires est respecté					
3-3-4) Autoévaluation	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
Un contrôle du processus de gouvernance décrit ci-dessus est en place					
Les résultats de cette évaluation sont communiqués au gouvernement de l'entreprise					

INDICATEURS DE MATURITÉ RELATIFS À LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (R.S.E.)

CHAPITRE 2

2.1 La RSE : Levier de performance durable pour les entreprises

INTRODUCTION

La responsabilité sociétale de l'entreprise « RSE » est une extension de la notion de responsabilité sociale des entreprises à la prise en compte de leur impact sur l'environnement. L'objectif central de la RSE est bien de se constituer en levier fondamental pour le développement durable.

Selon l'ISO 26000, la RSE couvre les domaines suivants :

- **gouvernance** : degré de transparence de l'organisation à l'égard des intérêts des parties prenantes,
- **respect des droits de l'homme** : discrimination, droits sociaux et économiques, droit du travail, atteintes aux droits de l'homme à quelque niveau que ce soit, etc.
- observation et respect des **relations et conditions de travail** : dialogue social, santé et sécurité au travail, etc.
- respect des **contraintes environnementales** : prise en compte de la limitation des ressources énergétiques fossiles grâce à la conduite d'un Bilan Carbone, prévention de la pollution, respect de la biodiversité, économie de l'eau, etc.
- lutte pour privilégier la loyauté des pratiques : **lutte contre la corruption**, concurrence loyale, etc.
- actions pour favoriser l'étude et l'analyse de l'ensemble des questions relatives aux consommateurs et aux clients : protection de la vie privée et de la sécurité de ces derniers, etc.
- prise en compte des communautés et du **développement local** : implication et investissements dans la vie locale, accès à la culture, etc.

Depuis la loi dite Grenelle II¹ – portant engagement national pour l'environnement –, les grands donneurs d'ordres n'ont cessé de « responsabiliser » leurs politiques d'achats et de contrats de sous-traitance auprès de leurs fournisseurs et partenaires divers. Ces derniers sont ainsi sensibilisés à la démarche RSE, ils prennent conscience de son importance et engagent les premières initiatives dans ce sens.

Démarche jusqu'ici volontaire, l'intégration de la RSE par les entreprises peut devenir obligatoire d'ici quelques années. Cette intégration présente autant de défis que d'opportunités.

¹ Loi N° 2010-788 du 12 juillet 2010.

CHAPITRE 2

2.1.1 Les Entreprises françaises de plus en plus concernées

2.1.1.1 Les exigences des grands donneurs d'ordre

Une étude menée en février 2013 par l'observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) en partenariat avec le Medef est édifiante². Elle a porté sur les questionnaires RSE adressés par les donneurs d'ordre à leurs fournisseurs et a révélé que les grands groupes sont de plus en plus exigeants sur la traçabilité de leur chaîne de production et de distribution.

Jusqu'à présent, ces questionnaires qui s'appuient sur les grands référentiels RSE – ISO 26000, principes directeurs de l'OCDE ou Pacte Mondial- relèvent plutôt de l'autodiagnostic, sans conséquence notable sur le référencement des fournisseurs. Mais à l'heure où l'éthique des affaires devient l'un des enjeux clés du volet sociétal de la RSE, les exigences de ces grands donneurs d'ordre tendent à se durcir. Car la réglementation et plus précisément le décret 225 du Grenelle 2, demande aux grandes entreprises de prendre en compte l'impact social et environnemental de leurs activités de manière directe mais aussi indirecte, c'est-à-dire en intégrant clients, fournisseurs et partenaires. Pour anticiper les risques potentiels liés aux mauvaises pratiques environnementales et sociales de leurs fournisseurs, les acteurs publics et privés élaborent des questionnaires de plus en plus pointus et précis assortis de demandes de justificatifs (code de conduite, politique DD, mise en place d'indicateurs). L'entreprise qui n'a pas adopté une démarche RSE aura bien du mal à se justifier et à terme sera fragilisée par rapport à ses concurrents : « Le donneur d'ordre met parfois en place des points éliminatoires qui ont comme conséquence le non référencement du fournisseur (par exemple : ne pas répondre à certaines questions, ne pas présenter une certaine certification, ne pas avoir d'éléments justificatifs,...) » rappelle L'ORSE.

2.1.1.2 Les exigences des fonds d'investissement en capital

Les investisseurs et prêteurs manifestent des intérêts grandissants pour les critères de type Environnemental, Social et de Gouvernance (ESG) dans leurs choix d'investissements et de placements financiers.

² Questionnaires RSE adressés par les donneurs d'ordre à leurs fournisseurs. Pratiques des entreprises dans le domaine des achats responsables. Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises. Etude réalisée en collaboration avec le MEDEF. Février 2013.

Adresse URL : <http://lautreeconomie.blog.youphil.com/media/00/02/2905585817.pdf>

INDICATEURS DE MATURITÉ RELATIFS À LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (R.S.E.)

CHAPITRE 2

En novembre 2008, une enquête annuelle réalisée conjointement par Novethic³ et BNP Investment Partners a montré que 71% des investisseurs institutionnels interrogés en France considèrent que la stratégie Environnementale, Sociale et de Gouvernance (ESG) des entreprises dont ils sont actionnaires relève de leurs propres responsabilités. En effet, « de plus en plus d'investisseurs institutionnels mettent en œuvre des initiatives en ligne avec les recommandations des Principes pour l'Investissement Responsable (PIR), ou destinés à se prémunir de risques de réputation comme les violations de droits de l'homme, voire de risques extra financiers incontournables à l'instar du changement climatique »⁴.

L'enquête annuelle Novetich publiée en avril 2014 sur l'évolution du marché de l'investissement socialement responsable a mis en évidence que ce dernier est passé de 3,9 milliards d'euros à 169,7 milliards d'euros entre 2003 et 2013.

2.1.2 Les défis de la RSE pour les entreprises

Les entreprises ayant aujourd'hui pris conscience de l'importance de la RSE pour la pérennité de leur développement s'organisent pour l'intégrer dans leur stratégie.

La cinquième proposition du rapport public au gouvernement sur la responsabilité et performance des organisations publié en juin 2013 a pour objectif de permettre aux entreprises de mieux s'impliquer dans la recherche d'une performance globale en mettant à leur disposition des outils d'aides à la décision⁵. Elle répond aux freins ci-après du « développement volontaire de la RSE ».

2.1.2.1 Des investissements matériels et immatériels importants

D'une manière générale, une démarche RSE peut nécessiter des investissements matériels et immatériels significatifs. Les entreprises redoutent de devoir consacrer du temps et des moyens à cette démarche dont elles ne perçoivent pas immédiatement la contrepartie en retour.

Par conséquent, le manque de ressources financières est perçu comme l'un des principaux freins à l'engagement des entreprises en matière de RSE.

³ Novethic est un organisme à but non lucratif, créé en 2001 et financé par la Caisse des Dépôts. Il est à la fois média et centre de recherche sur l'Investissement Socialement Responsable et la Responsabilité Sociale des Entreprises. Adresse URL : <http://www.novethic.fr/>

⁴ L'ISR, une approche d'investissement socialement responsable et durable, Asset Management Dexia, janvier 2011, page 15, 26 pages. Adresse URL : http://sri.candriam.com/LibrarySRI/EUROPEAN_INSTITUTIONAL_INVESTORS_FR.pdf

⁵ Rapport public au Gouvernement. Responsabilité et performance des organisations. 20 propositions pour renforcer la démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE), Co-rapporteurs : Michaël FRIBOURG, Inspecteur des finances, Christian LENOIR, Inspecteur général des affaires sociales et Jean-Paul LE DIVENAH Inspecteur général de l'administration du développement durable, assistés de Claire Bataille, juin 2013, page 19.

CHAPITRE 2

2.1.2.2 Des changements organisationnels et stratégiques profonds

La mise en place d'une démarche RSE s'insère dans les choix stratégiques de l'entreprise. Il s'agit d'entreprendre de profondes révisions de sa stratégie et parfois de son mode de production, de distribution et de communication, afin d'intégrer l'impact de l'entreprise sur son environnement. Les entreprises sont demandeuses d'expériences et de bonnes pratiques relatives à la réussite de démarches RSE, mais elles se heurtent à la dispersion des informations et au fait qu'elles concernent le plus souvent les seules grandes entreprises.

2.1.3 Les opportunités de la RSE pour les entreprises

Mettre en place une politique RSE au sein d'une entreprise relève d'une démarche de création de valeur, notamment pour toutes ses parties prenantes grâce à l'étendue de sa sphère d'influence sur celles-ci. Et, c'est à travers les opportunités développées ci-après qu'elle constitue un levier de performance.

2.1.3.1 Optimisation de la consommation des ressources et de l'énergie

La RSE est très souvent facteur de réduction des coûts grâce aux économies de ressources qu'elle permet de réaliser. Par exemple, si l'on diminue les consommations d'énergie ou d'eau des bâtiments, des machines, des moyens de transports par une gestion plus efficace, les charges diminueront automatiquement.

2.1.3.2 Modernisation et innovation du fonctionnement de l'entreprise

La RSE est aussi un facteur de modernisation et d'innovation qu'elle soit technologique, managériale ou sociale, sans oublier le bien-être au travail (IBET : indicateur du bien-être au travail) Elle incite progressivement à revisiter et à adapter le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise ainsi que la façon de concevoir et de fabriquer les produits et les services. Ainsi l'entreprise s'adapte à une demande croissante de ses clients et consommateurs, modifie son image de marque, gagne de nouveaux marchés et améliore ses marges.

2.1.3.3 Meilleure maîtrise des risques

La RSE permet à l'entreprise de maîtriser plus efficacement ses risques, qu'ils soient environnementaux, juridiques, financiers, sociaux ou d'image. Ce qui rassure les investisseurs et les différents partenaires financiers. En accompagnant les fournisseurs dans ce type de démarche, la chaîne d'approvisionnement s'en trouve améliorée.

INDICATEURS DE MATURITÉ RELATIFS À LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (R.S.E.)

CHAPITRE 2

La réduction ou prévention des risques et son impact sur l'image sont considérées comme des motivations importantes par sept dirigeants sur dix.⁶

2.1.3.4 Avantage concurrentiel face aux donneurs d'ordre

Les grands donneurs d'ordre, qui ont eux-mêmes développé une démarche responsable, ont introduit des critères RSE dans leurs guides de référencement et leurs appels d'offres.

2.1.3.5 Stratégie de différenciation de l'offre

Un sur deux des chefs d'entreprise considère que la mise en place de telles actions favorise la compétitivité en permettant de se démarquer de la concurrence.⁷ Une démarche RSE permet de trouver de nouveaux clients qui adhèrent aux bonnes pratiques de RSE tout en conservant les anciens dont la satisfaction augmente d'autant plus qu'ils prennent conscience que les produits et les services sont plus respectueux de l'environnement et plus « responsables ».

2.1.3.6 Stratégie de différenciation de recrutement

C'est aussi un avantage différenciant dans les opérations de recrutement de nouveaux collaborateurs, notamment pour les jeunes qui considèrent de plus en plus la démarche de responsabilité sociétale d'une entreprise comme un facteur de choix déterminant à niveau de salaire égal. L'entreprise qui veut recruter les meilleurs dispose ici d'un argument de poids.

2.1.3.7 Meilleure cohésion sociale et sociétale

La RSE va aussi rapprocher l'entreprise de ses collaborateurs et les motiver car elle répond à leurs attentes grandissantes en tant que citoyens, notamment sur les questions environnementales et sociales. Une démarche RSE participe au renforcement de la cohésion au sein de l'entreprise.

L'autre intérêt de la RSE est de rapprocher l'entreprise des territoires sur lesquels elle développe ses activités surtout quand ces

⁶ Baromètre Generali-CSA : les décideurs face aux nouveaux défis de la société. 3^{ème} édition. Adresse URL : <http://www.generation-responsable.com/sites/default/files/images/BarometreGeneraliOK.pdf>

⁷ Baromètre Generali-CSA : les décideurs face aux nouveaux défis de la société. 3^{ème} édition. Adresse URL : <http://www.generation-responsable.com/sites/default/files/images/BarometreGeneraliOK.pdf>

CHAPITRE 2

derniers sont déjà eux-mêmes engagés dans des projets de développement durable à la réussite desquels l'entreprise peut prendre part directement ou indirectement. Le renforcement de l'insertion d'une entreprise dans son tissu économique local conditionne souvent son « permis social d'exploiter ».

CONCLUSION

L'intégration de la RSE est de plus en plus perceptible dans nos entreprises, mais avec une maturité recelant des axes de progrès importants. Une démarche RSE appropriée et convenablement communiquée aux différentes parties prenantes de l'entreprise constitue dorénavant une reconnaissance par son écosystème et un avantage concurrentiel, qui en font un levier de performance durable.

INDICATEURS DE MATURITÉ RELATIFS À LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (R.S.E.)

CHAPITRE 2

2.1.4 Indicateurs de performance de la RSE

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un « *concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire* » (commission européenne).

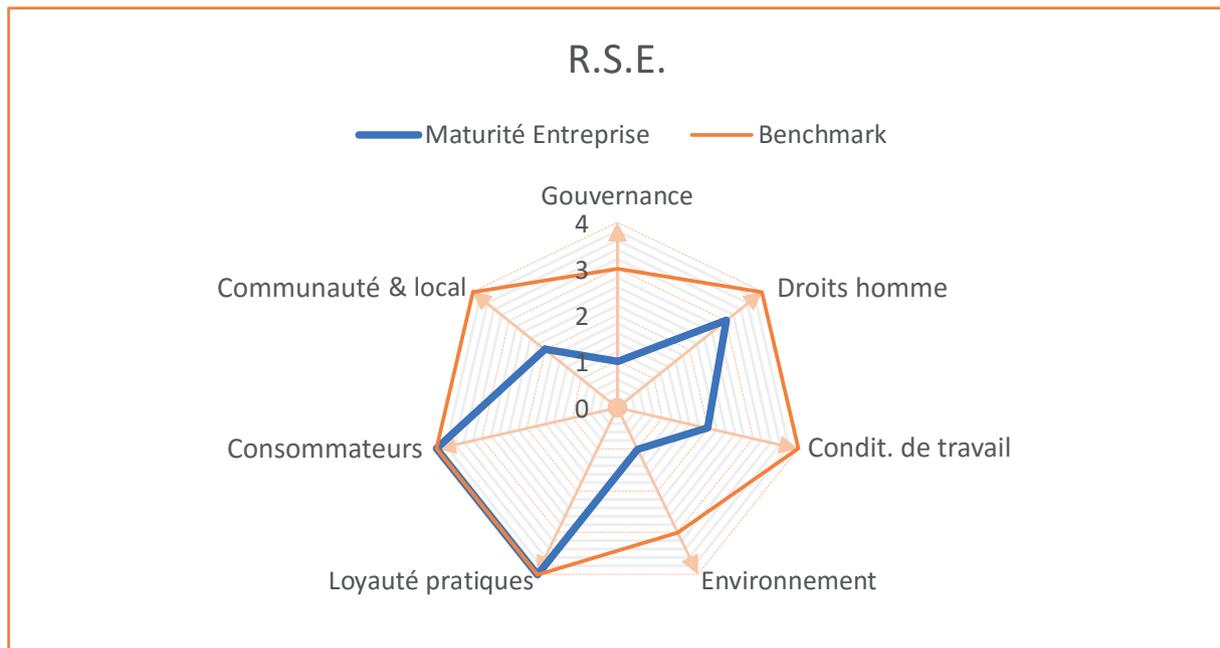
Exemples d'Indicateurs de performance de la RSE :

Afin de mesurer la maturité de l'entreprise en matière de RSE, un questionnaire synthétique est proposé. Ce questionnaire doit permettre de démarrer une démarche d'analyse de la RSE. 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 RSE		
0	Inexistant	L'entreprise n'a pas encore identifié les enjeux de la RSE
1	Découverte	Les enjeux ont été identifiés, mais rien n'a encore été mis en place pour les adresser
2	En déploiement	Les principaux responsables sont sensibilisés à l'importance de la RSE pour le développement de l'entreprise et des actions sont entreprises pour améliorer le niveau de maturité
3	Maîtrisé	Les enjeux de la RSE sont partagés par l'ensemble du management et sont formellement intégrés dans le processus de décision et de planification
4	Optimisé	L'entreprise a mis en place une démarche d'amélioration continue de sa RSE et se situe au niveau des meilleurs.

CHAPITRE 2

Une mesure moyenne peut être compilée pour chacun des domaines et sous domaines pour conduire à une évaluation de la maturité globale, qui peut se représenter sous la forme d'un radar comme celui présenté ci-dessous à titre d'exemple, qui met en évidence les 7 axes d'analyse de la RSE :



INDICATEURS DE MATURITÉ RELATIFS À LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (R.S.E.)

CHAPITRE 2

2.2 Le questionnaire

RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE (R.S.E.)

Ce questionnaire vise à aider les dirigeants à évaluer la maturité de leur l'entreprise pour une performance pérenne à moyen-long terme.
Cette mesure de maturité doit aider à prendre les décisions assurant que la stratégie est en phase avec l'environnement dans lequel l'entreprise évolue.

Mode d'emploi du questionnaire : mettre une croix (X) dans la colonne qui correspond le mieux à la situation de l'entreprise

Sur les questions (qui se trouvent sur les lignes blanches) les réponses sont le plus souvent par OUI ou par NON					
si réponse = NON, mettre la croix dans "inexistant"	X				X
si réponse = OUI, mettre la croix dans "optimisé"					X
pour décrire une situation intermédiaire entre le OUI et le NON, mettre la croix dans une case intermédiaire			X		
les lignes colorées correspondent à des niveaux de synthèse: mettre la croix dans la case qui correspond le mieux à la pondération"à dire d'expert" des réponses aux questions sous-jacentes	inexistant	X découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
les lignes colorées correspondent à des niveaux de synthèse: mettre la croix dans la case qui correspond le mieux à la pondération"à dire d'expert" des évaluations des niveaux inférieurs. ...et ainsi de suite, jusqu'au niveau de synthèse le plus global	inexistant	decouverte	en déploiement	X maitrisé	optimisé

2) MESURE DE LA MATURITE en RSE		inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
2-1) Gouvernance		inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
	Les dirigeants de l'entité ont défini des valeurs, cohérentes avec les principes du Développement Durable. Une approche stratégique RSE a été définie, déclinée en plan d'actions et objectifs.					
	La stratégie RSE a été communiquée, les collaborateurs de l'entité sont associés à son déploiement.					
	Des indicateurs (environnement, sociaux, économiques...) sont suivis régulièrement pour piloter les activités de l'entité.					
	Une démarche d'amélioration continue de l'entité est en place (plan d'actions, revue de direction, bench marking...)					
	L'entité a identifié ses différentes parties prenantes. Leurs attentes sont prises en considération dans les processus de décision de l'entité.					
	L'entité rend compte de l'impact de ses actions et décisions, de façon transparente, vers l'ensemble des parties prenantes.					
	L'entité veille à appliquer les réglementations des territoires sur lesquels elle intervient ainsi que les textes de référence internationaux.					
2-2) Droits de l'Homme		inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
	L'entité a identifié les risques de non-respect des Droits de l'Homme, sur sa chaîne de valeur (fournisseurs, clients, collaborateurs, prestataires, sous traitants...) et les territoires sur lesquels elle intervient.					
	L'entité s'est organisée pour prévenir et régler les situations à risques qu'elle pourrait rencontrer vis à vis des droits de l'Homme.					
	L'entité identifie les différents types de complicités (active et passive) impliquant les parties prenantes. Elle s'organise pour les prévenir.					
	En cas d'atteinte constatée aux droits de l'Homme, l'entité engage un dialogue avec les parties prenantes concernées pour y remédier.					
	L'entité prévient la discrimination, notamment vis à vis des groupes vulnérables, dans ses relations avec ses collaborateurs et l'ensemble de ses partenaires (usagers, clients, fournisseurs, sous traitants...).					
	L'entité respecte les droits civils et politiques (vie privée, droit à la propriété, justice, libertés d'expression et de réunion...).					
	L'entité respecte les droits économiques, sociaux et culturels (éducation, travail, liberté d'association, religion, niveau de vie, protection sociale...).					
	L'entité respecte les droits fondamentaux au travail (droits à la négociation collective, élimination du travail des enfants, du travail forcé ou obligatoire...).					

CHAPITRE 2

2-3) Relations et conditions de travail	inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Les relations employeur-employé sont équilibrées, basées sur le respect des droits et des devoirs de chacun.					
L'entité assure des conditions de travail justes et appropriées. Elle garantit une protection sociale décente (prévoyance, retraite...)					
L'entité favorise et entretient le dialogue social avec ses collaborateurs et l'ensemble des personnes concernées par ses activités.					
L'entité prend toutes les mesures nécessaires pour garantir la santé et la sécurité des personnes (éléments de protection individuelle et collective, ergonomie des postes de travail, risques psychosociaux...)					
L'entité développe son capital humain, c'est à dire assure le développement des compétences et l'employabilité de chaque personne.					
2-4) Environnement	inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
L'entité a identifié les différents types de pollutions engendrées par ses activités, produits et services. Elle prend les mesures nécessaires pour les prévenir et les réduire.					
L'entité a identifié les différentes ressources consommées par ses activités, produits et services (eau, matières premières, énergies...). Elle met en oeuvre des actions visant à réduire et optimiser consommations.					
L'entité a identifié les impacts de ses activités sur les changements climatiques. Elle prend des mesures permettant de les réduire.					
L'entité préserve, voire développe, la biodiversité (espèces animales et végétales dans leur milieu naturel, diversité génétique, protection des écosystèmes...) en lien avec ses activités, produits et services.					
2-5) Loyauté des pratiques	inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
L'entité a mis en place un dispositif (charte, formation, contrôles...) de lutte contre la corruption sur ses activités (achats, ventes...)					
L'entité encourage le développement de politiques publiques responsables. Elle veille à éviter les conflits d'intérêt, les abus d'autorité, d'influence ou de manipulation.					
L'entité a identifié les risques et mis en oeuvre des programmes visant à prévenir les pratiques de concurrence déloyale.					
L'entité promeut, tout au long de sa chaîne de valeur, les principes et pratiques de la responsabilité sociale.					
L'entité a mis en place des procédures visant à garantir le respect des droits de propriété (brevet, propriété intellectuelle, droits d'auteurs, foncier, ressources naturelles...)					
2-6) Questions relatives aux consommateurs	inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Les pratiques commerciales de l'entité sont loyales; les contrats et les informations fournies aux consommateurs ou usagers sont clairs.					
Les produits et/ou services de l'entité sont conçus et proposés dans le respect de la santé et la sécurité des consommateurs ou usagers.					
L'entité promeut les principes de la consommation durable auprès de ses clients ou usagers (modes de consommation, recyclage...)					
L'entité a mis en oeuvre des procédures pour traiter toutes les demandes des clients, consommateurs ou usagers (réclamation, défaillance, litige, compensation...)					
L'entité préserve la vie privée des consommateurs ou usagers.					
Si l'entité est concernée par la fourniture de services essentiels (eau, propreté, énergie, transport, communications...) elle en assure le droit d'accès à toutes les populations.					
L'entité sensibilise ses consommateurs, clients ou usagers aux enjeux du Développement Durable en lien avec ses activités, services ou produits.					
2-7) Communauté et développement local	inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
L'entité prend en compte les contextes spécifiques locaux. Elle participe à la vie des territoires sur lesquels elle est implantée, des communautés (physiques et virtuelles) au sein desquelles elle opère.					
L'entité participe à l'éducation des habitants de son territoire, des membres des communautés. Elle respecte les cultures et intérêts, participe à leur maintien.					
L'entité s'implique dans la création d'emplois et le développement des compétences sur ses territoires d'implantation.					
L'entité utilise ses ressources matérielles et immatérielles pour contribuer à développer les savoir, savoir faire et technologies du territoire (transfert et diffusion de technologies et compétences).					
L'entité contribue au développement économique des territoires (partage de richesses, niveaux de salaires et pensions, investissements locaux, impôts, infrastructure et services...)					
L'entité prend les mesures nécessaires pour éliminer les impacts néfastes de ses activités sur la santé des habitants. Elle agit pour la préserver.					
L'entité contribue par ses actions et investissements au développement de la société (achats locaux, programme d'éducation, partenariats...)					

Source : diag26000.eu

3.1 Description du processus « création de l'offre »

Ce processus est inhérent à toute durabilité. L'entreprise se doit de mettre en place de nouvelles offres avec des ruptures plus ou moins importantes. Sans ce processus traversé par des innovations multiples l'entreprise sera mise à mort si ce n'est par le client, par l'émergence de nouveaux concurrents. La durabilité de l'entreprise passe par cette condition nécessaire mais pas suffisante.

La gouvernance d'entreprise a pour objectif de mettre en œuvre les moyens de création de valeurs qui susciteront l'adhésion de clients ou mieux de prospects qui assureront les ressources financières nécessaires à sa survie, mieux à son développement. Ces nouvelles valeurs se matérialisent autour d'offres projets, produits, services qui sont accessibles moyennant des contreparties financières qui assurent la pérennité de l'entreprise.

Il est nécessaire que les responsables de l'entreprise prennent sous leur responsabilité directe la création de l'offre dont les cycles de mise en œuvre selon les secteurs peuvent être très courts mais aussi s'étaler sur plusieurs dizaines d'années.

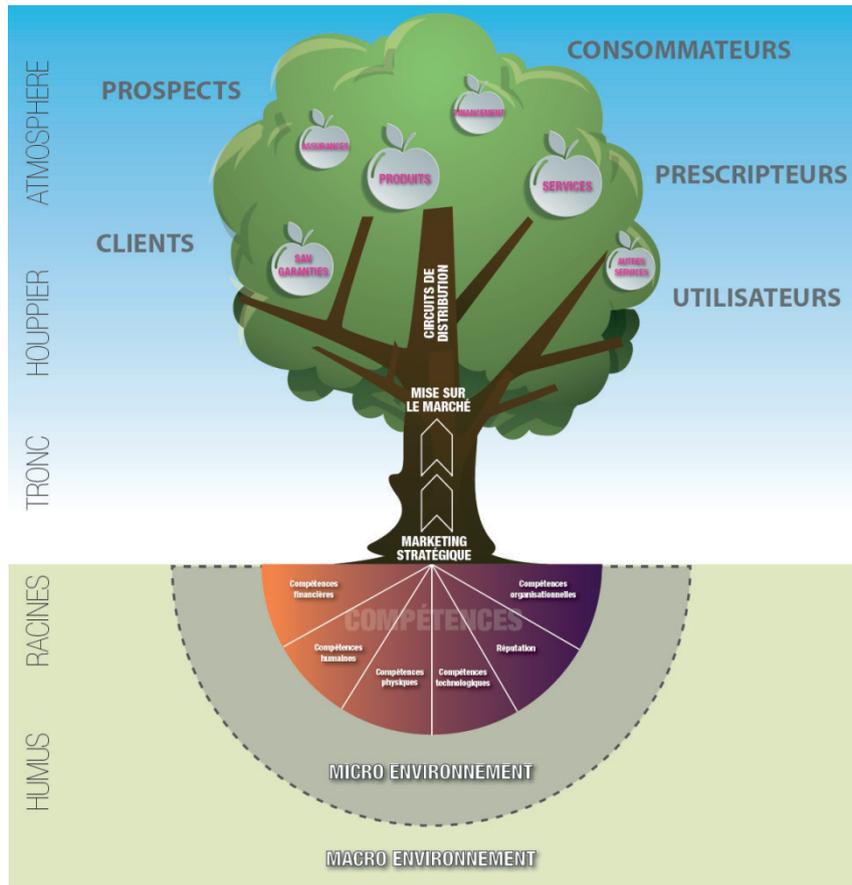
L'évolution des économies de plus en plus numériques, mondiales, orientées services imposent aux entreprises en continu des innovations qui s'appuient sur une recherche d'originalité, d'utilité et d'efficacité. Les incertitudes, du fait de l'étendue des marchés et de la rapidité des évolutions ou obsolescences, doivent être maîtrisées.

Les entreprises qui dureront doivent piloter leurs offres en s'appuyant sur toutes les ressources dont elles disposent principalement humaines avec des structures souples et réactives.

Etant une priorité pour l'avenir voire la survie de l'entreprise, les offres ne peuvent être déléguées et nécessitent une mobilisation de tout instant qui se structure autour d'un processus de création de l'offre.

CHAPITRE 3

Dans le cahier 26 de l'Académie consacré à la « Gouvernance de l'offre », ce processus a été structuré sous la forme d'un « arbre » représenté ci-après :



INDICATEURS DE MATURITÉ ET DE PERFORMANCE DU PROCESSUS DE « CRÉATION DE L'OFFRE »

CHAPITRE 3

Cette représentation comprend notamment :

- **L'humus** : il s'agit de l'environnement dans lequel vit l'entreprise en question. L'entreprise doit analyser cet environnement, le comprendre, le maîtriser afin de pouvoir en tirer parti et élaborer une offre qui rencontre son marché. Un exemple significatif, Auchan s'efforce au travers d'actions centrées sur son personnel et ensuite sur ses clients et l'aide de startup spécialisées, de vendre des produits inventés par le personnel ou les clients. C'est la connaissance de l'environnement et l'exploitation par l'entreprise des opportunités offertes qui conditionneront sa pérennité.
- **Les racines** : Elles apportent à l'arbre la nourriture, le soutien et la stabilité, dont il a besoin pour croître. Transposées au niveau de l'entreprise, il s'agira des compétences clés, de natures très diverses, humaines, financières, technologiques, organisationnelles, sur lesquelles l'entreprise s'appuiera pour développer une offre adaptée aux attentes du marché et lui procurant un avantage compétitif stable par rapport à la concurrence. Les nouvelles technologies de type « Web 3.0 » qui facilitent les échanges d'expertises, de savoir-faire, de compétences, et qui permettent de travailler en réseau à la réalisation de projets, sont une levure qui permettra à l'entreprise de trouver les ressources internes ou externes les plus appropriées pour assurer son développement.
- **Le tronc** : s'appuyant sur l'humus (sa connaissance de l'environnement) et les racines (les compétences-clés), le tronc représente le processus d'élaboration de l'offre, à proprement parler, et donc la capacité à transformer en produits ou services commercialisables les savoir-faire de l'entreprise. C'est à partir du tronc que les branches vont se déployer et porter plus tard les fruits. Il est donc vital que le tronc soit viable et suffisamment « fort ».
- **Les branches** : elles correspondent à une éventuelle segmentation de l'offre globale par segment de marché sur lesquels l'entreprise se positionne, mais aussi, dans un second niveau, aux différents canaux de distribution qui permettront de porter chaque segment de l'offre sur le marché. Dans la vision dynamique de l'arbre des compétences, si certaines branches s'avèrent non viables, l'idée est qu'il vaut mieux les scier à temps (et donner ainsi à l'arbre la force pour les remplacer par de nouvelles plus prometteuses....) plutôt que d'avoir à scier plus tard tout le tronc.
- **Les fruits** : c'est le produit fini ou le service final proposé par l'entreprise au marché ou à chaque segment de marché. A ce stade, l'entreprise doit être constamment en veille, à l'écoute du marché, et suivre le cycle de vie du produit de sorte à introduire de nouvelles offres au bon moment. Le numérique joue un rôle tout particulier par le développement de nouvelles fonctions et de nouveaux services associés à l'offre (customisation, logistique, notoriété, mobilité, ...) grâce aux apports de l'intelligence économique.
- **L'atmosphère** : ce sont tous les agents extérieurs qui dictent leurs contraintes et offrent les opportunités. C'est à ce niveau que se construit la confiance des acteurs, nécessaire à l'épanouissement de l'offre mais aussi les dérapages qui faussent les règles et détruisent la confiance. L'exemple récent de la viande de cheval qui a eu des impacts sur tout le secteur agroalimentaire est marquant.

CHAPITRE 3

Tel que présentées, l'on ne saurait dissocier les différentes parties de l'arbre et espérer que celui-ci prospère ou produise de bons fruits. Les relations entre les différentes parties de l'arbre s'entendent donc dans une logique systémique.

Il en est de même pour la gouvernance de l'offre. L'entreprise devra tirer parti de son humus (notamment dans ce contexte de crise économique) et capitaliser sur les ressources et compétences (racines) dont elle dispose. A l'aide de ses processus de développement (tronc), elle élaborera le produit ou le service (fruit) qui sera proposé au client en bout de chaîne. Et la réaction du client à cette offre ou le cycle de vie que le client imposera à cette offre de l'entreprise permettra à cette dernière de tirer des leçons et d'adapter sa stratégie.

La gouvernance de l'offre est donc une démarche globale qui part de l'analyse de l'environnement jusqu'à la proposition de l'offre en mettant à contribution tous les processus de l'entreprise.

Cette démarche repose principalement sur :

- une bonne analyse de l'environnement macro et micro grâce à :
 - la veille technologique (notamment concernant le Numérique...),
 - l'intelligence économique,
 - l'étude de la concurrence,
 - l'évolution des normes et standards,
 -
- l'identification et le développement des compétences-clés de l'entreprise (savoir-faire d'intégration, expertises métier, design et création, marketing, brevets, industrialisation, ...),
- la créativité dans la recherche des innovations,
- et la maîtrise « de bout en bout » du processus de développement sur l'ensemble des phases rappelées ci-après.



Ce processus se doit d'être construit de façon rigoureuse et plus que jamais respecter les règles de base de construction d'un processus : enchaînement d'activités, identification des événements déclenchants ou résultants, compétences requises, création de valeurs attendues, ressources de toutes natures requises pour le bon déroulement du processus avec des indicateurs d'évaluations des risques qui peuvent altérer le bon enchaînement des étapes.

Le processus doit s'inscrire dans une démarche structurée et agile afin d'intégrer des nouveautés économiques, financières, techniques, temporelles qui toutes évoluent dans l'environnement du processus. Le facteur temps est déterminant d'où des tuilages avec des rénovations, des réutilisations, des localisations, des analyses d'économie d'échelles autant de techniques qui se parallélisent avec des imbrications multiples. Plus on avance dans la connaissance et la maîtrise de ce processus plus il va falloir piloter avec des outils de plus en plus sophistiqués.

► Phase 1 : Le marketing

Le processus de création de l'offre doit tenir compte de nouveaux éléments liés à l'accélération des cycles, l'entreprise de plus en plus étendue, la numérisation de plus en plus pressante (réseaux sociaux, mobilité, cloud, big data,...).

Les nouvelles générations « millenium » ont, parfois à très court terme ou à l'horizon de quelques années, des attentes nouvelles, auxquelles il faut pouvoir répondre par des approches anticipatrices débouchant le plus souvent sur des solutions disruptives.

Afin de faire émerger ces idées disruptives, l'entreprise doit faire de l'exploration avec un marketing à l'affût d'idées nouvelles. Elle peut faire appel à des start-up ou développer des partenariats avec des universités locales.

En tout état de cause, il est essentiel de bien connaître l'environnement de l'entreprise avec ses contraintes, mais aussi avec les opportunités qui pourraient en émerger.

Par ailleurs, le marketing devra intégrer dans sa démarche les compétences-clés, que l'entreprise aura identifiées sur la base des critères suivants :

- La pertinence de la ressource, qui devient stratégique lorsqu'elle permet à l'entreprise de saisir une opportunité dans son environnement ou d'échapper à une menace
- Sa rareté voire sa singularité, si elle n'est détenue que par très peu de concurrents
- La plus ou moins grande difficulté pour la concurrence de la reproduire
- Le degré de maîtrise que l'entreprise a sur elle pour éviter qu'elle ne se transfère trop facilement vers d'autres
- La difficulté pour un concurrent de se forger une compétence de substitution

CHAPITRE 3

Ces différentes réflexions sur l'évolution de l'environnement et sur les compétences-clés sur lesquelles l'entreprise a intérêt à appuyer son développement auront tout intérêt à être formalisées dans la planification stratégique de l'entreprise.

► Phase 2 : La conception

A partir des idées d'offres complètement nouvelles ou d'évolutions souhaitables, telles que identifiées par le « marketing stratégique », justifiées par l'analyse stratégique et finalement révélées par l'exploitation des « compétences-clés » de l'entreprise ou par des sources d'innovation externes, la fonction « conception » va donner corps aux idées pour définir des produits/services réalisables.

La définition de l'offre consiste à concrétiser ce que le marketing a conceptualisé.

Quelque que soit l'étendue du processus de conception, la matérialisation de l'offre reste à faire. Le processus de définition va devoir sélectionner entre de nombreuses solutions, celle qui présente les meilleurs avantages au regard de plusieurs critères.

Toutes les compétences de l'entreprise doivent être mobilisées pour servir la préparation de cette offre, en sachant que la principale est certainement la compétence humaine. A partir de cette dernière, il sera possible de mobiliser les énergies financières et techniques avec des complémentarités qui permettent d'en tirer le meilleur parti et d'aboutir à une offre aboutie. Les ressources financières, les savoir-faire technologiques, l'état de l'image de marque et de la réputation, ainsi que les offres actuelles sont des composants qui permettront d'aboutir à la mise en place de nouvelles offres.

L'ensemble des ingrédients réunis pour se lancer dans la transformation ou la création de nouvelles offres doit prendre en compte les organisations (centre de recherche, avant-vente en contact avec les clients ou prospects...) et les structures en place.

Les lieux où peuvent s'élaborer l'offre ont tendance à être de plus en plus étendus, dispersés avec des partenariats qui peuvent concerner des pans entiers de l'offre. La cohérence et l'interopérabilité sont essentiels pour franchir les étapes du processus.

L'un des critères qui apparaît de plus en plus important est bien la communication agile pour que dès l'origine les avancées de conception soient à même d'être confrontées à l'évolution de la réalité marché qui peut évoluer plus rapidement.

L'adhésion du client ne se décrète pas. Pour la garder, cela nécessite une continuité selon un enchaînement d'offres qui peut prendre différentes formes : nouvelle versions, variantes voire innovations à part entière.

Cette phase a comme livrable un POC (proof of concept) et une maquette sur laquelle seront fondés les développements futurs.

INDICATEURS DE MATURITÉ ET DE PERFORMANCE DU PROCESSUS DE « CRÉATION DE L'OFFRE »

CHAPITRE 3

► Phases 3 et 4 : le « Business model » et le développement

Le rôle premier du « business model » est de mettre en évidence les bénéfices à court, moyen et long terme pour les parties prenantes par rapport aux offres existantes. Il est important de bien mesurer tout au long du processus les investissements nécessaires et de les recadrer par rapport à la valeur de l'offre projetée : Quelle offre ? Pour quand ? Pour quels clients ? Sur quels marchés (perspectives, réglementations, ...) ? De plus en plus, la proposition de valeur et l'analyse de sa composition prendront une dimension déterminante.

Le « business model » doit également évaluer les impacts du projet sur l'organisation, les compétences humaines et technologiques, ainsi que sur l'environnement. Cette étape est indispensable pour faire le lien avec la stratégie.

Lorsque le « business model » et la maquette ont été validés, il est alors possible de se lancer dans la phase de développement afin de matérialiser le produit ou service envisagé sous forme d'un prototype.

Cette phase intégrera des jalons réalistes, qui permettront de progresser dans l'élaboration de cette offre. Les ressources identifiées au départ seront précieuses pour avancer dans cette phase de pré-industrialisation. Il est encore à ce stade toujours possible de modifier le projet voire de le stopper. Il convient donc de s'assurer que la progression est toujours en phase avec les objectifs du départ et pour cela de suivre les indicateurs de performance et de risque voire de lancer des audits « projets ».

La place du futur client étant évidemment clé, des points de contacts clients doivent être soignés, pendant toute la phase de développement, pour s'assurer que sa satisfaction sera bien au rendez-vous.

Les fournisseurs, les partenaires technologiques, les distributeurs voire des groupes de pression émergents peuvent supporter ou infléchir une offre, d'où la nécessité d'intégrer toutes les parties prenantes autour du processus à bon escient et au bon moment. De même, l'évolution des réglementations, comme celle de l'offre des concurrents doit faire l'objet d'une surveillance, y compris dans cette phase de développement. Ceci peut être un stimulant pour accélérer voire stopper le projet.

Les phases de développement valident les concepts sur la base d'un prototype, avant industrialisation et passage en production. Ça n'est qu'une fois le prototype validé qu'on pourra lancer les phases industrielles et de commercialisation.

► Phases 5, 6 et 7 : La mise en production et sur le marché...et finalement le « bilan »

L'industrialisation consiste à définir les méthodes et les moyens à mettre en œuvre pour réaliser l'offre en nature, en prix, en volume, en délai et en régularité. La modification d'un de ces critères peut conduire à une réindustrialisation.

Dans cette phase, il est nécessaire de prendre en compte tous les composants qui vont supporter la nouvelle offre (usines, systèmes d'information, processus, organisation, ...) pour les corrélérer avec le produit ou service en cours d'élaboration.

CHAPITRE 3

Une réflexion sur le « Make or Buy » devra être menée en prenant en considération des critères qui deviennent aujourd'hui de plus en plus nombreux :

- la multiplicité des technologies et de leurs alternatives : évolutions rapides, savoir-faire spécifiques, optimisation entre les coûts et les quantités
- l'accroissement des coûts de la création et du renouvellement de l'offre
- l'alourdissement des contraintes réglementaires : écologiques (peintures, traitements de surface), localisation (Séveso), ... et des investissements afférents.
- la volonté d'accès à certains savoir-faire, ou à l'inverse, la sensibilité de certains savoir-faire, qu'il faut, coûte que coûte, maîtriser en interne pour éviter leur dispersion,
- ...

Ainsi, la relation clients / fournisseurs – notamment celle de la sous-traitance et du travail à façon – s'inscrit dans un édifice solidaire, la « supply-chain » qui forme une « entreprise étendue » comprenant les partenaires nécessaires à l'élaboration de l'offre.

La phase d'industrialisation est validée et sanctionnée à l'issue de l'épreuve des alpha-tests et bêta-tests sur la base des premières séries mises en production. A ce stade de sa définition, l'offre a sa solution concrétisée. Reste à la réaliser en production, avec des objectifs de cadence, de délais, de stabilité dans les caractéristiques techniques et la garantie de la qualité. L'industrialisation doit garantir la reproductibilité et la stabilité des processus de production, mais également définir les moyens du service après-vente : disponibilité et pièces détachées, protocoles de maintenance et d'entretien,

La phase de mise sur le marché, quant à elle, implique de définir toute la communication à mettre en place pour accompagner la nouvelle offre :

- La publicité, le packaging, les réseaux sociaux rendront ou non l'offre accessible pour la cible visée au bon moment ;
- le numérique joue un rôle de plus en plus important mais attention à sa prédominance qui peut entraîner des réactions voire des rejets.
- La qualité est importante mais pas suffisante. Certains parlent de « l'enchantement » qui s'appuie sur le numérique et intègre l'éthique, la culture d'entreprise, l'image, la notoriété,....
- Tous ces composants doivent être pris en compte dès le départ pour que le contact client avec l'offre se déroule de façon optimum.

INDICATEURS DE MATURITÉ ET DE PERFORMANCE DU PROCESSUS DE « CRÉATION DE L'OFFRE »

CHAPITRE 3

La mise sur le marché de l'offre doit bénéficier d'un pilotage précis qui doit à tout moment être revu au plus près. Pour ce faire, les outils utilisés par les data-scientistes permettent de traiter des volumes très importants de données en temps réel et de les piloter au plus juste. Ce pilotage doit intégrer les données maîtrisées par l'entreprise, celles provenant des clients, mais aussi de tiers qui interfèrent dans l'éco système.

La mise sur le marché suppose une bonne adéquation avec les attentes clients et donc une perception des remontées et des réactions par rapport à cette nouvelle offre. Les outils de type e-réputation, e-valeur, où le consommateur reprend consciemment ou non la main, sont essentiels pour assurer cette remontée d'information. De plus en plus le consommateur réagit et souhaite ne plus être manipulé et lorsqu'il s'en aperçoit cela peut avoir des conséquences très négatives dont on ne se relève pas toujours si la prise en compte est trop tardive. On sait qu'il est difficile de construire une image il est beaucoup plus rapide de la dégrader, d'où la nécessité de contrôler la qualité et les risques résultant d'une nouvelle offre, en s'appuyant sur le passé connu et les réactions remontées par toutes sortes de capteurs. L'observation remontant du terrain et des outils de type « process intelligence » et « mobilité » vont aider efficacement pour connaître les besoins exprimés ou latents de la cible. L'entreprise n'est plus passive mais active dans la mise sur le marché qu'elle considère comme un acteur de sa propre transformation. La détection des arrêts, ruptures et goulots d'étranglements sont parfois des sources d'informations précieuses et parfois inattendues sur la qualité de la relation avec le client.

Enfin, dans la dernière phase de « Bilan », il s'agit de mesurer le réalisé par rapport au « Business model » et d'en tirer l'enseignement pour les projets futurs. Le lancement d'un produit est, pour l'entreprise, l'aboutissement d'un projet. Au moment de la conception, une étude de faisabilité avait été faite, un « business model » avait été construit, prévoyant des objectifs en termes de quantité, de qualité, de coûts et de délais. Lorsque l'heure du bilan a sonné – et comme rien ne se passe jamais comme prévu – il convient de répondre à ces questions : Les objectifs sont-ils atteints ? Les moyens ont-ils été donnés ? Les délais ont-ils été tenus ? Cette analyse critique du réalisé et des problèmes rencontrés, résolus ou non, alimentera la capitalisation d'expériences de l'entreprise.

► Un processus clé pour la performance

Rien n'est acquis, tout peut être bousculé voire disparaître en quelques périodes.

Pour réussir une gouvernance durable, le processus de création des offres est clé et comme tout processus important, il doit être piloté avec des exigences, des objectifs, des indicateurs, des ressources, des contrôles associés aux risques... Ce processus sous la responsabilité de la gouvernance d'entreprise engage une démarche collaborative, avec une intelligence collective. Il est au cœur de la stratégie et un levier pour les nouveaux défis prévisibles ou non. La crise est certes là, mais elle laisse la place à des nouvelles opportunités qui si elles sont considérées peuvent être les réussites de demain.

La maîtrise de ce processus permet de bousculer certains marchés et de permettre à des inconnus de prendre rapidement des places de leaders (« uberisation »). Pour cela il faut que l'offre réponde à un besoin exprimé ou latent et que la logistique supportant l'offre soit presque transparente pour celui qui bénéficie du service.

CHAPITRE 3

Le numérique fait que tout s'accélère et il ne sera pas possible de revenir en arrière. L'accompagnement du numérique fait partie intégrante de l'offre. Les grandes entreprises en sont tellement conscientes qu'elles investissent beaucoup en direct mais aussi au travers de « villages de startups » qui court-circuitent les processus en place sans crainte de connaître des échecs. Ces startups regroupent le plus souvent des personnes externes à l'entreprise et qui ne cherchent pas nécessairement à l'intégrer. Elles sont plus attirées par l'innovation, la co-création, la culture projet, proche de chercheurs elles restent sensibles à la déclinaison opérationnelle. Leur présence dans l'écosystème de l'entreprise doit être observé dans l'optique de la pérennité, de la durabilité de l'entreprise, il suffit de voir la place que prennent ces startups ou les data-scientistes dans les rapports annuels.

Toutes les offres n'aboutissent pas mais celle qui réussissent connaissent des développements étendus inenvisageables il y a quelques temps. C'est pourquoi le processus de création de l'offre peut comme tous processus connaître des variantes, des versions, le tout dans une vision cohérente et intégrée.

Les démarches Lean ont introduit cette rigueur dans la recherche d'amélioration continue avec des déclinaisons de plus en plus courtes, on parle de « Lean startup » avec la mobilisation de tous et des remises à plat en fonction d'événements majeurs qui bouleversent la trajectoire antérieure. Certes des études peuvent être menées en amont pour cerner l'offre future mais peu d'offres seront précisément ce qu'elles auront été prévues à l'origine. Il faut préciser que les processus peuvent être différents selon qu'il s'agit d'une novation ou d'une évolution. Une évolution s'appuiera sur des bases en place technologiques, marchés, organisation. Une novation est un pari plus incertain mais l'aspect disruptif s'il correspond à l'attente de clients peut être beaucoup plus prometteur. L'intelligence économique est un levier qui permet d'anticiper et mieux prévoir en filtrant les données les plus pertinentes. Cette ouverture sur le monde externe doit être équilibrée par une culture du secret sans laquelle les investissements risquent d'être inutiles. Ce point souvent passé sous silence devient en raison du numérique un sujet que la gouvernance doit considérer avec le plus grand sérieux d'autant que les principales fuites sont au deux tiers internes à l'organisation.

L'offre dans son développement et sa présentation intègre, les potentialités de l'environnement notamment de la concurrence directe, par substitution ainsi que les pressions tant des fournisseurs que des clients. Elle doit laisser place à la créativité qui peut infléchir des projets avec une bonne définition des délégations, une décentralisation bien positionnée, des expérimentations maîtrisées autant de facteurs qui permettront à l'offre d'être en phase avec les rendez-vous, dates et jalons définis par le management.

L'offre peut de plus largement faire appel à des fournisseurs, de la sous-traitance, des distributeurs et tout simplement des partenaires qui nécessitent une bonne maîtrise des relations avec des contrats adaptés aux besoins de l'offre. Définition des objectifs, des responsabilités, des modes opératoires (donc des processus) doivent être clairement définis avec les désengagements potentiels.

Ce processus de création de l'offre suppose une bonne intégration avec le processus de pilotage de l'entreprise dans une cohérence et une vision intégrée. Les offres et les entreprises sont dans un écosystème qui a des attentes assez diverses qui peuvent évoluer selon sa maturité et des acteurs qui le poussent à réagir. En ce sens les réseaux sociaux sont de plus en plus parties prenantes de l'offre.

INDICATEURS DE MATURITÉ ET DE PERFORMANCE DU PROCESSUS DE « CRÉATION DE L'OFFRE »

CHAPITRE 3

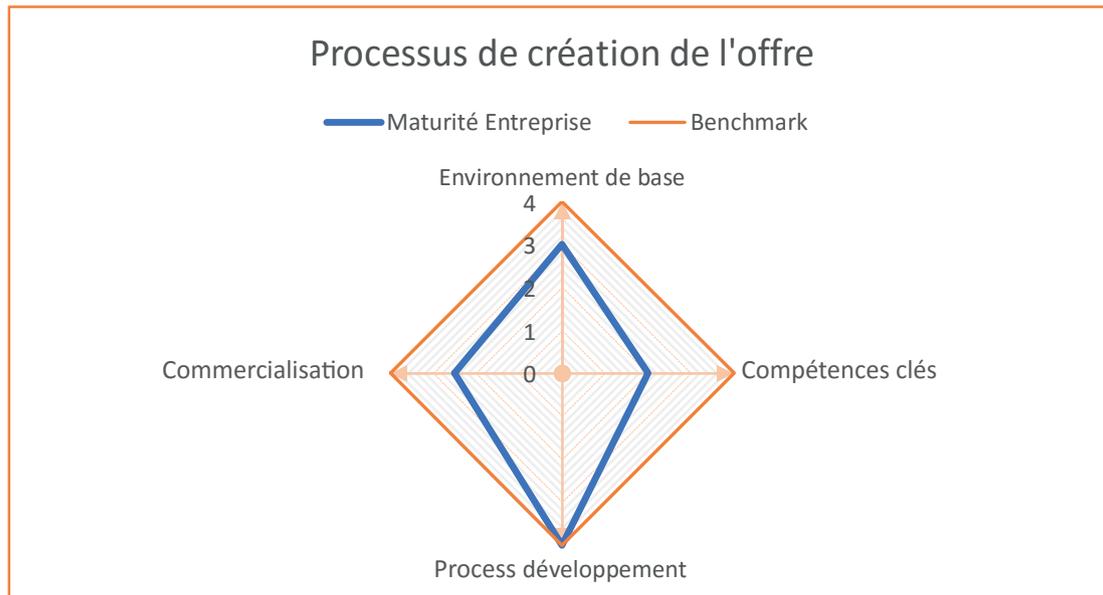
3.2 Indicateurs de maturité du processus « création de l'offre »

Afin de mesurer la maturité de l'entreprise en matière de *création de l'offre*, un questionnaire synthétique est proposé. Ce questionnaire doit permettre de démarrer une démarche d'analyse de la *création de l'offre*. 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 création de l'offre		
0	Inexistant	L'entreprise n'a pas encore identifié les enjeux de la <i>création de l'offre</i>
1	Découverte	Les enjeux ont été identifiés, mais rien n'a encore été mis en place pour les adresser
2	En déploiement	Les principaux responsables sont sensibilisés à l'importance de la <i>création de l'offre</i> pour le développement de l'entreprise et des actions sont entreprises pour améliorer le niveau de maturité
3	Maîtrisé	Les enjeux de la <i>création de l'offre</i> sont partagés par l'ensemble du management et sont formellement intégrés dans le processus de décision et de planification
4	Optimisé	L'entreprise a mis en place une démarche d'amélioration continue de sa <i>création de l'offre</i> et se situe au niveau des meilleurs.

CHAPITRE 3

Une mesure moyenne peut être compilée pour chacun des domaines et sous domaines pour conduire à une évaluation de la maturité globale, qui peut se représenter sous la forme d'un radar comme celui présenté ci-dessous à titre d'exemple, qui met en évidence les 4 axes d'analyse de la *création de l'offre* :



INDICATEURS DE MATURITÉ ET DE PERFORMANCE DU PROCESSUS DE « CRÉATION DE L'OFFRE »

CHAPITRE 3

Ce questionnaire vise à aider les dirigeants à évaluer la maturité de leur l'entreprise dans la gouvernance de leur offre de produits ou services. Cette mesure de maturité doit aider à prendre les décisions assurant que la stratégie est en phase avec l'environnement dans lequel l'entreprise évolue.

Mode d'emploi du questionnaire : mettre une croix (X) dans la colonne qui correspond le mieux à la situation de l'entreprise					
Sur les questions (qui se trouvent sur les lignes blanches) les réponses sont le plus souvent par OUI ou par NON					
si réponse = NON, mettre la croix dans "inexistant"	X				
si réponse = OUI, mettre la croix dans "optimisé"					X
pour décrire une situation intermédiaire entre le OUI et le NON, mettre la croix dans une case intermédiaire			X		
les lignes colorées correspondent à des niveaux de synthèse: mettre la croix dans la case qui correspond le mieux à la pondération"à dire d'expert" des réponses aux questions sous-jacentes	inexistant	X découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
les lignes colorées correspondent à des niveaux de synthèse: mettre la croix dans la case qui correspond le mieux à la pondération"à dire d'expert" des évaluations des niveaux inférieurs. ...et ainsi de suite, jusqu'au niveau de synthèse le plus global	inexistant	découverte	X en déploiement	maîtrisé	optimisé

3) MESURE DE LA PERFORMANCE DE CREATION DE L'OFFRE	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
3.1.1 L'Environnement de base	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
Une analyse des environnements proches est en place pour suivre les concurrents, les réglementations, le monde financier, les médias, l'administration, les groupes de pressions,....					
La veille technologique est organisée dans l'entreprise					
Une démarche d'intelligence économique est mise en place					
L'entreprise participe aux instances normatives de la profession (lois, normes, bonnes pratiques, ...)					
Une vigilance est en place pour appréhender l'évolution des comportements de l'écosystème avec l'évolution de l'offre de l'entreprise					
Une démarche d'innovations externes (start-up, réseaux partenaires...) est mise en phase avec des programmes de recherches et développements internes					
Un réseau de partenaires (technologies, industriels, commerciaux, logistiques,...) est mis en place					
Le processus d'élaboration des offres repose sur une démarche qui relie l'environnement de base jusqu'au client final					
Une veille type Business Intelligence est intégrée pour ajuster les priorités en cas de changement majeur de l'écosystème (disruption)					
L'image de marque et la présence de l'entreprise dans son écosystème sont systématiquement étudiées afin de suivre sa e-réputation					
3.1.2 LES COMPETENCES CLES	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
Un inventaire du patrimoine des compétences est réalisé pour identifier les compétences différenciantes sur lesquelles l'entreprise peut appuyer son développement					
Des compétences différenciantes ont été identifiées pour la réussite de l'offre					

CHAPITRE 3

Une analyses sur les ressources rares (hommes, moyens techniques, logistiques,...) est menée pour s'assurer de leur disponibilité pour la réussite de l'offre					
L'organisation des compétences clés est régulièrement revue pour être adaptée à la réactivité et à l'agilité nécessaire face à l'évolution des marchés, des technologies, de l'organisation interne,...					
Toutes les données font l'objet d'analyses de plus en plus complexes en vue de traduire des attentes en potentiel rapide de commercialisation					
Les ressources numériques font l'objet d'une attention particulière pour répondre aux enjeux de la transformation numérique (enchantement, métamorphose,...)					
Une démarche de type GPEEC (Gestion prospective des emplois et compétences) est en place pour gérer les ressources humaines (recrutement, formation,...)					
3.1.3 Du MARKETING STRATEGIQUE à la MISE SUR LE MARCHÉ	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Vision marketing	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
L'entreprise a mis en place un marketing stratégique qui considère les innovations externes et la R&D interne en mettant en valeur les compétences clés					
Les potentiels des innovations numériques sont considérés dès les phases amont de la création de l'offre					
L'évolution des offres est vue avec des échéances à court, moyen et long terme					
Le marketing stratégique intègre les nouvelles attentes clients, (veille concurrentielle, technologique, comportementale, réglementaire, économique, géopolitique, ...)					
Le processus de création de l'offre est régulièrement revu pour être adapté à la réactivité et à l'agilité nécessaire face à l'évolution des marchés					
Un membre du comité de direction est dédié à la création de nouvelles offres, il pilote le processus de suivi des offres en lien avec l'environnement, l'aspect disruptif est particulièrement mis en valeur					
Intelligence économique	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Une démarche d'intelligence économique a été mise en place					
Cette intelligence économique est en prise avec l'évolution de la culture d'entreprise et de son environnement					
L'intelligence économique est équipée d'outils de captures, d'analyses, de restitution, de communication interne,....					
créativité	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
L'entreprise a laissé la place à l'étincelle, la créativité avec des encouragements					
L'entreprise a mis en place des plans d'actions pour renforcer la créativité, l'innovation, les changements, la valorisation des talents,...					
L'entreprise valorise les aptitudes humaines et relationnelles, de type communication, initiative, collectif, flexibilité,....					
Conception des produits	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
La conception des produits s'appuie sur une équipe à même d'intégrer des enjeux stratégiques, techniques, financiers et commerciaux					
Des partenariats ont été développés avec des laboratoires, des centres de recherches externes					

INDICATEURS DE MATURITÉ ET DE PERFORMANCE DU PROCESSUS DE « CRÉATION DE L'OFFRE »

CHAPITRE 3

Un réseau de communications supporte la collaboration entre les différents centres de développement internes et externes					
la conception doit s'inscrire dans un plan de continuité de l'offre en se préservant d'une possible obsolescence					
Les maquettes élaborées sont confrontées régulièrement avec les réalités des marchés pour les adapter si besoin					
L'entreprise gère son portefeuille de brevets et d'engagements en matière de propriété intellectuelle					
Business model	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Les business models sont régulièrement challengés comme étant une caractéristique de l'offre					
Le dirigeant a mis en œuvre un système de management intégré et transversal au service des nouvelles offres					
Le business case met en évidence les bénéfices attendus à court et long terme pour les différentes parties prenantes en tenant comptes des risques et les opportunités générées					
Une évaluation des ressources et des investissements est faite au regard de l'élaboration de l'offre ciblée					
Industrialisation	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Les phases d'industrialisation sont en prise avec le terrain pour confirmer sur la base de prototype la poursuite ou non					
Une réflexion sur le make or buy est en place afin d'optimiser l'efficience de l'offre					
La fonction achat intervient directement sur les choix stratégiques (expertises, localisation, coûts, réactivité,...), techniques (maitrisés de technologies, brevets,...), tactiques (nb de fournisseurs, contrats de partenariats, sous-traitances,...)					
L'industrialisation intègre les enjeux liés à l'ingénierie, la fabrication et la logistique à mettre en œuvre avec des jalons tout au long du processus					
Mise en production	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
La mise en production intègre des tâches et des cycles pour assurer l'affinage de la performance en s'appuyant sur un référentiel processus voire une démarche de type EFQM (European Foundation for Quality Management)					
Chaque nouvelle offre s'intègre dans les processus opérationnels de l'entreprise (production, ventes, support, remontées clients,...)					
Mise sur le marché	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
La mise sur le marché intègre tous les responsables depuis l'ingénierie de conception, jusqu'à la logistique commerciale en passant par la production en vue d'une distribution en phase avec le "Business Model"					
La fonction commerciale a prévu et mis en œuvre une remontée structurée des informations du marché					
La production est organisée en vue d'assurer une flexibilité suffisante face aux aléas du marché (type Lean)					

CHAPITRE 3

Prise en compte du numérique	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
Les solutions innovantes comme le numérique (réseaux sociaux, IOT, big data,...) sont utilisés afin d'affiner le parcours clients					
3-1-4 COMMERCIALISATION - CIRCUIT DE DISTRIBUTION	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
Marketing opérationnel	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
Les remontées marché (évolutions des valeurs, perception des consommateurs, concurrence,...) sont outillées pour infléchir dès que possible et selon les cas pour transformer l'offre au cours de son cycle de vie					
Des paliers d'évolutions des offres sont définis sur des bases temporelles, quantitatives ou autres pour intégrer les évolutions de l'écosystème de l'entreprise					
Une cellule de surveillance est mise en place pour assurer le lien entre la prise de données en continu et les responsables de l'évolution de l'offre					
Réseaux de distribution	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
Les remontées clients, les courants d'opinions de l'écosystème sont suivis par canal pour générer les inflexions ciblées nécessaires pour optimiser le déploiement de l'offre					
La qualité et la sécurité des données sensibles et personnelles transitant dans les réseaux sont une préoccupation critique tant pour la promotion et la croissance de l'offre que pour le respect des libertés individuelles (règlement européen 2016)					
Gestion du cycle de vie des produits	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
Les cycles de vie des produits font l'objet d'un suivi précis pour proposer des nouveautés ou compléments aux clients susceptibles de déclencher des décisions d'achats					
Retour d'informations du marché	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
Toutes les données font l'objet d'analyses fines en vue de faire réagir l'écosystème pour générer des ventes					

3.3 Indicateurs de performance du processus de « création de l'offre »

En plus des indicateurs de maturité du processus de création de l'offre, il est nécessaire de suivre un certain nombre d'indicateurs de performance. Nous en proposons ci-dessous quelques-uns, sans prétendre à l'exhaustivité.

► STRATEGIE ET CONFORMITE

- Suivi du niveau de couverture de l'offre au regard des besoins clients exprimés,
- Nombre de décideurs impliqués dans l'élaboration de l'offre (évolutions culturelles, entreprises apprenantes,...),
- Nombre de points de contrôles pour aboutir à la mise sur le marché et pourcentage du temps consacré,
- Nombre d'intervenants et de composants nécessaires à l'élaboration de l'offre,
- Ratio des ressources internes et externes nécessaires pour mettre en œuvre l'offre,
- Conformité du produit par rapport aux standards, normes et réglementations,
- Coût projeté d'usage de l'offre,
- Part de marché projetée par l'offre et impact éventuel sur les autres offres,
- « Design to Cost » : mesure des gains obtenus en passant d'une offre à l'autre,...

► DELAI

- Délai requis pour développer une offre,
- Temps et délai requis pour couvrir chacune des étapes du processus d'élaboration de l'offre et cela de bout en bout,
- Part du délai maîtrisable versus incompressible (par exemple validation externe à l'entreprise).

► COUTS

- Quantités et coût des ressources et consommables nécessaires pour élaborer une offre,
- Nombre de composants matières dans le produit,
- Part des achats dans l'offre,

CHAPITRE 3

- Cout total de développement de l'offre,
- Retour sur Investissement de l'offre (ROI, VAN et Pay-Back) : marge dégagée sur l'offre et les engagements de services et de recyclages associés au regard du coût total de développement
- Part du coût de développement dans le prix de revient du produit

► FLEXIBILITE

- Nombre de produits dérivés résultant de l'offre
- Volume de produits-services projetés résultant des nouvelles offres
- Quantité minimale de production
- Nombre de sous-traitants possible
- Nombre de fournisseurs uniques

INDICATEURS DE PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE DU PROCESSUS DE PRODUCTION DES PRODUITS ET SERVICES

CHAPITRE 4

souvent appelé en anglais « Supply Chain » ou de façon encore plus explicite
« Quote to Cash »

4.1 Description du macro-processus « Quote to Cash »

Pour les besoins de la description ci-après, nous avons utilisé les définitions simplifiées suivantes :

- Macro-processus (de client à client) : exemple, Quote to Cash, Création de l'offre, ...
- Processus (enchaînement d'activités) : prise de commandes, encaissement,
- Activités (elles sont mises en œuvre dans le cadre d'un processus pour apporter de la valeur-ajoutée aux différentes étapes de transformation : fabrication d'un composant, contrôle qualité, mise en stock, ...)
- Fonctions (regroupement de ressources placées sous une même responsabilité de type hiérarchique pour réaliser les activités) : achats, ventes, ...

Le macro-processus opérationnel « Quote to Cash » se décompose en processus de la façon suivante :



1. Prise de commandes

Ce processus, qui consiste à présenter l'offre de l'entreprise aux clients/prospects et à les décider de passer commande, est confié 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

Le processus « achats » de la fonction « achats » identifie les fournisseurs potentiels sur la base de critères de qualité, prix et délais de mise à disposition. Il négocie les prix avec les fournisseurs, ce qui permettra ensuite au processus d'Approvisionnement de passer des commandes correspondant aux besoins exprimés par la production.

CHAPITRE 4

4. Approvisionnements

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, le processus Approvisionnements se charge 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, le processus « fabrication » réalise les produits/services demandés, qu'il s'agisse de produits/services 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 macro-processus « production des produits et services »

4.2 Indicateurs de performance du macro-processus « *Quote to Cash* »

Dans ce macro-processus plus opérationnel, les indicateurs étant le plus souvent mesurables de façon objective, nous nous concentrons sur des indicateurs de performance à la place des modèles de maturité proposés ci-avant.

Les « objectifs stratégiques » de l'entreprise (par exemple : augmenter de 5 points la part de marché mondial) se déclinent en un certain nombre d'« objectifs de résultats ». Par exemple :

- réduire de 5% le coût de revient moyen des produits/services,
- diminuer de 30% le nombre de retours pour cause de non-qualité,
- réduire de 6 mois le délai moyen de développement de nouveaux produits estimé actuellement à 3 ans,
- réduire de 15 jours le délai de livraison d'un produit/service commandé,
-

INDICATEURS DE PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE DU PROCESSUS DE PRODUCTION DES PRODUITS ET SERVICES

CHAPITRE 4

En effet, c'est souvent une combinaison d'objectifs opérationnels qui permettra d'atteindre un objectif stratégique.

Ces « objectifs de résultats » sont affectables aux différents processus opérationnels de l'entreprise. Dans l'exemple ci-dessus, tous les objectifs concernent le macro-processus « Quote to Cash » sauf la réduction du délai de développement, qui concerne le macro-processus de « Création de l'Offre ».

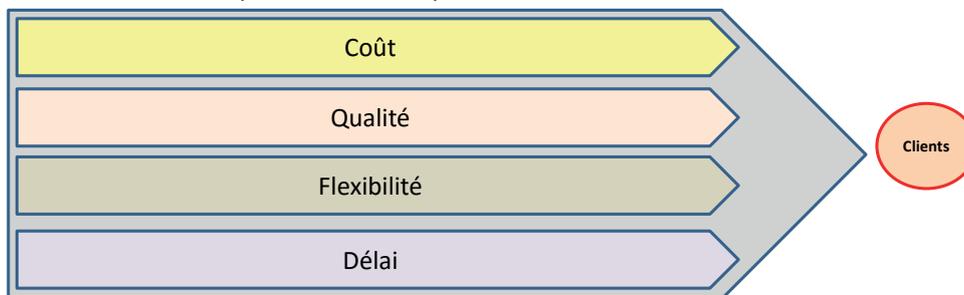
Les indicateurs de performance du macro-processus sont les supports des objectifs de résultats affectés au macro-processus considéré. Dans l'exemple ci-dessus :

- l'indicateur « coût de revient » permet de supporter l'objectif de réduction de 5%,
- l'indicateur « nombre de retours produits » permet de supporter l'objectif de diminution de 30%,
- l'indicateur « délai de livraison » permet de supporter l'objectif de diminution de 15 jours,
- ...

Pour le macro-processus « Quote to Cash », ces indicateurs de performance sont de 4 natures différentes :

- Coût (*le coût des produits ou services fournis*)
- Qualité (*la qualité de ces mêmes produits ou services*)
- Flexibilité (*la capacité du processus à s'adapter à des fluctuations de la demande*)
- Délai (*le respect des délais promis aux clients*)

Indicateurs **CQFD** de performance des processus :

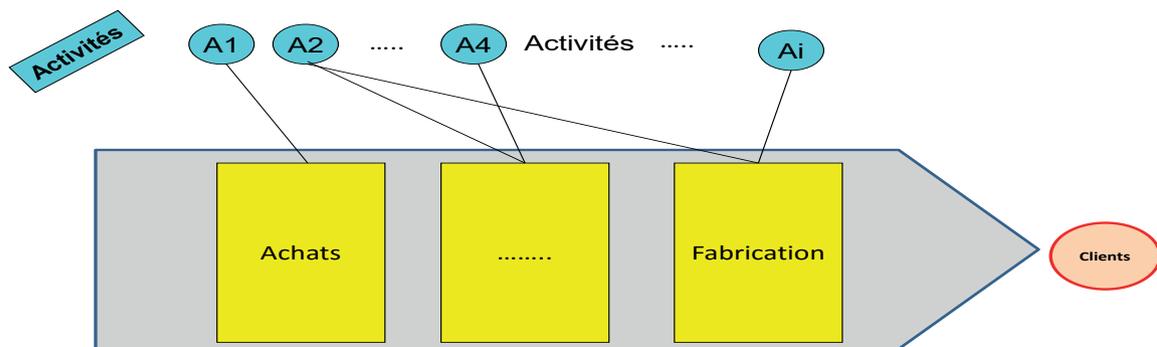


CHAPITRE 4

L'atteinte des objectifs de résultats passe par le déploiement de démarches d'amélioration de la performance telles que Lean, Six Sigma, Total Quality, etc...

Pour que ces améliorations puissent être mises en œuvre concrètement, les objectifs de résultats doivent être décomposés en « objectifs d'activités » affectés à des responsables fonctionnels clairement identifiés, par exemple :

- pour 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 ;
- pour la fonction production : réduire le coût de production par des opérations de ré-engineering du processus ou par des investissements en machines plus performantes, etc ...



Comme pour les objectifs de résultats, des indicateurs de performance serviront de support aux « objectifs d'activité ».

4.3 Exemples d'indicateurs de performance du macro-processus « Quote to Cash »

Les indicateurs de performance du macro-processus « Quote to Cash » se décomposent en :

- indicateurs de résultats, qui expriment la performance globale dans la mise à disposition des produits/services finis aux clients du processus, selon les critères de Qualité, Coût, Flexibilité et Délai.
- et indicateurs d'activité, qui permettent de mesurer la performance dans l'exécution des activités concourant à la réalisation des produits ou services du processus

INDICATEURS DE PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE DU PROCESSUS DE PRODUCTION DES PRODUITS ET SERVICES

CHAPITRE 4

► Indicateurs de résultats :

	Qualité	Coût	Flexibilité	Délai
Achats/Appro	-	-	-	-
Production/ Logistique	<ul style="list-style-type: none"> - % retours clients - Evolutions volume des encours/quantités produites. - Nb de références, Produits, processus, sites de production certifiés en qualité et sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> - Evolutions du coût unitaire des produits finis - Evolutions du % de Marge Brute : contribution à la couverture des Frais Commerciaux et Généraux de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - % de SKUs en rupture de stock - Nb de produits configurables par le client - Offre de délais variables de livraison en fonction du prix 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de service (respect des délais convenus) : = OTIF (On Time In Full) - Evolutions du taux de service par rapport à l'évolution du taux de couverture du stock
Ventes/clients	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité des informations publiées (Fiabilité, Pertinence, opportunité) 	<ul style="list-style-type: none"> - Marge unitaire /client/ produit 	<ul style="list-style-type: none"> - profondeur du portefeuille de commandes (mois) 	<ul style="list-style-type: none"> - Balance âgée (respect des délais d'encaissements) - Délai moyen de règlements clients (Respect de la NRE) - Montant des Remboursements ou émissions d'avoirs
Service Clients	<ul style="list-style-type: none"> - Publication des résultats des enquêtes de satisfaction Clients. - Qualité de réponses fournies (régularité, clarté de formulation,...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Marge (Gains - Coûts) sur la maintenance - Marge sur la garantie 	<ul style="list-style-type: none"> - % d'offres avec produits de remplacement - Délai de mise à disposition des produits de remplacement 	<ul style="list-style-type: none"> - Délai moyen de traitement des réclamations - Publication du délai moyen de remises en service

CHAPITRE 4

► Indicateurs d'activité :

	Qualité	Coût	Flexibilité	Délai
Achats/Appro	<ul style="list-style-type: none"> - Evolutions nb de Fournisseurs sous autocontrôle - Evolutions budget achat ramené à nb de références - Evolutions du taux de retour vers les fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Evolutions du prix d'achat / composant /fournisseur - Evolutions du % du Coût de la fonction Appro/ budget Achats - Evolutions du % de Valeur totale des produits retournés aux fournisseurs vs budget achats 	<ul style="list-style-type: none"> - Nb de références mono source / Nb de références - Nb de retards de production dus à des ruptures de matière première/ Nb total de retards de production 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de service (respect des délais convenus) - Délai de livraison /produit / fournisseur
Production/ Logistique	<ul style="list-style-type: none"> - Nb de réclamations enregistrées par le Help-Desk - Coût de non-Qualité + coûts des contrôles + coûts de prévention - Nb de défauts ÷ Nb d'unités produites / équipement - Nb de prélèvements sur stock erronés / Nb de prélèvements totaux - Evolutions du Nb de mois de couverture de stock Matières - Evolutions nb de mois de couverture de stock Produits Finis - Taux de dépréciation sur stock 	<ul style="list-style-type: none"> - Evolution du coût unitaire des activités du processus - Taux d'absentéisme - Productivité globale/employé = Valeur totale produite ÷ Nombre d'employés - Cadence de production réelle vs objectif / équip. - Taux de pertes matières / équip. - Evolutions du coût rebuts - Temps d'arrêt / Heures d'utilisation théorique/ équip. - Valorisation de la capacité de production inutilisée - Evolutions coûts indirects / coût de production - Evolutions coût Fixe / coût de production - Ecart de performance : Coût unitaire de production réel vs standard - Evolutions du coût de la fonction Logistique/ coût de production - Evolutions du coût variable et fixe par colis, par unité de vente - Coût total des stocks / COGS (Cost of Goods Sold) 	<ul style="list-style-type: none"> - % d'utilisation des capacités de production - Evolution du temps de collage / temps de fabrication par référence - % de composants communs à plusieurs produits - % d'utilisation des capacités logistiques - % d'externalisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de service (respect des délais convenus) : = OTIF (On Time In Full) - Evolutions du taux de service par rapport à l'évol. du taux de couverture du stock

INDICATEURS DE PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE DU PROCESSUS DE PRODUCTION DES PRODUITS ET SERVICES

CHAPITRE 4

Ventes/clients	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de transformation des propositions en commandes - Nb de visites/ client - Qualité des informations publiées (Pertinence, Fiabilité, Moment opportun) - % de renouvellement du portefeuille clients - Nb de références éco produits ou issues du commerce équitable 	<ul style="list-style-type: none"> - Coût de la fonction "commerciale"/CA - Comparatif de prix avec la concurrence - Décomposition de prix en fonction des services liés au produit (transport, dossier, garantie, assistance tél, ...) - Evolution du panier moyen 	<ul style="list-style-type: none"> - % de produits interchangeables 	<ul style="list-style-type: none"> - Délai moyen de traitement des commandes
Service Clients	<ul style="list-style-type: none"> - Fréquence enquêtes satisfaction clients - Nd de tickets ouverts et aging 			<ul style="list-style-type: none"> - Temps mis par le Help-Desk pour apporter une réponse aux clients

4.4 Tableau de bord de pilotage de la performance des processus opérationnels de l'entreprise : le « *Balanced Scorecard* »

Le « Balanced Scorecard » est une manière couramment utilisée pour présenter de façon pertinente les différents indicateurs de performance (financiers ou non) de l'ensemble des macro-processus opérationnels décrits dans le cahier 14 de l'Académie sur la Gouvernance d'entreprise, à savoir :

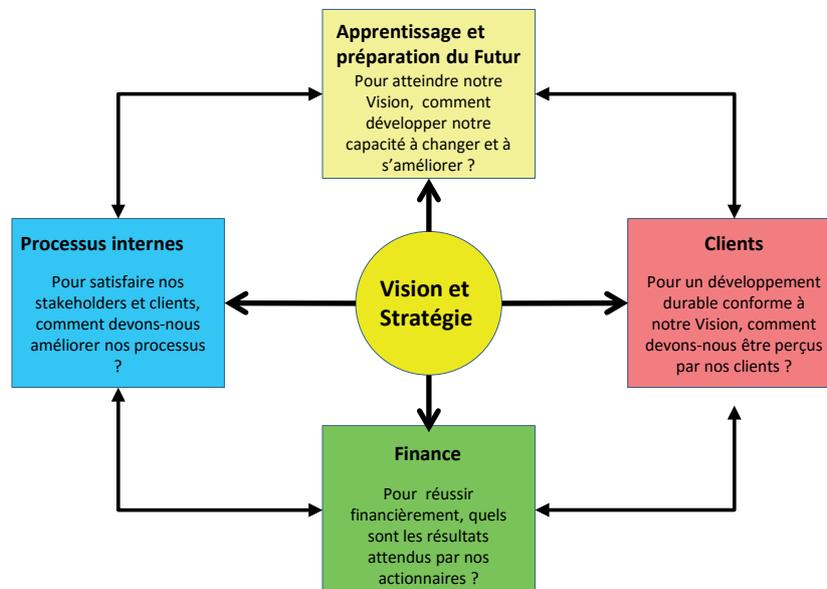
- Processus de « création de l'offre »
- Processus de « production de produits ou services » ou « quote to cash »
- Processus de « prise en compte des attentes clients » et « de « traitement des insatisfactions clients »
- Processus « support »

Une fois que l'ensemble des indicateurs de performance des macro-processus (résultat et activité) aura été identifié, et que des objectifs d'amélioration leur auront été assignés par la DG, l'entreprise disposera alors d'un outil extrêmement puissant de pilotage de sa performance à moyen-long terme.

CHAPITRE 4

Afin d'en faciliter le suivi par la DG, il sera utile de positionner ces indicateurs dans un Tableau de Bord de pilotage de type « Balanced Scorecard » proposé en 1992 par Kaplan et Norton, qui les classe, de façon équilibrée, en 4 volets articulés autour de la stratégie de l'entreprise :

1. Clients
2. Processus internes
3. Apprentissage et préparation du Futur
4. Finance

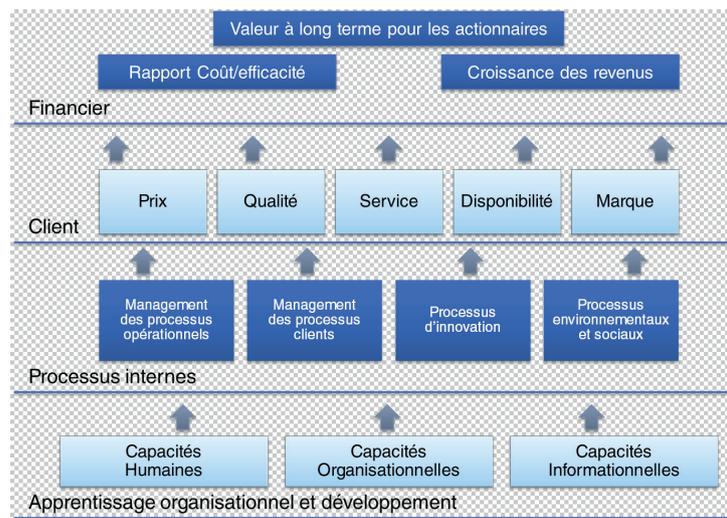


L'apport intéressant de cette approche est de faire découler les résultats financiers d'une bonne prise en compte des attentes des clients, d'une optimisation des processus et d'une gestion anticipatrice des compétences pour préparer le futur tout en veillant à la cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

INDICATEURS DE PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE DU PROCESSUS DE PRODUCTION DES PRODUITS ET SERVICES

CHAPITRE 4

Le Tableau de Bord « Balanced Scorecard » donne de l'entreprise une vision beaucoup plus intéressante et opérationnelle que celle qui se limite aux seuls aspects financiers. Comme l'illustre le schéma suivant, elle remet également les facteurs dans le bon ordre : il faut agir sur les objectifs opérationnels pour obtenir des résultats financiers, et non pas l'inverse comme certains ont parfois tendance à le penser.



Néanmoins, et malgré tout son intérêt pédagogique, cette approche ne saurait constituer, à elle seule, une démarche de progrès pour l'entreprise. En effet, pour être efficace et concrète, elle a besoin de s'appuyer sur « l'approche processus », qui a été décrite dans le cahier 14, pour donner une cohérence aux indicateurs de performance. De par leur caractère transversal, les processus permettent de mettre en relation les indicateurs et d'établir des relations de cause à effet entre eux, notamment en distinguant les objectifs d'activité (sur lesquels on peut agir) des objectifs de résultat (qui constatent les progrès obtenus).

CHAPITRE 4

Les macro-processus étant transverses au « Balanced Scorecard », chacun d'eux aura des indicateurs affectables à ses 4 volets. Par exemple, pour le processus « Quote to Cash », on pourra classer ainsi les indicateurs identifiés précédemment :

1. Clients
 - Les indicateurs des fonctions « ventes » et « service clients »
2. Processus internes
 - Les indicateurs des fonctions « Achats/Approvisionnements », « production » et « service clients »
3. Apprentissage et préparation du futur
 - (Ce volet sera principalement alimenté par les indicateurs des processus de gouvernance d'entreprise y compris RSE et de création de l'offre)
4. Finance
 - Dans le cas du processus « Quote to Cash », on trouvera principalement dans ce volet des indicateurs de coût des produits ou services délivrés par le processus aux clients de l'entreprise.
 - Pour définir, prévoir et piloter les coûts, on aura alors intérêt à s'appuyer sur la méthodologie ABC/ABB/ABM (Activity Based Costing /Budgeting /Management) formalisée par Kaplan et Cooper en 1987.

4.5 Le volet « Finance » du « Balanced Scorecard » pour le macro-processus « Quote to Cash » : l'approche ABC/ABB/ABM

Nous présentons ci-après l'approche ABC/ABB/ABM parce qu'elle est souvent mal comprise et mal appliquée, alors qu'elle devrait être l'outil privilégié du contrôleur de gestion pour le pilotage de la performance opérationnelle.

4.5.1 ABB/ABC/ABM : un outil managérial d'aide à la décisionsous certaines conditions !

Les principes de base sous-tendant une modélisation ABC (Activity Based Costing) font de cette démarche un outil potentiellement formidable pour le pilotage de la performance économique à un niveau très opérationnel. Toute la question, pour qu'il le soit réellement, réside dans la façon d'aborder sa mise en œuvre !

INDICATEURS DE PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE DU PROCESSUS DE PRODUCTION DES PRODUITS ET SERVICES

CHAPITRE 4

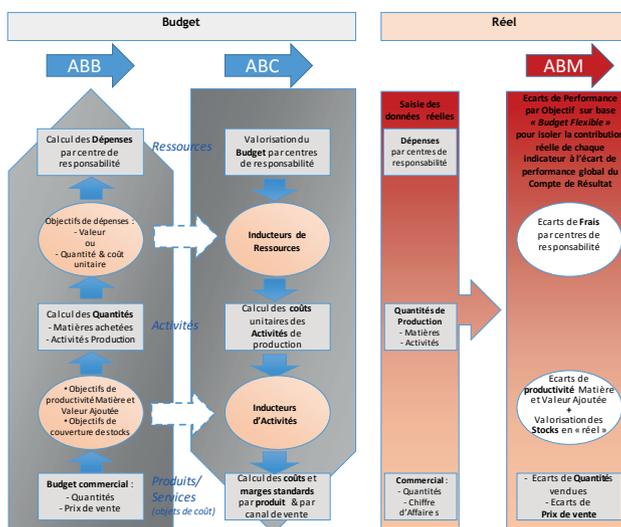
Si on se contente, comme c'est hélas ! souvent le cas, de vouloir répartir, de façon aussi pertinente que possible, des charges sur des activités puis des produits pour en calculer les coûts, on en fait une démarche « que comptable ». Même si les « clés de répartition » sont judicieuses, on aura des coûts probablement plus justes qu'avec des démarches traditionnelles. Mais on sera encore loin d'un système de pilotage, car la relation n'aura pas été établie entre ces coûts et les « leviers opérationnels de performance » sur lesquels le management peut agir pour en gérer les évolutions.

A l'inverse, si le modèle s'appuie sur des « indicateurs opérationnels » représentatifs de la performance des « processus », le management sera capable de se fixer des « objectifs d'amélioration » associés à ces indicateurs. Alors la démarche pourra servir à construire un budget cohérent avec l'ensemble des objectifs managériaux, puis à analyser les réalisations pour mettre en évidence des « écarts de performance par responsable ».

Si la mise en évidence de ces écarts est ensuite utilisée pour mettre sur pieds des « plans d'action correctifs » visant à atteindre la performance globale prévue au budget, on aura alors doté le management d'un « véritable outil de pilotage de la performance »... et le contrôle de gestion aura à sa disposition un outil remarquable d'animation et d'aide à la décision.

Le facteur-clé de succès dans la mise en œuvre de la démarche est donc de concevoir le modèle dans une optique ABB (Activity Based Budgeting) d'élaboration budgétaire et ABM (Activity Based Management) de responsabilisation du management sur des objectifs de performancele calcul des coûts ABC n'étant qu'une résultante.

4.5.2 ABC/ABB/ABM : la séquence logique de mise en place (ABB, puis ABC et ensuite ABM)



Un modèle ABB/ABC/ABM bien construit donne un éclairage sur les ressources consommées par les produits et/ou services d'une entreprise, elle dit beaucoup de choses sur le destinataire des ressources, sur l'importance des processus et la priorité des produits. Quels produits en consomment le plus ? Comment se fait leur répartition ? Comment sont-elles consommées ? Ces informations ne sont pas toujours faciles à obtenir, notamment quand les ressources sont partagées.

En y répondant, la méthode apparaît comme un outil de décision, un outil clé du «savoir pour décider». Elle aide aux arbitrages au moment de la planification et permet de mieux penser les priorités d'allocations.

CHAPITRE 4

Quelle est la séquence logique des opérations pour la mettre en place ? Tout d'abord concevoir un modèle sur les bases suivantes :

1. définir les produits et services, au bon niveau de maillage ;
2. étudier les processus, suffisamment homogènes par rapport au but poursuivi ;
3. analyser les activités nécessaires à la réalisation des « produits/services clients » ;
4. identifier les ressources nécessaires à la réalisation de ces activités.

Ce modèle doit être conçu et utilisé dans une optique ABB (Activity Based Budgeting), pour l'élaboration d'un budget prévisionnel. Celui-ci se construit à partir de prévisions de ventes ou de production. Il intègre un ensemble d'objectifs de performance qui sont nécessaires à la réalisation des produits vendus et liés à la mise en œuvre des activités et des ressources. Dans une démarche ABB, ils seront associés :

- à des « inducteurs d'activités », qui permettront de déduire un volume d'activités à partir des prévisions de ventes ou de production ;
- et à des « inducteurs de ressources », qui permettront de déduire le volume et la valorisation des ressources à partir des volumes prévisionnels d'activités.

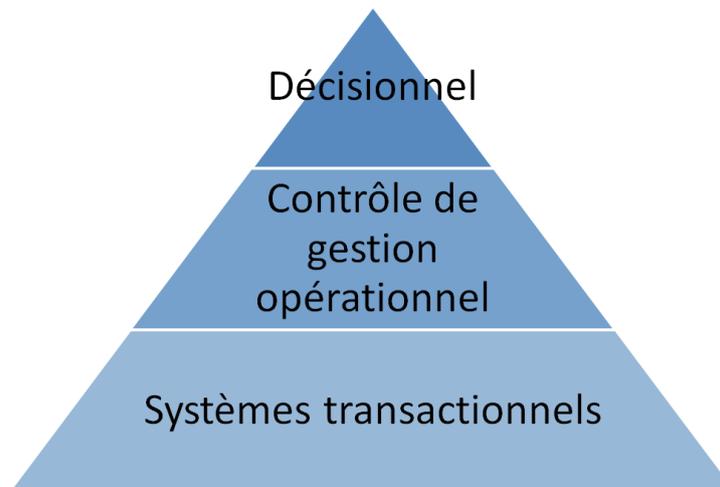
Un budget ainsi construit est le résultat d'une négociation portant sur des volumes et des objectifs de performance. Le management se met d'accord sur des engagements opérationnels. En procédant ainsi, on évite de tomber dans une démarche purement comptable de calcul de coûts. Au lieu de faire de la comptabilité, on construit un outil de management, ce qui n'est pas pareil !

La suite logique de l'ABB, c'est l'ABC (Activity Based Costing) prévisionnel. Sur la même base, on calcule les coûts des activités, des produits et services à tous les niveaux. On arrive ainsi à des notions de coûts standards, de coûts prévisionnels, de coûts et de marges prévisionnels.

L'étape suivante est l'ABM (Activity Based Management). On analyse les écarts de performance entre le réel et les objectifs ABB, pour en déduire des plans d'actions. On a besoin pour cela d'une collecte d'informations réelles de toutes natures : quantités vendues, chiffre d'affaires, quantités fabriquées de produits semi-finis/ composants/ matières, heures de production, dépenses par centre de responsabilité, etc. Elles seront intégrées dans le modèle.

4.5.3 Positionnement de l'ABC/ABB/ABM en tant qu'outil de « contrôle de gestion opérationnel »

Dans la pyramide classique des SI, à la base il y a les systèmes transactionnels, qui gèrent l'ensemble des flux d'informations nécessaires au fonctionnement quotidien de l'entreprise, et dans lesquels on va trouver les ERP, la gestion de production, la comptabilité, etc.... En haut, se situe le décisionnel, les systèmes de tableaux de bord, la consolidation de gestion.



Entre les deux, se place le contrôle de gestion opérationnel. Il est orienté terrain, collé aux processus de production des produits ou services de l'entreprise. Il élabore également les budgets, calcule les coûts, analyse les écarts de performance. En effet :

- Les systèmes transactionnels, par nature, ne traitent pas le « prévisionnel ». Ce dernier manipule des données inutiles au « transactionnel » et réalise des simulations que le « transactionnel » a beaucoup de mal à faire,
- Quant aux systèmes de reporting et de consolidation de gestion, ils se présentent comme des cubes multidimensionnels. Ils sont capables d'agréger des données, de les analyser selon de nombreux axes et de faire les drill-down nécessaires à une bonne compréhension des phénomènes.

Pour cela, il est indispensable de choisir le bon niveau de granularité. Un choix fondamental. Il faut définir à quelle maille on va se situer pour prendre des décisions. Si elle est trop fine, on va se noyer dans le détail, si elle est trop grosse, on risque de travailler avec des données incohérentes. Il faut trouver la maille pertinente, puis mettre en évidence, dans tous ces indicateurs qui vont constituer le modèle, les contributeurs de la performance.

CHAPITRE 4

Ce travail de modélisation, de prise en compte des indicateurs clés de performance, de recherche de la maille adaptée aux prises de décisions relève du contrôle de gestion opérationnel, qui n'est malheureusement pas toujours équipé pour traiter ces sujets.

4.5.4 Démarche de mise en œuvre et pièges à éviter

L'écueil principal à éviter est de ne voir cette approche ABC que comme une méthode comptable. Certes, elle est plus pertinente que d'autres car elle s'appuie sur des clés de répartition ayant en principe une signification plus opérationnelle. Mais elle se borne à répartir des charges connues par ailleurs, soit parce qu'elles proviennent de la comptabilité du réel, soit parce qu'il s'agit d'un budget élaboré par d'autres méthodes.

En effet, le problème de cette approche est qu'il est toujours possible d'imaginer des pourcentages de répartition de charges connues. Mais il est plus difficile d'élaborer ces charges en cohérence avec des indicateurs de performance ! Cette difficulté présente toutefois un avantage fondamental. Car la méthode oblige à se focaliser sur l'essentiel : à savoir des indicateurs réellement opérationnels et éloquentes pour le management.

Le facteur clé de succès consiste donc à construire le modèle ABC dans une démarche ABB, c'est-à-dire en ne retenant que des indicateurs opérationnels sur lesquels le management sera capable de se donner des objectifs.

Définir le modèle ABC dans une logique ABB, revient à raisonner dans le sens du calcul des besoins à partir d'une prévision de vente (ou fourniture de produits/services), à l'instar d'un système MRP (Material Requirement Planning). On est bien alors dans le sens de l'induction, c'est-à-dire : ce qui est à produire nécessite (ou induit) la réalisation d'activités, qui elles-mêmes entraîneront (ou induiront) la consommation des ressources. Attention à ne pas se tromper de sens !

Avec le calcul de coûts complets résultant de l'ABC, on peut alors découvrir que certains produits sont rentables, et d'autres non. La tentation est alors de se dire : «On va supprimer les produits non rentables et se concentrer sur les produits rentables.» S'interroger sur la rentabilité est utile. Mais, attention ! Tous les frais fixes, qui rendent certains produits peu rentables, vont se reporter sur les autres produits et baisser leur rentabilité... s'ils restent présents.

De quelle instrumentation faut-il se munir pour que l'exploitation de cette démarche ne soit pas trop chronophage ? On en revient alors à la question de la maille. Si le modèle a été construit à la maille correspondant aux vrais leviers de la performance, il est alors évidemment indispensable de mettre en place la métrologie permettant de savoir et d'agir. A l'inverse, si le modèle entre dans un niveau de détail trop fin par rapport aux stricts besoins managériaux, alors la mise en place de la métrologie correspondante coûtera très cher pour un bénéfice minime ce ne sera pas « rentable » et la démarche sera, à juste titre, jugée contre-productive par l'entreprise.

Sous prétexte que les ERP donnent des résultats en temps réel, ils font régner l'illusion qu'il s'agit de décisionnel. Même si on constate qu'un coût réel fluctue de minute en minute, que peut-on en faire si on n'a pas la trace de l'origine de ces évolutions (objectifs, dérapages, etc.) ? Quels types d'actions déclencher, si on ne sait pas qui est responsable des décisions qui ont conduit à ce résultat ? Le calcul d'un coût standard budgété, puis l'analyse des écarts de performance par rapport aux objectifs ayant servi à l'élaboration du Budget, présente de nombreux avantages en termes de pilotage de la performance.

4.5.5 Les liens avec les processus

Les processus ont toujours été très présents dans les cultures des entreprises industrielles. Ils étaient définis comme «une séquence d'activité, une chaîne de valeur enchaînant des activités», et on faisait des démarches processus sans le savoir !

Les grands programmes Qualité ont également généré des approches processus permettant de les stabiliser. Ils ont mis en lumière des dysfonctionnements situés aux frontières des délais et coûts cachés et des activités.

Mais, aussi sophistiqué soit-il, le contrôle de gestion a toujours eu du mal à prendre en compte les problématiques d'optimisation de processus. Il est, en général, plus à l'aise avec les aspects comptables et financiers qu'avec les approches opérationnelles « terrain ».

La démarche ABB/ABC/ABM est un « outil » au service du contrôle de gestion pour mesurer l'efficacité des processus, sous réserve de l'appliquer correctement et dans le bon sens.

Cette démarche permet de calculer le coût réel des processus ce que les approches plus classiques ont beaucoup de mal à appréhender. On connaît le coût des structures verticales en silos. Mais le coût des processus transversaux nécessite d'identifier les activités qui les composent et de les valoriser via les ressources qu'elles consomment. C'est précisément ce que permet de faire la démarche ABB/ABC/ABM. Mais à condition que chacun des acteurs (ou groupe d'acteurs) indique (à une fréquence à définir) le temps passé sur chacune des activités retenues. Là aussi, la maille est cruciale pour éviter de tomber dans un détail excessif éventuellement impraticable. On peut alors découvrir que certains processus (en se comparant avec la concurrence) ne sont pas compétitifs ou ne sont pas rentables. Ils ont alors besoin d'une réforme profonde de type réingénierie BPR.

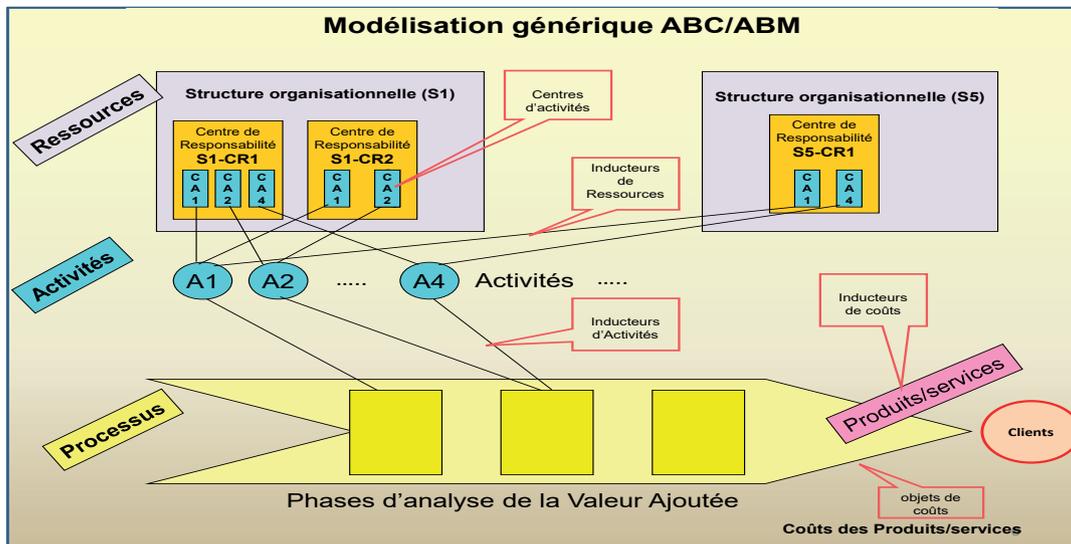
Puisque l'objectif est de fournir des produits/services aux clients dans des conditions de CQFD (Coût, Qualité, Flexibilité et Délais) convenues, la notion de coût est évidemment très présente. On peut regretter que les approches ABC décrites dans la littérature fassent souvent l'impasse sur les processus en passant directement des activités aux produits.

Pour illustrer le problème activité versus processus, prenons par exemple une activité assez simple : la hotline informatique. Répondre à un appel est une activité. Si on la décline par grands processus clients, on dénombre au moins 2 processus clients : un à caractère technique : «Mise à disposition des postes de travail», et un autre à caractère fonctionnel : «Mise à disposition des appli-

CHAPITRE 4

catifs». Donc la même activité «Je réponds à un appel», ne représente pas du tout la même chose dans ces 2 types de processus. Par exemple pour la «Mise à disposition des applications», cela aura des répercussions en maintenance corrective et des impacts sur des serveurs. Le processus donne du concret à l'activité.

En résumé, comme l'illustre le schéma ci-dessous, le modèle ABC/ABB/ABM doit être l'image du processus opérationnel et de ses composants (produits/services, activités, ressources) dans une vision économique du processus à une « maille » adaptée à la prise de décision par le management.



➔ Voir en ANNEXE une illustration complète de la démarche ABB/ABC/ABM avec, pour exemple, une usine de fabrication de vélos.

4.6 Liens avec la comptabilité

4.6.1 Le système comptable légal français, un frein à la gestion

La France est un des rares pays à avoir imposé un plan comptable qui est d'application obligatoire. Ce plan comptable est basé sur la nature des charges et non leur destination. Cette approche privilégie certainement les statistiques nationales mais est un frein pour les entreprises, qui, si leur taille leur permet, doivent faire une double imputation en la comptabilité analytique. Les TPE, elles, sont privées d'un outil de gestion essentiel.

Le cas type est une entreprise qui à la fois fabrique des produits et assure des services :

- La marge sur cout d'achats n'a pas de sens puisque l'on mixe un taux à 100% sur les services avec un taux sur prix d'achats des matières des produits vendus.
- Le prix de revient des produits n'apparaît pas puisque, entre autres, les salaires de la production sont mélangés avec ceux des commerciaux, ceux des activités de services et ceux des services administratifs.
- Les coûts commerciaux ou de R&D ou administratifs n'apparaissent pas.

4.6.2 Une approche de comptabilité générale et analytique intégrée multi critères

Pour pallier au système comptable par nature, les entreprises qui peuvent l'assumer mettent en place une comptabilité multi axes permettant d'analyser les données comptables selon différents axes adaptés à leurs métiers, leur organisation, leur circuit de distribution, ...

Le cas le plus courant est de 2 axes :

- Nature (Plan Comptable Général avec niveaux de regroupement) Achats, frais de personnel, honoraires, amortissements, ...
- Destination : Section / centre de coûts qui permet d'affecter les coûts selon l'organisation de l'entreprise, les centres de coûts de la production permettant le calcul du coût des marchandises vendues, les centres de coûts des agences permettent de calculer le coût commercial, les centres de cout support permettent de connaître les couts généraux et administratifs...

CHAPITRE 4

Mais des systèmes plus sophistiqués, adaptés à des structures complexes existent. Exemple 10 axes :

- Nature (PCG avec niveaux de regroupement)
- Destination :
 - Section / centre de coûts/ lignes de reporting qui permet d'affecter les coûts selon l'organisation de l'entreprise, les centres de coûts de la production permettant le calcul du coût des marchandises vendues, les centres de coûts des agences permettent de calculer le coût commercial, les centres de cout support permettent de connaître les couts généraux et administratifs...
 - Projets
 - Produits / famille de produits
 - Activités au sens ci-dessus ABC
 - Tiers fournisseurs ou clients ou partenaires ou salarié
 - Canal de distribution
 - Secteur géographique
 - Ordonnateur : *exemple un gestionnaire de flotte de véhicules*
 - Responsable budgétaire : *exemple les utilisateurs de la flotte de véhicules*

Tous ces axes peuvent être croisés entre eux afin de donner des vues différentes des données financières selon les interlocuteurs, les besoins et les responsabilités.

4.6.3 L'alimentation du modèle ABC/ABM par la comptabilité

Si la comptabilité générale est limitée pour alimenter complètement une comptabilité analytique comme décrite ci-dessus, elle est à même d'alimenter directement le modèle de calcul ABC / ABM pour la partie Natures de Dépenses dans les Centres de Ressources.

4.6.4 Le BILAN : analytique ?

Les postes de bilan ne sont pas systématiquement suivis en comptabilité analytique et c'est un tort car de nombreux indicateurs de performance font le rapport entre un produit ou une charge et un poste de bilan, par exemple pour la rotation des stocks ou la répartition du coût des fonds de roulement.

4.7 Vision d'ensemble de la performance du processus « quote to cash »

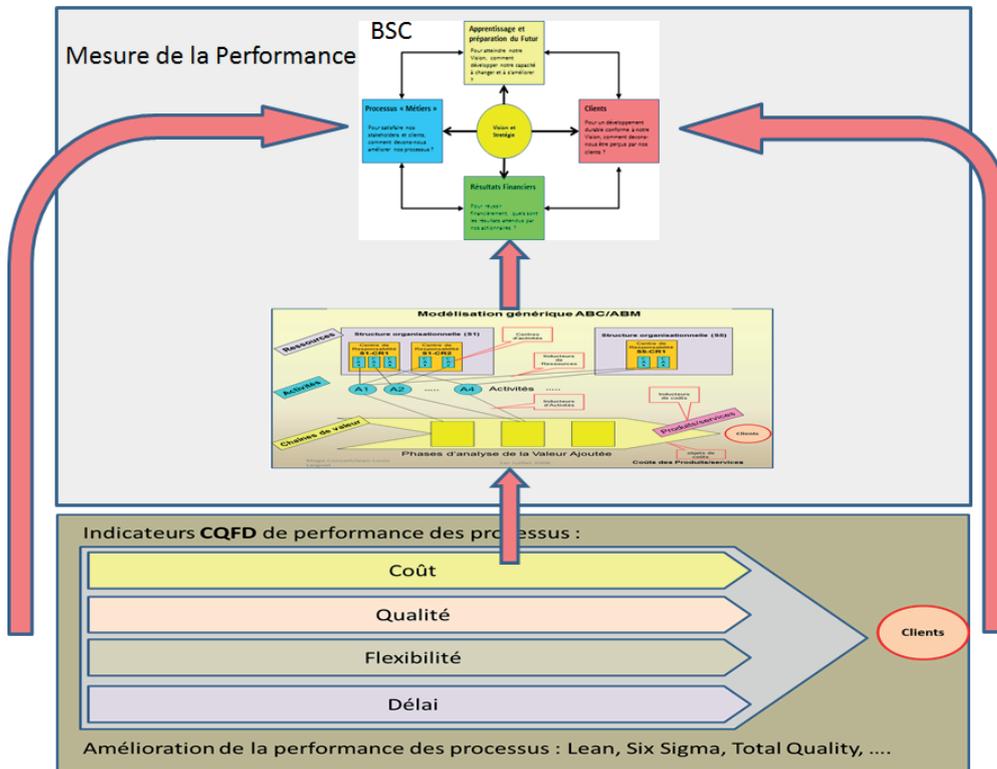
Comme on l'a vu ci-dessus, plusieurs approches sont nécessaires pour rendre compte et piloter la performance du processus « Quote to Cash », notamment le tableau de bord DG de type « Balanced Scorecard » et la démarche ABC/ABB/ABM.

Ces approches sont structurellement très différentes :

- Le « Balanced Scorecard » a vocation à rassembler la totalité des indicateurs de performance de tous les macro-processus opérationnels ...et pas seulement ceux du processus « Quote to Cash ». Mais il n'en calcule pas les valeurs, qui sont censées provenir des divers systèmes d'information de l'entreprise.
- la démarche ABC/ABB/ABM, au contraire, a un périmètre beaucoup plus réduit, puisqu'il se limite au processus « Quote to Cash » et pour le volet « Finance » uniquement. Mais, par contre, elle articule tous les éléments nécessaires au calcul des coûts et en permet le pilotage opérationnel (objectifs, le réel, écarts, plans d'actions correctifs).

CHAPITRE 4

Par contre, elles se complètent et s'interfaçent comme le montre le schéma suivant :



Les indicateurs de Qualité, Flexibilité et Délai alimenteront directement les volets « processus internes » et « clients » du « Balanced Scorecard », alors que pour le volet « finance » l'essentiel des indicateurs transiteront d'abord par un modèle ABC/ABB/ABM pour être valorisés de façon cohérente.

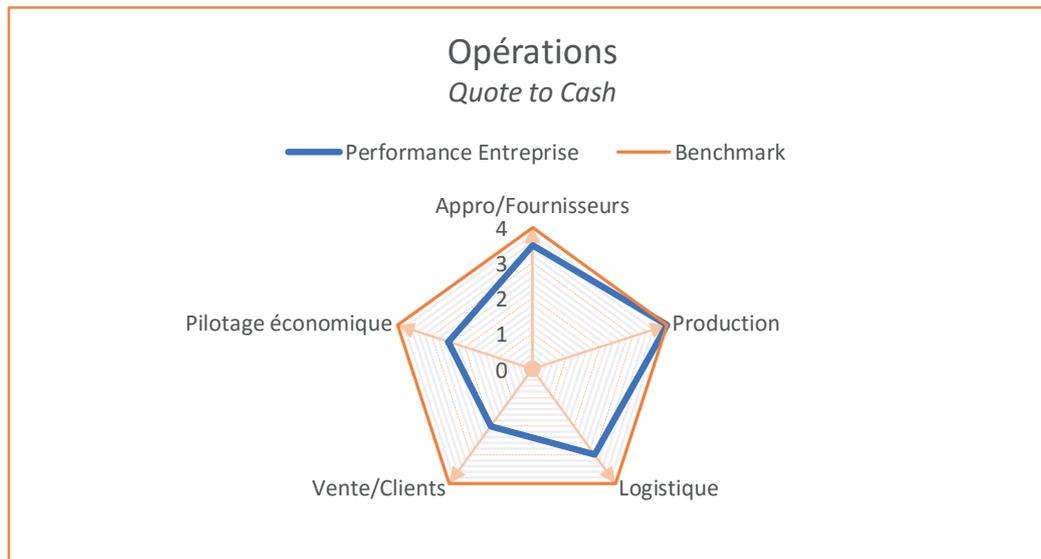
La performance globale du processus opérationnel « Quote to Cash » peut également être représentée par un radar, dont les notes ne représentent plus des niveaux de maturité mais des niveaux de performance :

« très faible » = 0 ; « faible » = 1 ; « correct » = 2 ; « bon » = 3 ; « très bon » = 4.

INDICATEURS DE PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE DU PROCESSUS DE PRODUCTION DES PRODUITS ET SERVICES

CHAPITRE 4

A titre d'exemple, ce radar peut prendre la forme ci-dessous :



ANNEXE

MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHE ABC/ABB/ABM DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

exemple pour une usine de fabrication de vélos

ANNEXE

La mise en œuvre d'une démarche de contrôle de gestion opérationnel fondé sur une approche ABC/ABB/ABM comprend 4 étapes :

1. Modéliser l'entreprise (processus, produits, activités, ressources)
2. Elaborer le budget et calculer les coûts standards
3. Analyser la performance réelle par rapport aux objectifs budgétaires
4. Calculer les coûts réels par réintégration des écarts de performance dans les coûts standards

1. Modéliser l'entreprise

Le progiciel utilisé (M.A.G.E. – Modèle d'Aide à la Gestion d'Entreprises) permet de modéliser l'entreprise à l'aide de 2 volets :

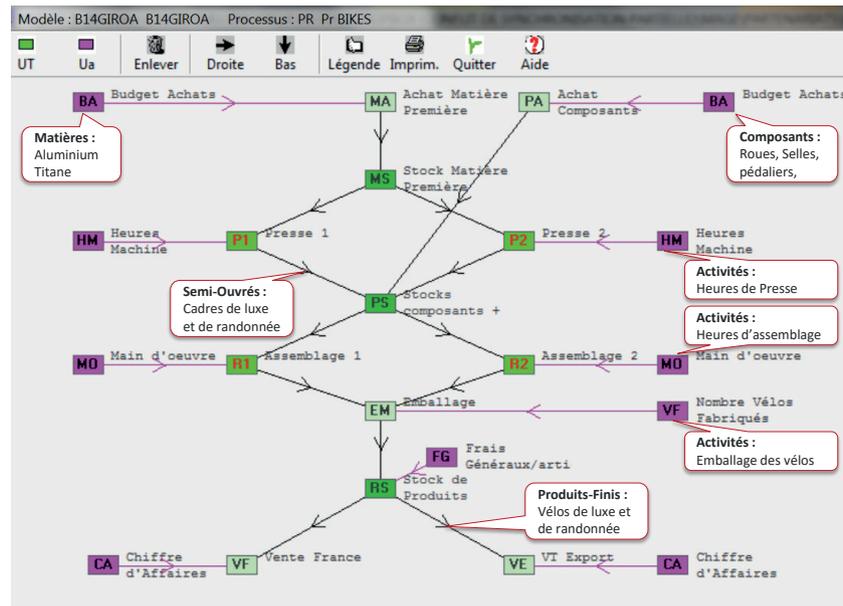
1. Processus, Produits et Activités
2. Ressources par natures et centres de responsabilité, lien avec les Activités

1.1. Processus, Produits et Activités

Il s'agit ici de modéliser :

1. Les produits de l'entreprise : vélos de luxe et vélos de randonnée.
2. La chaîne de valeur du processus de production de vélos : approvisionnement en matières premières et en composants, stocks matières, fabrication de cadres (de luxe et de randonnée) sur deux groupes de presses, stock produits semi-finis (cadres fabriqués et composants achetés), assemblage des vélos sur deux chaînes différentes, emballage, stock de produits finis, canaux de vente (France et Export).
3. Les activités nécessaires à la réalisation des vélos : achat des matières premières et des composants, heures de fonctionnement des Presses, Heures de Main d'œuvre d'assemblage, ventes France et Export.

ANNEXE



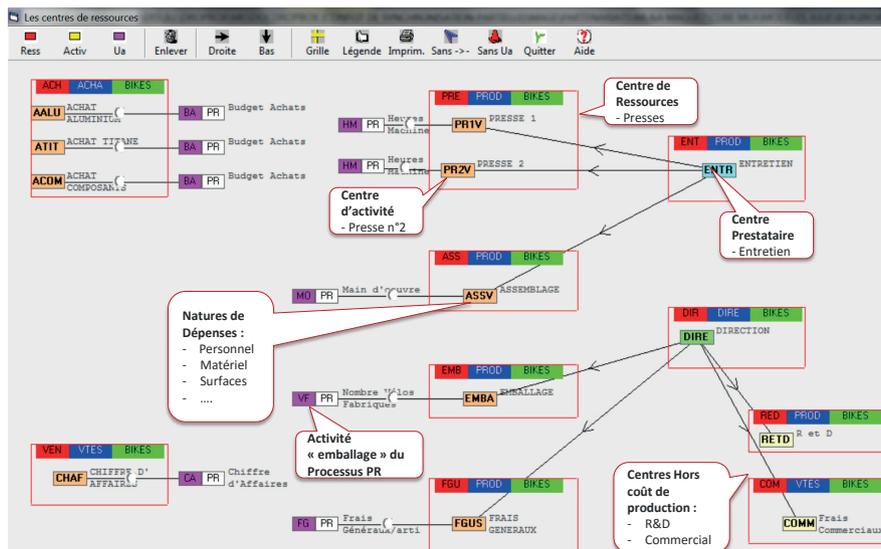
1.2 Ressources par nature et centre de responsabilité, liens avec les Activités

Il s'agit cette fois de modéliser :

1. Les Natures de dépenses (Ressources) : Personnel (interne, externe,..), matériels (amortissements, locations, maintenance), surfaces,...
2. Les Centres d'activités : Ils regroupent les Ressources nécessaires à la réalisation des activités décrites dans le volet « processus »
3. Les Centres de Ressources : Ils regroupent les centres d'activité placés sous un même responsable
4. Les Fonctions : Elles regroupent les Centres de Ressources appartenant à une même responsabilité fonctionnelle (achats, ventes, fabrication, logistique, ...)
5. Les Niveaux : Ils regroupent les Centres de Ressources par responsabilité hiérarchique (atelier, usine, division, ...)

MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHE ABC/ABB/ABM DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

ANNEXE



2. Elaborer le Budget et calculer les coûts standards

Données prévisionnelles nécessaires à l'élaboration du Budget :

Nomenclature des données prévisionnelles collectées
La demande : Quantités prévisionnelles de vente (ou de production)
Les rotations de stocks visées
Les nomenclatures et rendements matières
Les prix d'achat unitaires des Matières et Composants
Les inducteurs d'activités (cadences, temps d'entretien machines,..)
Les prix de vente unitaires des Produits finis par canal de vente
Les dépenses par centre d'activité et par Nature
Les prestations consommées par centre (entretien, ..)

ANNEXE

Les % de déversement pour les centres d'activité fixes (Direction,...)

Exemple de résultats :

Un compte de Résultat prévisionnel, dont chaque ligne est justifiée « en cascade » par des éléments détaillés (Chiffre d'affaires par produit fini, achats par matière/composant, dépenses par centre d'activité,...) exprimés autant que possible en Quantité et Prix/coût unitaire.

Notamment, le COGS (Cost of Goods Sold) de 11.263 K€ est expliqué par les Quantités prévisionnelles de production de produits finis et leur coût standard.

➤ Le Compte de Résultat :

	Cumul annuel		
	Budget	Evolution	Réel N-1
« Produits	11 578	39	29 740
« Ventes	11 578	39	30 063
« Variation de stock produit fini	0	0	-323
« Charges	11 263	43	29 032
« Consommation matière	3 639	42	8 546
« Achat	3 639	38	10 167
ALUMINIUM	1 325	37	4 102
COMPOSANTS	1 635	42	3 855
TITANE	678	36	2 211
« Variation de stock matière	0	19	-1 621
« Consommation valeur ajoutée	7 741	44	20 779
« Valeur ajoutée	7 776	46	17 772
AMORTISSEMENTS	945	40	2 432
EMBALLAGE ET F. VAR. PRD	266	39	676
ENERGIE VARIABLE	871	43	1 761
ENTRETIEN	166	44	334
FGU	518	42	1 282
FRAIS FIXES/PDT	4 330	48	9 877
PERSONNEL VARIABLE	679	45	1 410
« Variation de stock en-cours	-34	32	3 007
« Transfert de charges Hors Production	-117	42	-294
« Transfert de charges Hors Production	-117	42	-234
FGU	-29	42	-73
FRAIS COMMERCIAUX	-87	42	-220
« COGS	11 263	43	29 355
« Marge Brute	315	-111	709
« Valeur ajoutée Hors Production	1 207	44	2 913
« Marge Nette	-893	94	-2 204

➤ Analyse fine des ventes en quantité, prix et valeur décomposées par canal de distribution et produits

	Quantité			Prix			Valeur		
	Budget	Evolution	Réel N-1	Budget	Evolution	Réel N-1	Budget	Evolution	Réel N-1
« Ventes	14 903	94	15 644	0,78	124	0,64	11 578	117	10 021
« Vente France	7 750	94	8 135	0,74	125	0,61	5 757	118	4 956
vélo de luxe - UNI	1 788	94	1 877	0,94	125	0,77	1 688	118	1 453
vélo ran - UNI	5 961	94	6 257	0,68	125	0,56	4 069	118	3 503
« VT Export	7 154	94	7 509	0,81	124	0,67	5 821	117	5 065
vélo de luxe - UNI	4 763	94	5 006	0,89	125	0,73	4 256	118	3 664
vélo ran - UNI	2 395	94	2 503	0,66	120	0,56	1 565	113	1 401

➤ Analyse fine du COGS en quantité, prix et valeur décomposé par canal de distribution et produits

	Quantité			Prix			Valeur		
	Budget	Evolution	Réel N-1	Budget	Evolution	Réel N-1	Budget	Evolution	Réel N-1
« COGS	14 903	94	15 644	0,76	136	0,63	11 263	128	9 785
« Vente France	7 750	94	8 135	0,70	138	0,57	5 744	130	4 632
vélo de luxe - UNI	1 788	94	1 877	0,92	132	0,78	1 640	124	1 456
vélo ran - UNI	5 961	94	6 257	0,63	140	0,51	3 774	132	3 176
« VT Export	7 154	94	7 509	0,82	134	0,69	5 849	126	5 153
vélo de luxe - UNI	4 763	94	5 006	0,91	132	0,78	4 344	124	3 893
vélo ran - UNI	2 395	94	2 503	0,63	140	0,51	1 505	132	1 270

MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHÉ ABC/ABB/ABM DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

ANNEXE

Une Marge Brute prévisionnelle (315 K€) détaillée par produit fini, canal de vente et grande nature de dépense :

➤ Le Compte de Résultat :

	Cumul annuel		
	Budget	Evolution	Réel N-1
• Produits	11 578	39	29 740
• Ventes	11 578	39	30 063
• Variation de stock produit fini	0	0	-323
• Charges	11 263	43	29 032
• Consommation matière	3 639	42	8 546
• Achat	3 639	38	10 167
• ALUMINIUM	1 325	37	4 102
• COMPOSANTS	1 635	42	3 855
• TITANE	678	36	2 211
• Variation de stock matière	0	19	-1 621
• Consommation valeur ajoutée	7 741	44	20 779
• Valeur ajoutée	7 776	46	17 772
• AMORTISSEMENTS	945	40	2 432
• EMBALLAGE ET F. VAR. PRO	266	39	676
• ENERGIE VARIABLE	871	43	1 761
• ENTRETIEN	166	44	334
• FGU	518	42	1 282
• FRAIS FIXES/PDT	4 330	48	9 877
• PERSONNEL VARIABLE	679	45	1 410
• Variation de stock en-cours	-34	32	3 007
• Transfert de charges Hors Production	-117	42	-294
• Transfert de charges Hors Production	-117	42	-294
• FGU	-29	42	-73
• FRAIS COMMERCIAUX	-87	42	-220
• COGS	11 263	43	29 355
• Marge Brute	315	-111	709
• Valeur ajoutée Hors Production	1 207	44	2 913
• Marge Nette	-893	94	-2 204

➤ Analyse fine de la marge brute décomposée par canal de distribution, produits et grandes natures de dépenses

	Cumul annuel		
	Budget	Evolution	Réel N-1
• Marge Brute	315	-332	236
• Vente France	342	-54	324
• produit vendu	342	-54	324
• velo	342	-54	324
• vélo de luxe -UNI	48	3 759	-3
• ALUMINIUM	-109	120	-94
• AMORTISSEMENTS	-93	115	-97
• COMPOSANTS	-213	122	-180
• EMBALLAGE ET F. VAR. PRO	-37	119	-32
• ENERGIE VARIABLE	-77	135	-55
• ENTRETIEN	-13	138	-10
• FGU	-40	127	-33
• FRAIS FIXES/PDT	-879	125	-813
• PERSONNEL VARIABLE	-76	142	-52
• RECETTES	1 688	118	1 453
• TITANE	-104	121	-90
• vélo ran -UNI	295	-23	327
• ALUMINIUM	-655	121	-568
• AMORTISSEMENTS	-430	117	-398
• COMPOSANTS	-610	124	-507
• EMBALLAGE ET F. VAR. PRO	-145	117	-176

Cette analyse montre que le vélo de Randonnée en France (marge brute = 295 K€) est beaucoup plus rentable que le vélo de luxe (marge brute = 48 K€).

ANNEXE

3. Analyser la performance réelle par rapport aux objectifs budgétaires

Données réelles à recueillir à partir de l'ensemble des systèmes opérationnels (gestion commerciale, achats, suivi de production, gestion des stocks, PGI, comptabilité analytique, ...) pour mettre en évidence les écarts de performance opérationnels :

Nomenclature des données réelles collectées
La demande : Quantités réelles de vente (ou de production)
Les entrées et sorties de stocks (matières, composants, vélos)
Les quantités consommées et produites
Les factures d'achat des Matières et Composants
Les heures de Presses, d'assemblage, les temps d'arrêt, ...)
Le Chiffre d'Affaires réel par canal de vente et produit
Les dépenses réelles par centres d'activité et par Natures
Les prestations consommées par centre (entretien, ..)
Les % de déversement pour les centres d'activité fixes (Direction,...)

Exemple de résultats :

Un compte de résultat « Réel avec les variations de stocks valorisées en coûts standards » faisant apparaître une Marge Nette négative de -212 K€. C'est cette Marge Nette qui, comparée à la Marge Nette Budgétée de -39 K€, permet de mettre en évidence l'écart global de résultat. Dans cet exemple, l'écart global de résultat est donc « défavorable » de -173 K€.

C'est cet écart global, qu'il est indispensable d'analyser par typologie d'écarts pour être en mesure de comprendre avec pertinence ce qui s'est passé mieux (ou moins bien) que prévu, afin de pouvoir prendre les actions correctives appropriées :

MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHÉ ABC/ABB/ABM DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

ANNEXE

Volume de vente	C'est l'écart de performance commerciale	$Quantités (Réelles - Budget) \times marge unitaire standard$
Performance globale :	Cet écart explique l'écart entre les coûts unitaires réels et standards des produits finis	$Somme des écarts sur Prix, Quantités, Dépenses et Frais Fixes$
Prix	Prix de ventes unitaires	$Prix (Réel - Budget) \times Quantités réelles$
	Prix d'achats unitaires (matières, composants, ...)	
	Coût unitaire des natures de dépenses (personnel, électricité, emballages, ..)	
Quantités	Productivité du flux Matières (rendements, pertes, ...)	$(Quantité de matières réellement consommées - Quantité « allouées ») \times coût unitaire standard$
	Productivité de la Valeur Ajoutée (cadences, temps d'arrêt, ..)	$(Quantité d'activités réellement consommées - Quantité « allouées ») \times coût unitaire standard$
dépenses	Dépenses par centres d'activité et natures	$Dépense réelle - Dépense « allouée à partir de l'activité réelle des centres$
Frais Fixes	Absorption des Frais Fixes (FF)	$FF budget \times (production réelle / production budget)$

❖ Ecart global de performance du compte de résultats:

	Du mois de Juillet			
	Réel	Réel Std	Performance	Budget
Produits	1 011	1 000	16	984
Ventes	955	955	-30	984
Variation de stock produit fini	56	46	46	0
Charges	1 128	1 096	168	927
Consommation matière	286	285	-23	308
Achat	331	331	23	308
ALUMINIUM	132	132	20	112
COMPOSANTS	128	128	-11	139
TITANE	71	71	13	58
Variation de stock matière	-45	-46	-46	0
Consommation valeur ajoutée	853	821	193	628
Valeur ajoutée	714	714	83	631
AMORTISSEMENTS	88	88	12	76
EMBALLAGE ET F. VAR. PRO	22	22	-1	22
ENERGIE VARIABLE	55	55	-19	73
ENTRETIEN	11	11	-3	14
FGU	49	49	7	41
FRAIS FIXES/PDT	441	441	95	346
PERSONNEL VARIABLE	49	49	-8	57
Variation de stock en-cours	139	108	111	-3
Transfert de charges Hors Production	-11	-11	-2	-9
Transfert de charges Hors Production	-11	-11	-2	-9
FGU	-3	-3	0	-2
FRAIS COMMERCIAUX	-8	-8	-1	-7
COGS	1 071	1 050	123	927
Marge Brute	-117	-95	-153	57
Valeur ajoutée Hors Production	117	117	20	97
Marge Nette	-233	-212	-173	-39

❖ Analyse de la performance de la marge nette par grands types d'écarts :

Total général	-173
Ecart de volume de vente	-2,1
Ecart de volume de vente	-2,1
Ecart de Performance Globale	-171,3
Ecart de performance prix	158,6
Ecart sur le prix de vente	86,2
Ecart sur le prix d'achat	13,5
Ecart sur le coût unitaire des natures de dépense	58,9
Ecart de productivité matière	-57,3
Ecart de productivité matières sur les flux	-27,5
Ecart de productivité matières sur les répartitions	-29,8
Ecart de productivité valeur ajoutée	-19,8
Ecart sur activités (par Uas)	-19,8
Ecart sur activités (par centre d'activité)	0,0
Ecart de frais	-254,2
Ecart de frais (dont l'unité est une devise)	-100,6
Ecart de frais (dont l'unité n'est pas une devise)	-154,4
Ecart de frais (Centres prestataires)	0,8
Ecart d'absorption de frais fixes	1,2
Ecart sur les absorptions de frais fixes (hors déversement)	1,0
Ecart sur les absorptions de frais fixes (de déversement)	0,2

ANNEXE

La décomposition par grand type d'écart doit ensuite pouvoir être analysée en écarts détaillés au niveau de chaque objectif élémentaire introduit au Budget et sur lesquels le management s'est engagé... c'est la condition sine qua non pour rendre ces analyses vraiment opérationnelles en challengeant chaque manager sur les écarts dont il a la responsabilité :

❖ Drill-down : Volume de vente en quantité et valeur

	Quantité			Valeur			
	Quantité allouée	Quantité Réelle	Ecart en quantité	Marge unitaire budget	Marge budget	Marge allouée pour quantité réelle	Ecart en valeur
▣ Ecart de volume de vente	1264	1 188	-76	-0,04655	-57,4	-55,3	-2,1
▣ Vente France	620	618	-2,5	-0,06519	-40,4	-40,3	-0,2
vélo de luxe - UNI	143	143	-0,6	-0,07264	-10,4	-10,4	0,0
vélo ran - UNI	477	475	-1,9	-0,06296	-30,0	-29,9	-0,1
▣ VT Export	644	570	-73,8	-0,02636	-17,0	-15,0	-1,9
vélo de luxe - UNI	429	380	-49,2	-0,02119	-9,1	-8,1	-1,0
vélo ran - UNI	215	190	-24,6	-0,03671	-7,9	-7,0	-0,9

❖ Drill-down : Dépenses en quantité et valeur

	Quantité			Valeur			
	Quantité allouée	Quantité Réelle	Ecart en quantité	Coût unitaire	Valeur Allouée	Valeur Réelle	Ecart en valeur
▣ Ecart de frais (dont l'unité n'est pas une devise)	86 770	90 129	3 359	0,00750	521,1	675,5	-154
▣ Assemblage	28 971	27 854	-1 117	0,00239	69,1	66,5	3
▣ ASSEMBLAGE	28 971	27 854	-1 117	0,00239	69,1	66,5	3
ENERGIE ELECTRIQUE VARIA - KWH	26 338	25 322	-1 015	0,00105	27,7	26,6	1
MO DIRECT - HEU	2 634	2 532	-102	0,01575	41,5	39,9	2
▣ Commercial	0	0	0	48,30000	12,2	15,4	-3
▣ Frais Commerciaux	0	0	0	48,30000	12,2	15,4	-3
PERS. ADMINISTRATIF - EFF	0	0	0	48,30000	12,2	15,4	-3

MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHE ABC/ABB/ABM DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

ANNEXE

❖ Drill-down : Productivité (activités) en quantité et valeur

	Quantité			Valeur			
	Quantité allouée	Quantité Réelle	Ecart en quantité	Taux budget	Valeur Allouée	Valeur Réelle	Ecart en valeur
⊖ Ecart sur activités (par Uas)	5222	5402	180	0,10939	571,2	591	-19,8
⊖ Frais Généraux/article - NBR	1250	1313	63	0,02082	26,0	27	-1,3
⊖ Stock de Produits Finis	1250	1313	63	0,02082	26,0	27	-1,3
velo - Groupe	1250	1313	63	0,02082	26,0	27	-1,3
⊖ Heures Machine - HEU	262	269	7	1,67386	434,8	450	-15,5
⊖ Presse 1	110	115	4	3,07147	338,4	352	-13,7
cadre lu - UNI	75	79	4	3,07147	231,8	243	-11,6
cadre ra - UNI	35	35	1	3,07147	106,5	109	-2,1
⊖ Presse 2	151	154	3	0,63650	96,4	98	-1,9
cadre ra - LINI	151	154	3	0,63650	96,4	98	-1,9

NOTA : afin de bien isoler l'impact de chaque écart sur le compte de résultat, les écarts analytiques sont calculés selon la technique dite « du budget flexible » (consommation réelle – consommation « allouée», qui est égale à la consommation autorisée à partir de la production réelle et de l'objectif budgétaire de consommation). Le « bouclage » entre les écarts analytiques et l'écart global doit être assuré, mais c'est loin d'être évident dès que le modèle atteint un certain niveau de complexité. Cet impératif de « bouclage » nécessite donc la plupart du temps la mise en œuvre d'un progiciel (M.A.G.E. dans cet exemple) pour garantir que la somme des écarts détaillés par responsable explique bien l'écart global de résultat.

ANNEXE

4. Calculer les coûts réels par réintégration des écarts de performance dans les coûts standards

Exemple de résultats :

La réintégration des écarts de performance dans les objectifs budgétaires permet d'obtenir la valeur réelle de chaque indicateur du modèle et donc de calculer les coûts réels des activités et des produits, à chaque stade de la production.

Cette démarche permet de valoriser les stocks à tous niveaux avec des coûts réels « bouclés » avec le compte de résultat réel.

❖ Drill-down : Coûts réels comparés aux coûts standards en quantité, prix et valeur

	Du mois de Juillet			
	Réel	Réel Sdt	Performance	Budget
☐ Produits	1 011	1 000	16	984
☐ Ventes	955	955	-30	984
☐ Variation de stock produit fini	56	46	46	0
☐ Charges	1 128	1 096	168	927
☐ Consommation matière	286	285	-23	308
☐ Achat	331	331	23	308
ALUMINIUM	132	132	20	112
COMPOSANTS	128	128	-11	139
TITANE	71	71	13	58
☐ Variation de stock matière	-45	-46	-46	0
☐ Consommation valeur ajoutée	853	821	193	628
☐ Valeur ajoutée	714	714	83	631
AMORTISSEMENTS	88	88	12	76
EMBALLAGE ET F. VAR. PRO	22	22	-1	22
ENERGIE VARIABLE	55	55	-19	73
ENTRETIEN	11	11	-3	14
FGU	49	49	7	41
FRAIS FIXES/PDT	441	441	95	346
PERSONNEL VARIABLE	49	49	-8	57
☐ Variation de stock en-cours	139	108	111	-3
☐ Transfert de charges Hors Production	-11	-11	-2	-9
☐ Transfert de charges Hors Production	-11	-11	-2	-9
FGU	-3	-3	0	-2
FRAIS COMMERCIAUX	-8	-8	-1	-7
☐ COGS	1 071	1 050	123	927
☐ Marge Brute	-117	-95	-153	57
☐ Valeur ajoutée Hors Production	117	117	20	97
☐ Marge Nette	-233	-212	-173	-39

	Quantité			Prix			Valeur		
	Réel	Variation	Budget	Réel	Variation	Budget	Réel	Variation	Budget
☐ COGS	1 188	-6,0%	1 264	0,90	23,0%	0,73	1 071	15,6%	927
☐ Vente France	618	-0,4%	620	0,83	22,5%	0,68	513	22,0%	420
vélo de luxe - UNI	143	-0,4%	143	1,10	25,7%	0,87	156	25,2%	125
vélo ran - UNI	475	-0,4%	477	0,75	21,1%	0,62	356	20,7%	295
☐ VT Export	570	-11,5%	644	0,38	24,5%	0,79	559	10,2%	507
vélo de luxe - UNI	380	-11,5%	429	1,10	25,7%	0,87	416	11,3%	374
vélo ran - UNI	190	-11,5%	215	0,75	21,1%	0,62	143	7,3%	133

❖ Drill-down : Valorisation des stocks en coût

	Du mois de Juillet				Year To Date			
	Quantité Entrée	Quantité Sortie	Prix unitaire	Valeur Variation	Quantité Entrée	Quantité Sortie	Prix unitaire	Valeur Variation
☐ Stock Matière Première	11119	11988	0,00		77833	83914	0,83	0,00
☐ Stock Matière Première	19	14	10,81		133	98	10,78	0,00
☐ prod. ac	19	14	10,81		133	98	10,78	0,00
☐ mat.prem	19	14	10,81		133	98	10,78	0,00
aluminium - TON	16	12	8,40		112	83	8,40	0,00
titane - TON	3	2	24,15		21	14	24,15	0,00
☐ Stocks composants + PSF	11100	11974	0,01		77700	83816	0,01	0,00
☐ prod. ac	11100	11974	0,01		77700	83816	0,01	0,00
☐ pièces	11100	11974	0,01		77700	83816	0,01	0,00
chaîne - UNI	1400	1531	0,01		9800	10715	0,01	
guidon - UNI	1400	1531	0,02		9800	10715	0,02	

ZOOM

Le numérique s'impose comme un enjeu stratégique majeur de vie ou de mort pour les entreprises. Pourquoi ? Parce que les implications sont multiples ; elles touchent le business model des entreprises, les modes de management, les fonctionnements entre les collaborateurs, les relations avec les clients et les fournisseurs, et les technologies. Face à cette myriade de sujets à traiter le Dirigeant et ses Directeurs se sentent souvent démunis et mal préparés.

Pourtant, intégrer les technologies numériques et conduire les évolutions culturelles associées ne sont plus une option. Le phénomène de type « uberisation » est l'un des exemples de possibles changements qui représentent une menace qui peut être fatale. Pourtant, il peut aussi être vu comme l'occasion de se développer plus vite ou la chance de rebondir en partant d'une structure très classique et traditionnelle. Nous pouvons bien sûr citer des exemples comme AIR BNB pour les voyages, TESLA pour le secteur automobile, AMAZON et ALIBABA pour la distribution, ou encore NETFLIX pour le divertissement... Dans des secteurs largement protégés par des réglementations, le numérique devient également de plus en plus important ; citons SANOFI « *L'idée, c'est d'avoir une approche globale du patient et de contribuer à une meilleure prise en charge* ».

Les évolutions ont des rythmes souvent inédits dans la gouvernance de grosses structures. Les plans pluriannuels voire annuels ne sont plus appropriés pour assurer une bonne gestion de la croissance. En effet, depuis l'an 2000, plus d'une entreprise sur deux du classement Fortune 500 a disparu ou a fait faillite.

La condition sine qua non de mener à bien sa transformation numérique réside dans l'engagement indéfectible du Dirigeant et de ses premières lignes. Il est fortement recommandé que le PDG ou le DG s'implique personnellement comme chez AXA et BOLLORÉ. Bien souvent, il s'entoure d'un responsable numérique (Chief digital officer, CDO) membre du comité de direction. Celui-ci est proche ou supervise le Directeur informatique. Une étude du Forester/Russel Reynolds 2014 indique que la personne qui incarne la transformation numérique est dans 30% des cas le Directeur Général, 27% le Directeur Marketing, 13% le Directeur des Systèmes d'information et 8% un nouveau profil le Directeur Numérique. Dans ce dernier cas, généralement, il dispose d'un relai qui lui est rattaché dans les différents départements critiques de l'entreprise.

Concernant les offres de produits et services, elles doivent toutes être réétudiées entièrement. Il s'agit de revoir leur déclinaison sur toute la chaîne de valeur, de sélectionner et faire cohabiter les différents canaux de distribution et également d'étudier le parcours client pour qu'il soit fluide et sans faille de bout en bout. La stabilité des offres et leurs services associés, est souvent signe d'un déclin et non plus, comme auparavant, d'une robustesse. La stabilité se voit supplantée par la rapidité et la réactivité qui sont aujourd'hui synonymes d'agilité. Les rapides mangent les lents ! La gouvernance d'entreprise est quoiqu'il arrive engagée dans le numérique. Elle doit garder le cap sur un invariant soucieux de développer la performance de la relation client. Le nouveau leitmotiv de « l'Expérience Client » guide les entreprises. De nouveaux indicateurs naissent chaque jour pour mesurer les émotions et l'enchantement des clients.

La mesure de la performance peut être évaluée de façon globale ou selon des axes plus ciblés, parfois très nouveaux, comme la présence sur les réseaux sociaux, la e-réputation. Ces nouveaux indicateurs, peu nombreux et fréquemment revus, faciliteront le

suivi et le pilotage de la performance globale. Ils contribueront à une meilleure analyse de l'agilité de l'entreprise face aux défis de ses environnements notamment numériques. Une bonne performance dans le « numérique » renforce et stabilise la pérennité de l'entreprise à condition d'être réellement pilotée, avec des revues régulières. Toutes les parties prenantes sont concernées par l'analyse de cette performance ; qu'elles soient des acteurs internes ou externes, et quelque soit leur niveau hiérarchique.

Le numérique n'est pas un effet de mode. Il doit être utilisé comme le moyen de piloter l'entreprise autrement et plus efficacement dans l'économie d'aujourd'hui. Le numérique est au service de la stratégie de l'entreprise.

Cette approche nous pousse à décomposer l'analyse de la performance selon différents angles.

- **Comment déployer le numérique en tenant compte de la réalité du terrain ? Comment anticiper les nouvelles tendances sur son marché ? Les projets numériques sont-ils bien en prise avec les dernières innovations ?**

Tout d'abord, il convient de s'assurer que Direction Générale et les membres du CoDir sont alignés et engagés dans la gouvernance du numérique de leur entreprise. Celle-ci doit assurer la pérennité de l'entreprise en harmonisant l'existant et le futur. Elle doit faciliter le fonctionnement transverse des collaborateurs et garantir une cohérence qui fait que tous contribuent efficacement à la performance globale et à la création de valeur. Le numérique renforce la nécessité de piloter. Les outils changent mais la gouvernance au plus près, reste plus que jamais nécessaire. Les processus de décision doivent être selon les cas, proactifs ou réactifs sur des périodes de plus en plus courtes. Les espaces et les échelles de temps se raccourcissent. Des outils nouveaux intègrent la vision stratégique au travers de vues technologiques, processus, financières, humaines, marchés, ...afin d'être capable de prendre des décisions avec une meilleure évaluation des impacts et corriger le tir dès qu'apparaissent des dérives.

- **Comment l'entreprise intègre-t-elle les évolutions de son environnement dans son organisation ?**

La veille sur les évolutions technologiques est cruciale, car elle évite les décalages, l'obsolescence rendant les offres caduques. Le choix des projets numériques est très structurant pour l'entreprise, car ils doivent à la fois répondre à des besoins concrets et anticiper les futurs besoins. « Si vous êtes fier de votre produit c'est que vous l'avez lancé trop tard ! »

L'innovation et la transformation sont des requis incontournables qui font appel à de multiples compétences. Par exemple la double compétence marketing et IT facilite les adéquations entre les innovations et les attentes profondes implicites des clients. Le juridique intègre les questions éthiques à tous les niveaux nécessaires en examinant les droits et devoirs autour de la circulation et la protection des données personnelles, clients, produits, marchés, ... A contrario, les évolutions numériques peuvent potentiellement faire apparaître des menaces qui devront être traitées au moment opportun avant d'être fatales. Les notions d'événements et de contacts clients doivent être intégrées par l'organisation afin d'être correctement considérées, analysées, valorisées et utilisées dans le but d'améliorer en permanence l'expérience client.

Il est intéressant de considérer les approches de type « Devops » qui se définissent comme un mouvement renforçant l'agilité du système d'information en lien avec les nouvelles opportunités du numérique. Il est indispensable de focaliser son attention sur la création de valeurs quelques soient les contraintes de fluidité des échanges, d'espace et de pression du temps.

▪ **Quels sont les impacts des décisions sur l'environnement et sur l'ensemble des parties prenantes ?**

Le numérique redistribue la valeur économique en se concentrant davantage sur le service rendu au client final. Cela suppose que l'entreprise dispose de structures et des processus qui facilitent l'écoute des parties prenantes en aval comme en amont. Fournir un service suppose de consolider des composants techniques et organisationnels, au meilleur niveau, au juste moment. Certains de ces composants proviennent de chaînes amont porteuses d'innovations qui doivent être intégrées en toute cohérence dans les processus de l'entreprise. La sécurité et l'éthique sont à considérer avec la plus grande vigilance en sachant que beaucoup de sujets sont encore devant nous et que l'on est encore loin d'avoir imaginé tous les cas possibles d'usages. Les grands groupes ne sont pas à l'abri de menaces venant d'acteurs encore inconnus qui peuvent être plus agiles, innovants, disruptifs au point de faire émerger de nouveaux marchés. Les engagements de leaders comme Publicis, Accor, AXA, SNCF, BNP, mais aussi les mutuelles santé traditionnelles ... confirment l'importance de prendre en compte chaque jour les mouvements de tous les nouveaux acteurs arrivant et agissant sur leurs marchés. L'exemple d'AIR BNB dont le premier gros investisseur déclare avoir eu 26 raisons de ne pas investir et pourtant l'entreprise a aujourd'hui une capitalisation boursière comparable à celle de la chaîne d'hôtels HILTON ! Certes la concurrence doit être observée, mais le numérique peut aussi faire émerger des partenariats inédits comme par exemple celui de SUEZ et SFR autour du système de radiofréquence pour transmettre les données...

▪ **Quelles sont les mesures prises pour s'assurer que ses offres collent aux émotions et attentes de ses clients ?**

L'offre et son évolution reste de la responsabilité et de la compétence de la Direction Générale. Pour se faire, la transmission de données fiables sur la perception client et la performance de l'offre s'opèrent avec les filtres adaptés afin de remonter les réalités du terrain. Des analyses rapides avec des technologies de type « Big Data », « streaming analytics » ou prédictives sont devenues indispensables aux personnes en charge de piloter ces offres ; Situation déjà avérée dans les secteurs bancaires et financiers, notamment avec le développement des « blockchain ». Il reste cependant beaucoup à parcourir dans les autres secteurs. Les approches de type intelligence artificielle, cognitive se déploient rapidement.

Le numérique va favoriser l'émergence de nouvelles offres comme TESLA, ou BOLLORÉ, en France. Celles-ci peuvent chambouler l'ordre établi et concurrencer un opérateur national comme EDF ou le marché automobile traditionnel. La détection et l'analyse de besoins latents qui peuvent être satisfaits par de nouveaux services vont rapidement impliquer des bouleversements et faire émerger de nouveaux marchés avec des acteurs inconnus. Certaines entreprises n'hésitent pas à favoriser l'éclosion d'un écosystème de « startup ». Ces structures légères ont pour but d'innover et de créer des offres dont

certaines s'intégreront peut-être dans la stratégie des groupes qui les accueillent. La culture de l'erreur ou de l'échec (« test and learn » et « fail fast ») fait de plus en plus d'adeptes. Les entreprises comprennent que des innovations émergent grâce à ces approches agiles et peuvent devenir des éléments différenciants, déterminants pour des nouveaux succès. Les offres doivent se développer dans des écosystèmes numériques de plus en plus complexes dont les cibles clients sont immédiatement accessibles au travers de multiples canaux et de processus en perpétuelle évolution.

▪ **Comment sont mesurées les performances opérationnelles des différentes lignes de produits et services ?**

La réalité du terrain peut être analysée dans l'instant avec des techniques numériques de type « streaming analytics » qui conjuguent des données provenant de sources diverses notamment des capteurs d'objets connectés « IOT ». Ces analyses permettent de savoir en quasi temps réel quelle est la performance de l'entreprise en termes de consommation énergétique, d'impact environnemental, de e.réputation, etc... au-delà des aspects plus traditionnels de performance de la production (coût, qualité, flexibilité, délai), qui ne doivent toutefois pas être oubliés. Il existe de plus des outils (PPM : Process Performance Manager) qui extraient des processus les indicateurs de performance permettant d'optimiser leur pilotage afin de répondre au mieux aux besoins des clients. L'accès à ces tableaux de bord doit être donné aux personnes qui peuvent intervenir pour améliorer de façon continue les processus.

Le numérique avec des composants comme le cloud, la mobilité, le fast data, les réseaux sociaux offre des évolutions qui nécessitent une veille soutenue car des innovations variées apparaissent à un rythme de plus en plus soutenu. De nouveaux acteurs de type « start-up » émergent avec des idées et des solutions de plus en plus nombreuses, rapides à mettre en œuvre qui bousculent des situations établies. Tous les secteurs sont touchés BtoB, BtoC, public, privé, services, industrie, distribution, ...

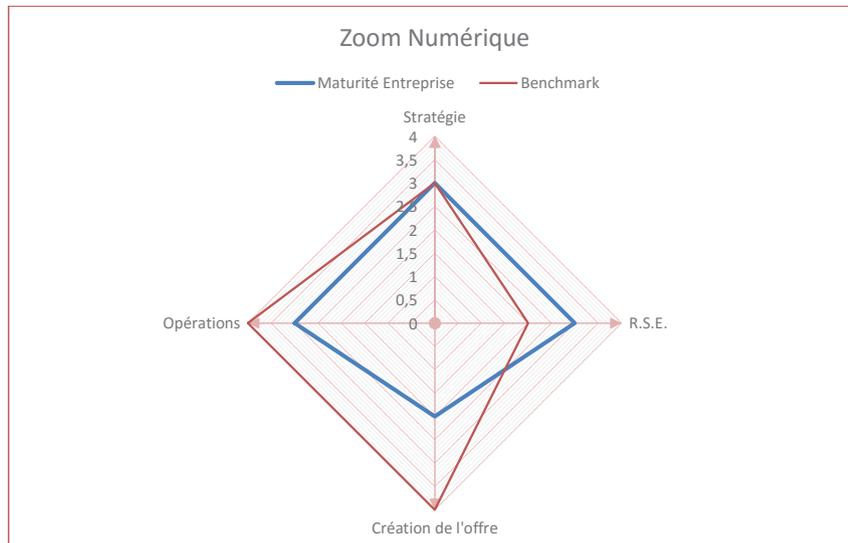
Le numérique est souvent comparé à la bulle internet dans l'informatique des années 90. Mais il n'en est rien. Cette fois, l'évolution n'est pas seulement technologique, elle implique de reconsidérer l'ensemble en profondeur : l'homme, sa culture, l'organisation, les processus et les méthodes. Le numérique fait apparaître de nouvelles questions éthiques touchant le traitement des données personnelles des différentes parties prenantes (origine, transmission, vente, exploitation, transformation, ...) dont les usages ne sont pas toujours prévisibles et contrôlés, voir le dernier débat autour du « Safe Harbor ». Il peut contraindre le Dirigeant à prendre des décisions et avancer alors que tous les indicateurs sont contraires, les exemples de types AIR BNB, Blablacar, Youppies, ...étant des exemples parmi des milliers. Un autre changement intéressant à relever concerne les auditeurs de type « big four », qui acquièrent des sociétés de marketing programmatique avec un savoir-faire en analyses de comportements. Cette approche leur permet d'élargir leurs activités traditionnelles d'audit et de conseil pour apporter à leurs clients un support marketing nouveau ! A noter qu'en 2017, de plus en plus des plus grandes entreprises, vont expérimenter la réalité virtuelle et/ou augmentée dans le cadre de leurs opérations marketing. Avec ce nouveau marketing numérique, on rentre dans un monde de rendements croissants. Les clients attirent toujours plus de clients. C'est une anomalie dans l'histoire industrielle mais elle est pourtant réelle grâce au numérique.

Au-delà des perspectives positives que le numérique apporte, les changements générés ont parfois des impacts tels que l'entreprise

est déstabilisée. Certaines entreprises ont déjà subi de grands dommages (NOKIA, KODAK...). La perte de valeur, préjudiciable aux entreprises, notamment aux PME/PMI, apparaît systématiquement au début d'un processus de transformation. En tant que Dirigeants, les impacts négatifs des premières phases d'adaptation doivent être anticipés, limités et maîtrisés.

Au sein de l'entreprise, toutes les fonctions sont touchées, des changements ont certainement déjà commencé dans la vôtre. En fonction de votre secteur d'activité, de votre stratégie, vos objectifs, il est nécessaire de s'assurer que les Directeurs du Comité de Direction sont en phase avec la démarche à suivre pour en bénéficier concrètement. Le numérique impose une formation en continue qui intègre les innovations technologiques apparaissant et parfois disparaissant aussi vite. L'émergence des MOOC est une voie de plus en plus souvent explorée.

Un questionnaire destiné à mesurer la maturité numérique de votre entreprise est fourni dans cet ouvrage. Une évaluation de cette maturité globale peut se représenter sous la forme d'un radar comme celui présenté ci-dessous à titre d'exemple, qui met en évidence les 4 axes d'analyse de la « transformation numérique ».



Le questionnaire proposé a pour vocation d'éveiller la réflexion et de sensibiliser les dirigeants à la nécessité de revoir certains sujets dans la perspective d'offres toujours en phase avec les attentes clients en évolution permanente. Il doit effectuer une analyse de la situation de son entreprise et de son écosystème avant d'entreprendre les changements majeurs.

Dans un premier temps, le Directeur Général, à l'aide de ce questionnaire, évalue le niveau de maturité de sa société. Mais, comme la transformation vers une organisation plus numérique est un travail en équipe, ce questionnaire peut aussi être utilisé pour interviewer les principaux managers. En permettant de mesurer les écarts de points de vue, il facilitera la discussion entre le Dirigeant et ses Directeurs sur les priorités à traiter, si les avis ne sont pas convergents ou si des écarts importants apparaissent par rapport à une situation souhaitable.

Le radar synthétise les différentes opinions et visuellement présente les sujets, a priori, à traiter en priorité. Bien évidemment, le Dirigeant et son Comité de Direction choisiront ensemble les transformations à engager en premier lieu au regard de leur stratégie d'entreprise.

ZOOM autour de la transformation numérique

Ce questionnaire vise à aider les dirigeants à évaluer la maturité de leur l'entreprise pour relever les défis numériques.
 Cette mesure de maturité doit aider à prendre les décisions assurant que la stratégie est en phase avec l'environnement dans lequel l'entreprise évolue.

Mode d'emploi du questionnaire : mettre une croix (X) dans la colonne qui correspond le mieux à la situation de l'entreprise					
Sur les questions (qui se trouvent sur les lignes blanches) les réponses sont le plus souvent par OUI ou par NON					
si réponse = NON, mettre la croix dans "inexistant"	X				
si réponse = OUI, mettre la croix dans "optimisé"					X
pour décrire une situation intermédiaire entre le OUI et le NON, mettre la croix dans une case intermédiaire			X		
les lignes colorées correspondent à des niveaux de synthèse: mettre la croix dans la case qui correspond le mieux à la pondération"à dire d'expert" des réponses aux questions sous-jacentes	inexistant	X découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
les lignes colorées correspondent à des niveaux de synthèse: mettre la croix dans la case qui correspond le mieux à la pondération"à dire d'expert" des évaluations des niveaux inférieurs. ...et ainsi de suite, jusu'au niveau de synthèse le plus global	inexistant	decouverte	X en déploiement	maitrisé	optimisé

Evaluation de la maturité globale en "Transformation Numérique"	inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
1) MESURE DE LA PERFORMANCE STRATEGIQUE	inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
1-1) PROCESSUS DE GOUVERNANCE d'ENTREPRISE (prise en compte de l'environnement par l'entreprise)	inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
1-1.1 Elaboration de la stratégie	inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Les transformations numériques ont impliqué des changements d'objectifs de l'entreprise					
Vous avez intégré une cellule de veille type " intelligence économique numérique" pour ajuster les priorités en cas de changement majeur de l'écosystème (disruption)					
Vis à vis du secteur d'activité, de la concurrence et des attentes des clients, l'entreprise est en avance sur son écosystème en matière numérique					
1-1.2 Déclinaison opérationnelle de la stratégie	inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Les cycles de décision sont en phase avec les nouvelles célérités de traitements numériques, avec des revues court terme, voire automatisées (streaming analytic)					
Vous avez mis en place une composante numérique dans plusieurs projets disruptifs et totalement innovants					
Une ou plusieurs directions sont motrices sur la transformation numérique (DAF, RH, Marketing, DSI, ...) de façon orchestrée					

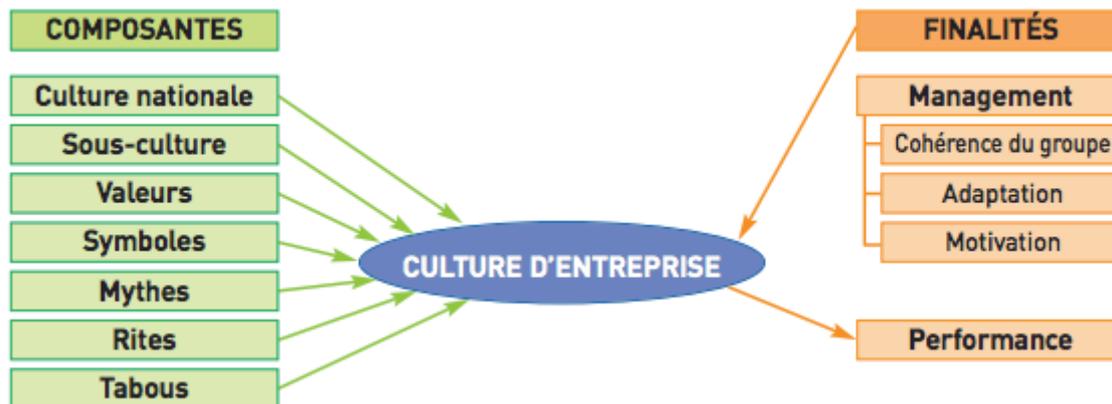
1-1.3 Management des Ressources		inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Les responsables opérationnels ont compris les contraintes du numérique pour leur Direction : (Les modifications, les nouveautés, les changements de relation inter-personnelles, la gestion du rythme des revues de transformation, lancement, jalon, durée, deadline, ...)						
Les responsables opérationnels ont compris les enjeux du numérique pour leur Direction						
Vous avez mis en place des pôles d'excellence numériques : Reconnaissance, bonnes pratiques, évolutions de carrières adaptées						
L'informatique numérique dispose de ressources spécifiques, en termes de finance, de gestion de la complexité, de maîtrise de l'agilité et des interactions, d'équipes ...						
1-1.4 Pilotage de la performance		inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Le parcours numérique du client est au cœur du pilotage de la performance opérationnelle (mobile, documentation, engagements, historique CRM,...)						
1-1.5 Maîtrise des risques		inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Vous avez intégré une veille type "Business Intelligence" pour ajuster les priorités de gestion de risques (disruption, sécurité, accès aux données)						
1-2) RSE/ DEVELOPPEMENT DURABLE (impact de l'entreprise sur l'environnement)		inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
1-2.1 Droits de l'homme		inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
L'accès, la transformation et la diffusion des données personnelles sont contrôlés pour respecter les règles de protection de la vie privée de toutes les parties prenantes (mise en place d'un CIL,...)						
1-2.2 Conditions travail		inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
La culture de l'entreprise est propice à la transformation numérique						
1-2.3 Environ. Ecologique		inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Les innovations intègrent une analyse en lien avec la protection de l'environnement et le développement durable						
1-2.4 Loyauté des pratiques		inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Les évolutions numériques intègrent les exigences de gestion des risques, de contrôle et d'audit en lien avec les pratiques réglementaires et éthiques avec une automatisation de plus en plus poussée						
1-2.5 Pratiques commerciales		inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Les nouvelles pratiques commerciales numériques sont revues systématiquement en tenant compte des circuits multicanaux, de l'intégration des réseaux sociaux et du volume des données traitées						
1-2.6 Env local et communautés		inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
L'image de marque et la présence de l'entreprise dans son écosystème sont systématiquement étudiées afin de suivre son e-réputation						
2) MESURE DE LA PERFORMANCE DE CREATION DE L'OFFRE		inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
2-1 L'écosystème		inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
L'entreprise dispose d'un plan d'intégration des technologies dont elle aura besoin pour anticiper aux évolutions de son marché et se différencier de la concurrence (celui-ci peut passer par des start-up, des équipes projets, des experts externes,...)						
2-2 Conception		inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Dans les phases de la conception de l'offre, les responsables du numérique participent à la création et à l'analyse de la faisabilité de la dite offre						
2-3 Développement et industrialisation		inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Les processus sont documentés et partagés au niveau de la Direction Générale et des décideurs opérationnels en charge de l'offre et s'ajustent avec l'environnement grâce au numérique						
2-4 Mise sur le marché		inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Le numérique développe une capacité nouvelle de suivre les objectifs de qualité, coûts, délais (agilité, vitesse ...) des produits et services						

3) MESURE DE LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE		inexistant	decouverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
3-1 Appro/Fournisseurs		inexistant	decouverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
	Les systèmes numériques de l'entreprise communiquent avec ceux des systèmes des fournisseurs pour avoir davantage de traçabilité ou d'anticipation et établir des prévisions fiables					
3-2 Production		inexistant	decouverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
	Le numérique introduit et favorise une intégration des sites de production.					
	Le numérique améliore la gestion de production et une plus grande personnalisation de la production					
3-3 Logistique		inexistant	decouverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
	Les techniques numériques (big data, IOT, RFID) renforcent les analyses de performance et créent de nouveaux modèles d'optimisation pour contribuer à la mise en oeuvre d'une logistique réactive et ciblée					
	Des solutions sont mises en place pour suivre les flux de tous les intervenants, internes et externes, de la chaîne logistique en vue de servir au moment opportun (on time) le client final					
3-4 Ventes/clients		inexistant	decouverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
	Les analyses prévisionnelles d'usages clients sont corrélées afin d'optimiser les cycles commerciaux et les mises sur le marché					
	L'information à partir d'objets connectés est prise en compte dans les systèmes d'analyse comportemental du client					
	Le numérique permet le suivi et la personnalisation du parcours client avec un nombre de points de contacts de plus en plus ciblés					
3-5 Finances/Economie		inexistant	decouverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
	Le budget du numérique est clairement identifié et distinct de l'informatique de gestion et industrielle (avec des évolutions distinctes)					

La culture d'entreprise : Une composante de la performance ?

Depuis l'avènement de la mondialisation et la prise de conscience du caractère global des problématiques stratégiques, elles-mêmes liées à l'apparition d'internet, l'incertitude systémique a crû tant et si bien que la qualité première pour une organisation n'est plus seulement sa capacité à générer de la reconnaissance sociale mais plutôt à s'adapter à un environnement mouvant. Etre adapté aux standards socialement valorisés ne suffit plus, il faut être libre de ses attaches pour mieux pouvoir se lier, libre de ses schémas de pensée pour mieux pouvoir innover. La capacité à innover, à trouver des solutions inédites aux problèmes imprévisibles qui se posent devient une qualité essentielle. Dans la mesure où il s'agit dorénavant de personnaliser en fonction du client, nous ne sommes plus dans la production de masse de produits identiques, caractéristique du capitalisme industriel, nous sommes maintenant dans la production de produits ajustables à la particularité de tel client ou tel environnement. Les entreprises les mieux adaptées cultivent l'adaptation et l'innovation permanente.

Pour Elliot Jacques du Tavistock institute de Londres, la culture de l'entreprise se définit comme son mode de pensée et d'action habituelle, plus ou moins partagé et qui doit être appris et accepté. Pour Maurice Thevenet, la culture d'entreprise est « un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise ».



La culture d'entreprise est la combinaison de différentes « composantes » culturelles qui ont des caractéristiques propres. Elle intègre aussi des éléments comme les valeurs, symboles, mythes, rites et tabous en lien avec des finalités qui toutes concourent à la performance globale.

► Ces perspectives renvoient à de nouveaux critères de la performance des entreprises.

La capacité d'une entreprise à favoriser la créativité de ses membres est aujourd'hui un élément déterminant de sa réussite. C'est désormais la capacité à innover, à créer des concepts et à produire des idées qui est devenue l'avantage compétitif essentiel. Il faut donc aujourd'hui proposer un autre modèle entrepreneurial que celui qui prévaut actuellement dans la plupart des organisations traditionnelles.

C'est une économie de l'adaptation, où ce qui fait la différence est la capacité de la mettre en œuvre : la source de la valeur ajoutée devient la capacité à créer du nouveau (innovation technologique, managériale, organisationnelle, ...). L'environnement le plus propice à l'innovation est un environnement coopératif, comme cela se vérifie dans le monde artistique ou dans celui de la recherche scientifique. Ce qui devient déterminant, en termes de réussite entrepreneuriale, c'est la capacité de faire travailler ses salariés de la manière la plus collaborative possible.

► La culture d'entreprise représente un facteur-clé de la performance.

Il ne s'agit plus seulement de concevoir des produits innovants, mais d'être soi-même intrinsèquement innovant, capable d'apporter des solutions nouvelles à toute situation nouvelle. L'innovation ne peut être un simple savoir-faire, elle doit être un savoir-être. A cet égard, ce ne sont plus les quantités de savoir qui s'avèrent déterminantes mais la qualité des relations entre les savoirs, et a fortiori, entre les individus d'une organisation. Cette capacité à les reconfigurer pour produire un nouveau produit ou nouvelle solution sur mesure devient déterminante. Cette intelligence collective est au cœur de la culture des entreprises qui gagnent. L'enjeu pour toutes les entreprises n'est plus de concevoir à un instant les processus les plus performants pour réaliser les produits et les services mais bien de créer les conditions pour qu'en permanence et de manière agile toute l'organisation collabore à l'atteinte de cette qualité.

► Malheureusement elle peut aussi être un frein à l'évolution et à l'innovation et donc à la performance.

La culture d'entreprise constitue un corps cohérent qui cimente les relations entre les individus autant qu'il détermine une sorte de charte à laquelle l'ensemble des salariés doivent adhérer sous peine de se trouver rejetés. Cette culture est d'autant plus forte que l'entreprise est ancienne, prospère et dominante dans son secteur. Le poids de cette culture peut devenir un véritable facteur d'inertie empêchant les initiatives personnelles originales, compliquant les opérations de regroupement d'entreprises ou agissant comme facteur de démotivation (le secteur portuaire, l'imprimerie, ...). A l'inverse, la culture d'entreprise peut être un atout pour la performance de l'entreprise (Toyota, Essilor, Google, ...).

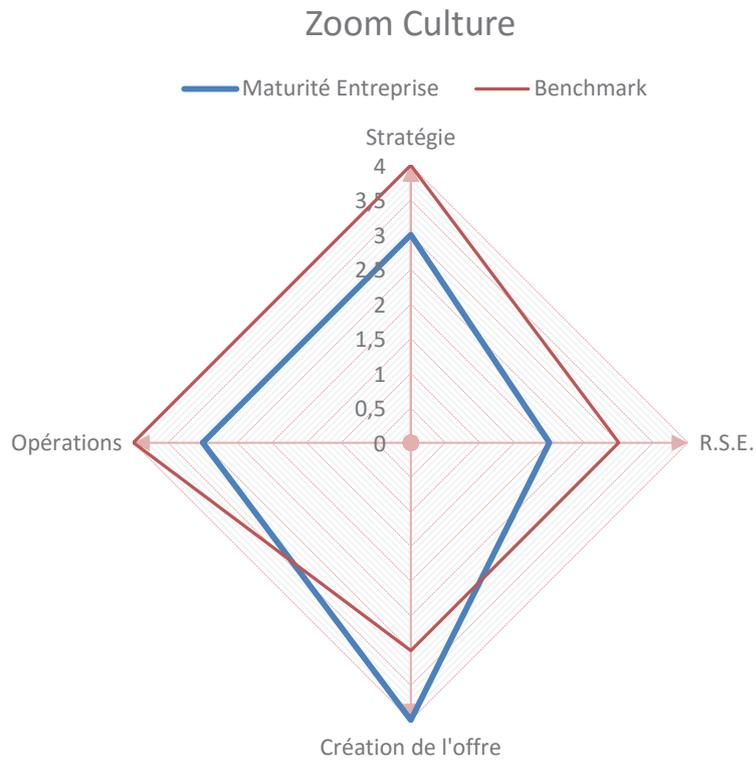
- ▶ **Cependant, elle constitue une ressource durable et un avantage concurrentiel contribuant grandement à la performance de l'entreprise.**

Constituer une entreprise durablement innovante passe par une culture qui incite les individus à devenir acteurs de leur destin. Il s'agit de considérer les hommes : car comme le dit Eugénie Végleris « partout où il y a de l'humain, tout est possible, le pire comme le meilleur. C'est en misant sur le meilleur qu'on éveille le meilleur ». Ainsi, une culture de la responsabilité qui permet de passer de l'obéissance hiérarchique à l'autonomie responsable est un véritable atout pour l'entreprise pour réussir la compétition dans cet environnement nouveau.

Cette culture doit être fondée sur des piliers solides :

- La culture de la liberté : le respect de l'individu dans ses choix, ses comportements, sa diversité et la confiance accordée, loin de la tentation de le formater et de dominer.
- La culture du dialogue : c'est la promotion des échanges sains et transparents de points de vue et la recherche de consensus.
- La culture de la responsabilité : sortir du management dirigiste et du management infantilisant à base de « carottes » et « bâtons ». Il faut s'attacher à créer un environnement de reconnaissance et de plaisir qui favorise l'implication et crée une motivation permanente.
- La culture du « collaboratif » : mise en œuvre de démarches « apprenantes ».

Une évaluation de la maturité globale en « culture d'entreprise » peut se représenter sous la forme d'un radar comme celui présenté ci-dessous à titre d'exemple, qui met en évidence les 4 axes d'analyse de la « culture d'entreprise » :



ZOOM autour de la culture d'entreprise

Ce questionnaire vise à aider les dirigeants à évaluer la maturité de leur entreprise dans la prise en compte des éléments de culture.
Cette mesure de maturité doit aider à prendre les décisions assurant que la stratégie est en phase avec la culture dans laquelle l'entreprise évolue.

Mode d'emploi du questionnaire : mettre une croix (X) dans la colonne qui correspond le mieux à la situation de l'entreprise

Sur les questions (qui se trouvent sur les lignes blanches) les réponses sont le plus souvent par OUI ou par NON	X				
si réponse = NON, mettre la croix dans "inexistant"					X
si réponse = OUI, mettre la croix dans "optimisé"					X
pour décrire une situation intermédiaire entre le OUI et le NON, mettre la croix dans une case intermédiaire			X		
les lignes colorées correspondent à des niveaux de synthèse: mettre la croix dans la case qui correspond le mieux à la pondération "à dire d'expert" des réponses aux questions sous-jacentes	inexistant	X découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
les lignes colorées correspondent à des niveaux de synthèse: mettre la croix dans la case qui correspond le mieux à la pondération "à dire d'expert" des évaluations des niveaux inférieurs. ...et ainsi de suite, jusqu'au niveau de synthèse le plus global	inexistant	découverte	X en déploiement	maîtrisé	optimisé

Evaluation de la maturité globale en prise en compte de la "Culture d'Entreprise"	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
1) MESURE DE LA PERFORMANCE STRATEGIQUE	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
1-1) PROCESSUS DE GOUVERNANCE d'ENTREPRISE (prise en compte de l'environnement par l'entreprise)	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
1-1.1 Elaboration de la stratégie	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
l'entreprise a identifié les caractéristiques de sa culture					
la culture de l'entreprise est en adéquation avec la stratégie actuelle					
l'entreprise procède à un classement de faisabilité des stratégies en fonction de sa culture et en tire des conclusions					
dans le cas de stratégies de croissance externe ou de partenariats, les écarts culturels entre les entreprises sont mesurés et pris en compte					
l'entreprise a cherché à identifier les éventuels freins culturels à la mise en œuvre de sa stratégie					
l'entreprise a identifié les partenaires les plus proches de sa culture					
1-1.2 Déclinaison opérationnelle de la stratégie	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
la direction a prévu un plan d'action culturel pour mettre en œuvre les changements nécessaires pour le déploiement de la stratégie					
Un budget spécifique est alloué à un tel accompagnement					
la fixation des objectifs de performance pour le management tient compte des caractéristiques de la culture de l'entreprise					
1-1.3 Management des Ressources	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
la politique RH est en adéquation avec le plan d'action culturel correspondant aux évolutions souhaitées					
Les ressources humaines s'identifient à la culture projetée de l'entreprise					
Des actions pour une meilleure appropriation de la culture d'entreprise par ses ressources humaines sont lancées					
La culture de l'entreprise favorise l'entraide, la collaboration, le partage des connaissances et le travail en mode "projets"					
La culture d'entreprise vous permet d'attirer les meilleures compétences sur le marché					
1-1.4 Pilotage de la performance	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
La direction mesure l'impact des actions décidées pour promouvoir la culture projetée de l'entreprise parmi ses ressources humaines					
La direction a nommé un comité " culture d'entreprise" pour lever les éventuels freins culturels à la mise en place de la stratégie					
des enquêtes apprécient la cohérence entre la culture de l'entreprise et l'image qu'elle véhicule					
Des indicateurs de bien-être au travail ont été définis (IBET)					

1-1.5 Maîtrise des risques		inexistant	decouverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
	L'entreprise sait gérer des pratiques internes contraires à la culture projetée pour le bon déploiement de la stratégie					
1-2) RSE/ DEVELOPPEMENT DURABLE (impact de l'entreprise sur l'environnement)		inexistant	decouverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
1-2.1 Droits de l'homme		inexistant	decouverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
	Toutes les valeurs de votre culture d'entreprise ainsi que les pratiques actuelles sont conformes au respect des droits de l'Homme					
1-2.2 Conditions travail		inexistant	decouverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
	les conditions de travail sont en adéquation à la culture d'entreprise					
	les conditions de travail sont en adéquation avec les pratiques du secteur					
1-2.3 Environnement et Ecologie		inexistant	decouverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
	La culture d'entreprise est qualifié de "verte" [transition énergétique, recyclage des déchets, éco conception,...]					
1-2.4 Loyauté et engagement individuel		inexistant	decouverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
	La loyauté et l'engagement sont des caractéristiques marquantes de la culture de l'entreprise					
1-2.5 Pratiques commerciales		inexistant	decouverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
	La culture de l'entreprise favorise des pratiques commerciales éthiques (cf questionnaire éthique & compliance)					
1-2.6 Environnement local et communautés		inexistant	decouverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
	Les réseaux sociaux utilisés pour faire connaître à son écosystème les aspects positifs de la culture de l'entreprise					
	la culture de l'entreprise est ouverte sur l'extérieur					
2) MESURE DE LA PERFORMANCE DE CREATION DE L'OFFRE		inexistant	decouverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
2-1 Marketing		inexistant	decouverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
	la culture de l'entreprise pousse à regarder ce qui se passe dans son écosystème en matière d'offres et d'attentes					
	la culture de l'entreprise favorise la remontée et l'exploitation des réactions et retours clients					
2-2 Conception		inexistant	decouverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
	La culture d'entreprise favorise la créativité individuelle et de groupe (démarche bottom-up, entreprise "apprenante")					
	la culture de l'entreprise pousse à regarder ce qui se passe dans son écosystème en matière d'innovation et de veille technologique					
	l'entreprise tolère les échecs et sait en tirer des expériences constructives					
3) MESURE DE LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE		inexistant	decouverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
3-1 Fournisseurs partenaires		inexistant	decouverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
	Les écarts de culture sont analysés et pris en compte dans les relations					
3-2 Production et Logistique		inexistant	decouverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
	la culture de l'entreprise favorise la mise en œuvre des principes de "Lean Management" (amélioration continue, chasse aux gaspillages, réduction des stocks, organisations "flat", just in time, ...). Voir Zoom "Lean Management"					
3-3 Ventes/clients		inexistant	decouverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
	La culture d'entreprise est orientée "satisfaction clients"					
	La culture de l'entreprise est appréciée des clients					
	La culture de l'entreprise favorise l'élaboration de services (marchands ou non) autour des produits					
	la culture de l'entreprise favorise la remontée et l'exploitation des réactions et retours clients					
3-4 Finances/Economie		inexistant	decouverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
	l'entreprise a le souci de valoriser les avantages induits par sa culture (absentéisme, contact clients, fiabilité des engagements, productivité, ...)					

L'éthique des affaires est aujourd'hui au cœur de la performance des entreprises. Les lois anti-corrupcions et l'évolution des valeurs vers plus de transparence, plus de partage montrent combien une entreprise peut être reconnue ou blâmer du fait de son éthique et de son respect des lois et des bonnes pratiques.

La France est 23^e dans le classement 2015 en matière de lutte contre la corruption. Des actions doivent impérativement être entreprises afin d'élever le niveau.

Des définitions :

► **L'Éthique (éthique des affaires)**

- Volonté d'afficher un comportement exemplaire et responsable dans la relation avec les parties prenantes de l'entreprise
- Conduit à un corpus de règles normatives mais généralement non-impératives avec un champ d'application multiple et varié
- Contribue à la valorisation de l'image de l'entreprise

► **La « Compliance » (conformité)**

- Ensemble d'actions visant à s'assurer que le comportement des dirigeants et salariés est conforme aux lois, directives et réglementations applicables à l'entreprise
- Caractère obligatoire avec un champ d'application généralement restreint à la lutte contre la corruption, le contrôle export et la concurrence
- Evite le risque pénal pour l'entreprise, ses dirigeants et ses salariés

L'éthique aujourd'hui est tirée par les lois anti-corrupcion : FCPA pour les Etats Unis, Bribery Act pour le Royaume Uni et SAPIN II pour la France. Ce sont des lois multi nationales et les sanctions commencent à pleuvoir à l'issue de longues négociations. Ces lois ont toutes en commun l'approche de responsabiliser les entreprises en les invitant à mettre en œuvre des bonnes pratiques adéquates. L'absence de procédures en la matière comme le non respect de ces procédures est sanctionnée.

L'éthique ne se limite pas au respect des lois anti-corrupcion. Au delà, on retrouve notamment des sujets relatifs à la culture d'entreprise. Se reporter à ce sujet au zoom sur la « culture d'entreprise » dans le présent ouvrage. L'éthique de l'entreprise se construit dans toutes les phases de la construction de la performance globale, de la vision stratégique à la création de l'offre pour aller jusqu'à sa distribution et son évolution.

L'entreprise adopte un comportement éthique lorsque, dans son fonctionnement, dans la conduite de ses missions et dans ses liens avec ses parties prenantes, elle va au delà de ses objectifs d'efficacité, de production, de profits et de plus de rentabilité en agissant pour le bien commun.

La « compliance » peut couvrir un vaste domaine notamment juridique :

- Droit de la concurrence
- Prix de transfert
- Embargos
- Droits de l'homme
- Données personnelles
- Propriété intellectuelle

Et plus généralement le respect des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise et notamment de contrôle interne.

Dans le questionnaire ci-après qui a pour but de mesurer la maturité de l'entreprise en matière d' « éthique et compliance », nous avons mis l'accent sur les lois anti-corruption dont la nouvelle loi française. Les autres sujets sont d'importance très variable selon les entreprises et des questionnaires adaptés pourront être appliqués en complément.

Ce questionnaire doit permettre de démarrer une démarche d'analyse de l'« éthique et compliance ». Il devra être adapté, modifié, complété en fonction de l'environnement, le secteur d'activité, les risques inhérents, la taille, l'organisation, le mode de management de l'entreprise... Les colonnes correspondent au niveau de maturité des différents critères :

Indices de maturité d'« éthique et compliance »		
0	Inexistant	L'entreprise n'a pas encore identifié les enjeux de l'« éthique et compliance »
1	Découverte	Les enjeux ont été identifiés, mais rien n'a encore été mis en place pour les adresser
2	En déploiement	Les principaux responsables sont sensibilisés à l'importance de l'« éthique et compliance » pour le développement de l'entreprise et des actions sont entreprises pour améliorer le niveau de maturité
3	Maîtrisé	Les enjeux de l'« éthique et compliance » sont partagés par l'ensemble du management et sont formellement intégrés dans le processus de décision et de planification
4	Optimisé	L'entreprise a mis en place une démarche d'amélioration continue de son « éthique et compliance » et se situe au niveau des meilleurs.

Une mesure moyenne peut être compilée pour chacun des domaines et sous domaines pour conduire à une évaluation de la maturité globale, qui peut se représenter sous la forme d'un radar comme celui présenté ci-dessous à titre d'exemple, qui met en évidence les 4 axes d'analyse de l'« éthique et compliance » :

ZOOM autour de l'Ethique et Compliance

Ce questionnaire vise à aider les dirigeants à évaluer la maturité de leur l'entreprise pour relever les défis de l'Ethique et de la Compliance
 Cette mesure de maturité doit aider à prendre les décisions assurant que la stratégie est en phase avec l'environnement dans lequel l'entreprise évolue.

Mode d'emploi du questionnaire : mettre une croix (X) dans la colonne qui correspond le mieux à la situation de l'entreprise

Sur les questions (qui se trouvent sur les lignes blanches) les réponses sont le plus souvent par OUI ou par NON					
si réponse = NON, mettre la croix dans "inexistant"	X				X
si réponse = OUI, mettre la croix dans "optimisé"					X
pour décrire une situation intermédiaire entre le OUI et le NON, mettre la croix dans une case intermédiaire			X		
les lignes colorées correspondent à des niveaux de synthèse: mettre la croix dans la case qui correspond le mieux à la pondération"à dire d'expert" des réponses aux questions sous-jacentes	inexistant	X découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
les lignes colorées correspondent à des niveaux de synthèse: mettre la croix dans la case qui correspond le mieux à la pondération"à dire d'expert" des évaluations des niveaux inférieurs. ...et ainsi de suite, jusqu'au niveau de synthèse le plus global	inexistant	découverte	X en déploiement	maitrisé	optimisé

Evaluation de la maturité globale en "Ethique et Compliance"	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
1) MESURE DE LA PERFORMANCE STRATEGIQUE	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
1-1) PROCESSUS DE GOUVERNANCE d'ENTREPRISE (prise en compte de l'environnement par l'entreprise)	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
1-1.1 Elaboration de la stratégie	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Une démarche structurée prend en compte les bonnes pratiques de l'écosystème et les réglementations applicables					
Les attentes des parties prenantes en matière d'éthique des affaires sont examinées et prises en compte					
L'entreprise est réactive aux contraintes éthiques qui nécessitent un changement de ses pratiques même au risque de perdre des marchés					
Les stratégies envisagées sont évaluées au regard des pratiques d'ordre éthique au sein de l'entreprise (lutte contre la corruption, embargo, ...)					
Les pratiques éthiques sont partagées avec les partenaires stratégiques pour mesurer leur impact sur les objectifs					
L'entreprise surveille les transitions éthiques de son environnement économiques au niveau international (embargo, ventes en dollars...)					
1-1.2 Déclinaison opérationnelle de la stratégie	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
L'entreprise effectue une veille sur les grands domaines juridiques qui lui sont applicables (droit concurrence, licences d'exportation, données personnelles,...) et en tire les conséquences					
L'entreprise met en œuvre un dispositif pour le respect de ses valeurs dans les domaines suivants : anti-corruption, droits de l'homme, pratiques concurrentielles, conduite des affaires. Il contient notamment :					
- Un code de conduite					
- Un mécanisme d'alerte					
- Une cartographie de risques					
- Des mesures de prévention					
- Définition de procédures (clause anti corruption dans les contrats, procédures de contrôles adaptées aux risques, politiques partenaires commerciaux/ fournisseurs/ cadeaux et invitations,...)					
- Un programme de formation sur ces mesures					

ETHIQUE ET COMPLIANCE

ZOOM

1-1.3 Management des Ressources	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
L'éthique et la compliance sont considérés dans les valeurs de l'entreprise					
L'entreprise a mis en place un comité "éthique & compliance" et a nommé un responsable opérationnel "compliance"					
Le plan de prévention et le code éthique contre la corruption sont connus de tout le personnel, une formation spécifique est dispensée					
Les commerciaux ont suivi des formations spécifiques sur les risques liés à la corruption et au respect de la concurrence					
Les agents/partenaires ont signé des contrats conformes au plan de prévention anti-corruption et au code de conduite des affaires					
Un engagement de respect du plan de prévention et de compliance est signé annuellement par le personnel et les agents					
Une politique de sanctions disciplinaires a été mise en place					
1-1.4 Pilotage de la performance	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Le comité " Compliance & éthique" suit, évalue et met en évidence en temps opportun les éventuels freins à la mise en place de la stratégie					
Des indicateurs ont été mis en place pour apprécier la maturité éthique de l'entreprise					
Un rapport annuel est établi sur le respect des règles éthiques (les avancées, les incidents relevés, les sanctions émises, les remèdes apportés)					
1-1.5 Maîtrise des risques	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Les procédures sont examinées au regard des règles d'éthique de l'entreprise, les niveaux de risque sont évalués au regard de critères pertinents (zones géographiques...)					
Les différents risques d'une nouvelle stratégie sont analysés avec un arbitrage suite à l'examen des contraintes éthiques					
La société a mis en place une procédure de prévention contre la corruption conformément à la loi Sapin II					
La société respecte le Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), le UK Bribery Act (UKBA), etc...					
Si le groupe possède des filiales dans différents pays, les prix de transfert conduisent à une répartition équitable des profits entre pays, conformément aux recommandations OCDE					
Si les exportations du groupe vers certains pays sont soumises à un contrôle, les licences d'exportation ont été obtenues					
Les principes de droit de la concurrence sont diffusés, connus et respectés					
Les principes d'embargo sont connus et respectés					
Les données personnelles sont respectées en accord avec le règlement européen 2016					
Le contrôle interne, tant sur les processus opérationnels que support, permet de déceler le non respect des procédures en matière éthique et conformité légale					
1-2) RSE/ DEVELOPPEMENT DURABLE (impact de l'entreprise sur l'environnement)	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
1-2.1 Droits de l'homme	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Les pratiques actuelles de l'entreprise sont conformes au respect des droits de l'Homme					
1-2.2 Conditions travail	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Les conditions de travail sont adéquates aux valeurs éthiques généralement admises					
1-2.3 Environ. Ecologique	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
L'éthique de l'entreprise prend en compte des considérations écologiques (économie circulaire, recyclage des déchets, éco conception,...) et favorise une croissance économique verte					
1-2.4 Loyauté des pratiques	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
La loyauté des pratiques constitue une caractéristique marquante des pratiques éthiques de l'entreprise, un guide des pratiques loyales est diffusé					

1-2.5 Pratiques commerciales		inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
L'entreprise cherche à valoriser ses bonnes pratiques en matière d'éthique pour obtenir un avantage concurrentiel						
Les pratiques commerciales sont conformes à la politique " Compliance & Ethique" de l'entreprise						
1-2.6 Environnement local et communautés		inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
Les réseaux sociaux sont systématiquement sollicités pour mettre en avant les bonnes pratiques de l'entreprise en matière d'éthique par rapport à son écosystème						
L'entreprise passe en revue périodiquement l'image qu'elle a pu établir avec l'écosystème de proximité en matière d'éthique						
2) MESURE DE LA PERFORMANCE DE CREATION DE L'OFFRE		inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
2-1 Ecosystème		inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
Les valeurs éthiques de l'écosystème de l'entreprise sont identifiées et prises en compte pour le développement de nouvelles offres						
L'intelligence économique évalue l'éthique des entreprises les plus performantes						
2-2 Conception		inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
L'éthique de l'entreprise et la prévention contre la corruption sont clairement identifiées dans la définition des nouvelles offres						
Les opportunités liées à la " compliance & éthique " de l'entreprise sont considérées dès les premiers jalons de la conception de l'offre -						
2-3 Développement et industrialisation		inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
Les partenaires intervenant dans le développement de l'offre font l'objet d'une évaluation " compliance & éthique"						
2-4 Mise sur le marché		inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
Tous les contrats signés proposés par les agents et commerciaux sont conformes au plan de prévention contre la corruption						
3) MESURE DE LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE		inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
3-1 Appro/Fournisseurs		inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
L'éthique de l'entreprise est déployée auprès de ses fournisseurs qui s'engagent à respecter le code de conduite de l'entreprise						
3-2 Production et logistique		inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
Les conditions de travail pour la production comme pour la logistique, internes comme externes, sont conformes au code de conduite de l'entreprise						
3-4 Ventes/clients		inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
l'entreprise communique auprès de ses clients sur le code de conduite de l'entreprise						
Les intermédiaires (agents, lobbyistes,...) sont évalués sur le plan éthique et s'engagent sur le code de conduite						
3-5 Finances/Economie		inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
Les indicateurs et alertes comptables-gestion permettent de mettre en évidence des dérives éventuelles						

L'image de marque est la représentation perçue d'une entreprise et de ses produits par le public, généralement les consommateurs.

La notoriété, quant à elle mesure le fait d'être connu le grand nombre de personnes (caractère notoire). Attention, une entreprise peut être très connue, sans pour autant avoir une bonne image de marque.

L'image de marque doit faire l'objet d'études régulières pour garantir la cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Celle-ci doit être vigilante et s'assurer que les perceptions de son marché cible sont bien en phase en fonction de ses objectifs et de ses valeurs. L'image de marque concerne non seulement la façon dont les entreprises sont perçues par le public mais aussi par toutes les parties prenantes. Il est essentiel de rester en éveil et bien comprendre les processus de décisions des investisseurs, institutionnels, banques, partenaires, fournisseurs, collaborateurs en place et à embaucher, et bien sûr ceux des clients. L'entreprise peut utiliser certains leviers de façon proactive (les campagnes de communication, les actions publicitaires), alors qu'elle en subit d'autres (les blogs de consommateurs, les sites comparateurs). C'est au travers de ces divers processus que se construit l'image et la notoriété.

La perception de l'image de marque est mesurée à l'aide de critères objectifs (haut de gamme, technologie innovante) et d'autres plus subjectifs (destiné aux jeunes, bon rapport qualité/prix).

L'image de marque doit être mesurée selon des critères objectifs d'une part dans l'absolu et d'autre part, de manière relative aux concurrents ou autres acteurs qui peuvent être concernés par le développement de l'entreprise. Il faut bien entendu, conduire périodiquement ces études pour suivre l'évolution des résultats. Les techniques numériques rendent possible un suivi très précis et presque immédiat des comportements et des perceptions de chacun des acteurs.

Son analyse permet de mieux comprendre la situation à un instant T et ainsi d'anticiper les décisions à prendre pour acquérir la bienveillance de l'environnement dans lequel se développent les activités de l'entreprise.

La notoriété se mesure de manière soit spontanée, soit assistée. Elle est présentée sous forme de pourcentage. Ces études de notoriété sont d'excellents indicateurs, notamment à la suite de campagnes de communication ou d'actions publicitaires.

Ces études d'image de marque et de notoriété peuvent être menées en interne ou externalisées, ce qui renforce leur objectivité. Le numérique offre de nouvelles possibilités ; des capteurs peuvent, grâce aux techniques IOT notamment, permettre une meilleure réactivité. Il est possible d'obtenir des éléments quantitatifs sur la renommée, la réputation, la qualité perçue des produits et services proposés. Certains critères peuvent être subjectifs par exemple l'émotion suscitée face à des annonces de l'entreprise ou des informations communiquées par des tiers. Les solutions numériques, comme les réseaux sociaux, communautés d'usagers, associations diverses, doivent être considérés avec la plus grande attention. Il apparaît divers axes d'échanges :

- l'entreprise communique à son écosystème,
- L'environnement transmet des messages à l'entreprise,

- Des tiers interfèrent sur les échanges entre l'entreprise et son environnement,
- Enfin des acteurs interviennent à la fois sur l'entreprise, son environnement et sur des tiers, de façon bienveillante ou malveillante.

L'entreprise doit communiquer sur les valeurs qui vont renforcer son image de marque et sa notoriété. Celles-ci peuvent être sportives, durables, engagées, écologiques, humanitaires, et peuvent aussi être orientées qualité, sécurité, ...

Il est important d'élaborer des actions de communication et d'en analyser les retombées afin d'influer et soutenir la perception des différentes parties prenantes. Des campagnes traditionnelles et structurées peuvent être complétées d'actions coordonnées disponibles aujourd'hui grâce au numérique. Le suivi du NPS (net promoter score de Bain & Company, outil de mesure de la satisfaction client) et le nombre de « likes » font désormais partie de la mesure de l'image de marque.

L'image de marque est la résultante de la combinaison « produit / service ». Elle évolue dans le temps avec le passage de la notion de produit vers celle de service par exemple dans l'automobile et la banque. Elle est également largement influencée par les investissements pour la soutenir comme les actions publicitaires, les campagnes multicanaux, les communications directes, ... Elle contribue à améliorer la notoriété en s'appuyant sur des techniques de mémorisation visuelle et auditive (ex « *Qui mieux que Renault peut entretenir votre Renault ?* » ou pour la BNP « *La banque d'un monde qui change !* ». Certains messages touchent en profondeur des cibles. Cependant, les centres d'intérêts peuvent néanmoins évoluer en fonction des offres, du contexte technologique, écologique, ...

L'image de marque et la notoriété sont essentielles pour développer l'attractivité de l'entreprise. Ce sont des leviers pour entrer sur de nouveaux marchés, faire croître la marge, passer des accords de partenariats, proposer des solutions innovantes, attirer des nouvelles ressources financières et humaines (nouveaux talents, compétences, profils, ...) en bref donner envie de collaborer avec elle.

En interne, l'image de marque a également des conséquences sur l'ensemble des collaborateurs. La mesure de motivation et d'engagement des collaborateurs s'opère au travers d'enquêtes de type 360°.

Lorsque la marque et la notoriété se détériorent, les conséquences négatives pour l'organisation sont généralement lourdes et brutales (Volkswagen, Toyota, Benetton, Perrier, Nike, BlackBerry, Samsung, ...) Pire encore, elles sont surtout lentes, voire impossibles à redresser. Les impacts sur l'image de marque coûtent très cher, d'une part par le manque à gagner en chiffre d'affaire et d'autre part par les dépenses à engager pour restaurer son image auprès du grand public et des consommateurs.

Ces observations renforcent la nécessité de considérer l'analyse de l'image de marque et de la notoriété comme une priorité haute, même lorsque les voyants sont au vert. Les alertes, y compris les signaux faibles, doivent être immédiatement pris en compte et suivis d'actions rapides. La gestion de la marque nécessite la mise en place de circuits ayant autorité et moyens pour réagir rapidement au bon moment et avec l'intensité adéquate. La disparition d'une marque peut être très rapide alors qu'une bonne gestion peut permettre à des marques d'être centenaires par exemple Michelin, Louis Vuitton, Dior et bien d'autres qui sont des leaders incontestés dans leur domaine.

La rumeur est un phénomène qui doit être pris en compte, d'où la nécessité d'observer l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Cet environnement s'élargit de plus en plus, du fait de la mondialisation et du numérique qui démultiplient les moyens de communication. L'e-réputation est devenue un phénomène dont les enseignes veulent tirer profit, mais qui peut également se retourner contre elles.

L'e-réputation ambiante est de plus en plus pressante. Pour être plus proactif, elle impose des investissements qui impliquent l'acquisition de nouvelles technologies et la maîtrise de nouvelles compétences.

Positives, l'image de marque, la notoriété et l'e-réputation favorisent le développement et la performance de l'entreprise par une commercialisation plus aisée des produits avec une pratique de prix souvent plus élevés et une fidélité qui permet de planifier plus aisément les évolutions des offres.

A ce titre, elles doivent, toutes trois, faire l'objet d'une vigilance très attentive. Prévoir des budgets pour les développer est indispensable. Les soutenir permet à l'entreprise d'anticiper et de se préparer à des événements de crise potentiels. Ces investissements sont des indicateurs de la volonté de l'entreprise à pérenniser son développement, ce qui est rassurant pour l'ensemble des parties prenantes. La mise en place d'équipes en charge des actions à mener peut donner une indication précieuse sur la capacité à anticiper et à réagir de façon appropriée. La marque et la notoriété sont désormais indissociables du produit ou du service, il le contextualise, l'accompagne dans son cycle de vie.

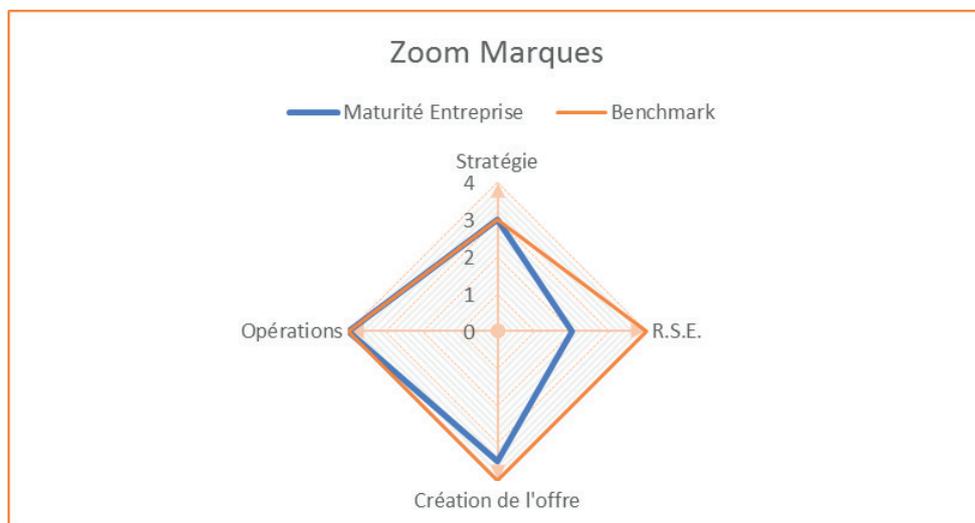
Un autre point d'attention concerne la Direction Générale qui doit pouvoir disposer d'indicateurs et de faits saillants pour prendre les décisions qui s'imposent, parfois dans l'urgence. Si les circuits, avec les bons filtres, ne sont pas en place les décisions risquent d'être tardives, plus rudes, coûteuses, voire risquées pour la pérennité.

La gestion de l'image de marque et de la notoriété nécessitent de la sensibilité, de l'anticipation, de l'écoute et de la veille tout en intégrant les nouveaux capteurs que permet le développement du numérique. Celui-ci requiert une mise sous tension constante pour pouvoir prendre des décisions véloces avec l'amplitude adaptée à chaque situation. Les investissements autour du marketing numérique prennent de plus en plus d'importance (réseaux internet, blog, réseaux sociaux,...) en dépassant parfois les investissements informatiques des autres fonctions support.

ZOOM

Comme les autres volets d'analyse de la performance, l'image de marque et la notoriété ne peuvent être pris isolément ; ils doivent s'intégrer dans une approche cohérente et intégrée de la gouvernance.

Un questionnaire destiné à mesurer la maturité de votre entreprise dans la gestion de son image de marque est fourni dans cet ouvrage. Cette évaluation de maturité globale peut se représenter sous la forme d'un radar comme celui présenté ci-dessous à titre d'exemple, qui met en évidence les 4 axes d'analyse de votre image de marque.



ZOOM autour de l'image de Marque et de la Notoriété

Ce questionnaire vise à aider les dirigeants à évaluer la maturité de leur l'entreprise pour relever les défis liés à leur image de Marque et leur Notoriété

Mode d'emploi du questionnaire : mettre une croix (X) dans la colonne qui correspond le mieux à la situation de l'entreprise					
Sur les questions (qui se trouvent sur les lignes blanches) les réponses sont le plus souvent par OUI ou par NON					
si réponse = NON, mettre la croix dans "inexistant"	X				
si réponse = OUI, mettre la croix dans "optimisé"					X
pour décrire une situation intermédiaire entre le OUI et le NON, mettre la croix dans une case intermédiaire			X		
les lignes colorées correspondent à des niveaux de synthèse: mettre la croix dans la case qui correspond le mieux à la pondération"à dire d'expert" des réponses aux questions sous-jacentes	inexistant	X découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
les lignes colorées correspondent à des niveaux de synthèse: mettre la croix dans la case qui correspond le mieux à la pondération"à dire d'expert" des évaluations des niveaux inférieurs. ...et ainsi de suite, jusqu'au niveau de synthèse le plus global	inexistant	découverte	X en déploiement	maitrisé	optimisé
Evaluation de la maturité globale en matière d'"image de Marque et Notoriété "	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
1) MESURE DE LA PERFORMANCE STRATEGIQUE	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
1-1) PROCESSUS DE GOUVERNANCE d'ENTREPRISE (prise en compte de l'environnement par l'entrepris	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
1-1.1 Elaboration de la stratégie	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Le Comex est sensibilisé aux impacts de ses décisions sur l'image de Marque de l'entreprise					
La stratégie se décline au niveau de la Marque Entreprise et/ou de la Marque des Produits (nom, ex : Iphone)					
La Marque et la Notoriété sont clairement identifiées dans la valorisation de l'entreprise					
1-1.2 Déclinaison opérationnelle de la stratégie	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Des budgets spécifiques sont alloués à la gestion de la Marque Entreprise et aux Marques Produits					
La Marque est déployée dans plusieurs projets disruptifs et totalement innovants					
L'image de l'entreprise est associée à des mots, termes, concepts porteurs (par ex qualité, performance, émotion, enchantement, bien être...) avec la volonté de les faire partager par le marché					
1-1.3 Management des Ressources	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Les leviers pour gérer votre marque sont identifiés (personnel, réseaux, qualité des produits ...)					
Une forte réactivité existe en cas "d'avarie" (Réactivité, défensif, rapidité, pilotage au + près)					
Une Marque Employeur a été développée (attractivité de l'entreprise pour recruter les meilleurs)					
1-1.4 Pilotage de la performance	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Les KPI mesurant votre image de Marque, votre Notoriété et votre Notoriété assistée, sont revus au sein du comité de direction					
1-1.5 Maitrise des risques	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
La maîtrise des risques : Vous avez identifié et régulièrement revisité l'ensemble des événements ayant un impact direct ou indirect sur votre image de marque (événements, lancement de campagnes, nouvelles gammes-collections,...)					
Des plans d'actions correctifs sont prêts à être déclenchés, en cas de dérapages, de rumeurs négatives, d'alertes marché et environnement, ...					
La cohérence entre vos campagnes de communication externe, votre politique RH et votre stratégie d'image de Marque est régulièrement vérifiée					
Une équipe est dédiée à la défense de la Marque pour lutter face à la contrefaçon					

1-2) RSE/ DEVELOPPEMENT DURABLE (impact de l'entreprise sur l'environnement)	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
1-2.1 Droits de l'homme	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
L'éthique est intégrée dans la construction des Marques et de la Notoriété					
1-2.2 Conditions travail	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Les partenaires, co-traitants et fournisseurs sont triés selon des critères d'environnement au travail					
1-2.3 Environnement Ecologique	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Les actions liées à la gestion de l'image de Marque et à la Notoriété intègrent celles menées autour de l'environnement et du développement durable					
1-2.4 Loyauté des pratiques	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
L'entreprise communique aux tiers les chartes éthiques appliquées en interne et avec ses partenaires					
1-2.5 Pratiques commerciales	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
L'analyse de l'image de Marque et de la Notoriété sont revues systématiquement au travers des circuits multicanaux et des réseaux sociaux					
Des outils captent, transmettent et analysent les informations sur les principaux contacts client susceptibles d'influer sur les Marques et la Notoriété					
1-2.6 Environnement local et communautés	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
L'entreprise passe en revue périodiquement les relations qu'elle peut établir avec les écosystèmes de proximité qui peuvent devenir un avantage particulier et singulier					
2) MESURE DE LA PERFORMANCE DE CREATION DE L'OFFRE	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
2-1 Ecosystème	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Une politique marketing interne, externe, mixte existe et des organismes de communication ont été sélectionnés					
Des noms de domaines ont été achetés pour véhiculer votre image de marque par de futures communications numériques					
Vos partenaires sont sélectionnés en cohérence avec votre image					
Des partenaires stratégiques sont sélectionnés pour que l'entreprise soit "portée" par leur propre image (dans leur sillon)					
Vos sponsors sont sélectionnés pour renforcer votre image sur une thématique qui vous est chère (ex : Vendée Globe,...)					
Une émotion est créée autour de votre Marque en utilisant les 5 sens (vue, odorat, ouïe, goût, toucher). Par ex : odorat avec AberCrombie, Vue avec le Logo de la pomme pour Apple....					
2-2 Conception	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
La définition des nouvelles offres intègre leur impact direct sur l'image de Marque indirect sur la notoriété					
Votre logo est choisi, puis actualisé/ajusté en le corrélant avec les objectifs de Marque et de Notoriété recherchés (leader, N°1, dans le vent, innovant,...)					
Vous avez clairement opté pour une stratégie soit de rupture ou de continuité en lien direct avec la politique de votre image de marque					
2-3 Développement et industrialisation	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Un plan de communication structuré avec objectifs/ moyen /mesure de l'efficacité a été élaboré pour gérer votre Marque					
« Pour développer son e-réputation, l'entreprise a trouvé des relais et fédéré sa communauté					
Votre e-réputation est maîtrisée en identifiant tous les outils et méthodes					
Des audits de e-réputation sont réalisés et des tactiques de buzz sont mises en place					
Un ou plusieurs slogans porteur de type "vous ne viendrez plus chez nous par hasard" (Total), "What else?" avec l'image de G. Cloney ont été créés					
Vous avez sélectionné les media par lesquels vous voulez communiquer (innovants : Tweeter) et exclus ceux qui ne sont pas en cohérence avec votre image de marque					

2-4 Mise sur le marché	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Une mesure régulière de l'image de marque est assurée afin de s'assurer de développement de celle-ci au regard des objectifs avec ajustements si nécessaires <u>notamment lors de la mise sur le marché d'une nouvelle offre</u> La communication lors de la mise sur le marché est suivie de très près pour éviter des dérives sur l'image de marque et la notoriété (ex : Michel & Augustin et le "fait maison" avec des "recettes de grand mère")					
3) MESURE DE LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
3-1 Appro/Fournisseurs	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Vos fournisseurs sont sélectionnés avec des critères objectifs, en intégrant l'éthique de votre marque et ses valeurs Des fournisseurs qui utilisent votre image de marque à votre corps défendant sont radiés					
3-2 Production	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Les indicateurs de production qui peuvent interférer sur votre image (ex consommation, écologie, respect du personnel engagé, délai...) sont suivis régulièrement Le respect des délais, de la qualité au travail, de la qualité de service,....sont régulièrement analysés et communiqués					
3-3 Logistique	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
La logistique sous tendant votre activité est corrélée à l'image de votre entreprise La logistique des parties prenantes amont est sensibilisée aux effets induits sur les acteurs en aval (clients, partenaires, distributeurs.....)					
3-4 Ventes/clients	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Toutes les occasions de contacts prospects font l'objet d'un suivi Les processus en contact avec les intermédiaires et clients finaux bénéficient d'un pilotage tout particulier. Les clients sont régulièrement sollicités pour exprimer leurs ressentis et leurs émotions dans les contacts et dans l'usage des produits et services acquis Une analyse approfondie est faite régulièrement sur les causes de la non réalisation d'une transaction commerciale					
3-5 Finances/Economie	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Le budget de gestion des Marques est clairement identifié et distinct pour l'Entreprise, les Produits, les média et supports dédiés L'entreprise s'efforce de préciser l'influence de la part de la marque dans la constitution de la marge sur les produits L'entreprise s'efforce d'élaborer des simulation et mesures de ROI au regard des dépenses pour stimuler la marque.....					

Le Lean propose une Gouvernance alternative de l'Entreprise en se prévalant du parcours industriel « hors norme » de l'entreprise japonaise TOYOTA. Mais y-a-t'il pour autant une façon différente qui serait Lean, de mesurer la performance d'une entreprise ? Ce chapitre tente une réponse à cette question.

TOYOTA : LE BERCEAU DU LEAN

TOYOTA affiche sur longue période, 60 ans, des résultats exceptionnels en termes de profitabilité, de pénétration des marchés, de résilience aux crises. Ces résultats obtenus par une **croissance interne** résolue et ininterrompue, ont conduit cette société initialement modeste, au premier rang mondial des constructeurs d'automobiles. Cela incite à penser qu'il y a dans cette entreprise familiale, une façon toute particulière d'y appréhender la performance. Une abondante littérature couvre le sujet.

Le modèle industriel classique – la production de masse et ses économies d'échelle, l'organisation scientifique du travail... et l'on connaît les noms de Ford, Taylor, Sloan, Fayol – a été théorisé avant d'être appliqué. A l'inverse, le Système de Production TOYOTA (TPS) a été inventé et s'est développé dans cette entreprise, de façon empirique et pragmatique avec pour seul fil d'Ariane, une consigne au prosaïsme désarmant : l'éradication des gaspillages. Avec en fin de compte, il faut bien l'admettre, une performance exceptionnelle obtenue aux termes de pratiques qui prennent à revers tous les dogmes précédemment admis.

« L'idée de base du système TOYOTA est "l'élimination totale des gaspillages". » L'entendre à l'aube du XXI^{ème} siècle, cette idée raisonne d'une façon familière et sympathique puisqu'elle définit l'une des voies, consensuelle, pour atteindre le graal de notre époque : le Développement Durable. Pourtant lorsqu'à la fin des années 40 au Japon, Kiichiro Toyoda, Président de la Toyota Motor Company, la formule et donne "la chasse aux gaspillages" pour objectif à ses collaborateurs, il a dans la tête un graal bien différent : « rattraper l'Amérique en trois ans...»

De prime abord, l'objectif d'une élimination des gaspillages prête à sourire pour le dirigeant d'une entreprise : s'il avait connaissance de gaspillages, il les éliminerait bien sûr et tout de suite ! Cette boutade révèle l'inefficacité des outils traditionnels du contrôle de gestion et de la mesure de la performance pour atteindre les objectifs tels que ceux visés par Toyota.

TOYOTA : UNE PERFORMANCE EXCEPTIONNELLE PAR DES PRATIQUES ORIGINALES.

En ce début du XXI^{ème} siècle et en dernier ressort, une entreprise performante est celle qui fait le bonheur des gens. Des actionnaires qui voient leur épargne valorisée, des employés émancipés par leurs efforts au travail, des clients ravis par leurs achats, des fournisseurs et des banquiers contents de coopérer, la collectivité comblée par des externalités toutes positives. Si un classement devait être fait selon ces critères, on serait surpris de découvrir en tête de classement, des entreprises peu ou pas connues : une entreprise performante ne défraie pas la chronique ! Sans doute parmi celles-ci figurerait l'établissement de TOYOTA à Onnaing.

Quelque soit la façon dont on espère approcher cet idéal, les problèmes à résoudre sont les mêmes, seules les solutions diffèrent. Elles sont le résultat d'arbitrages entre des intérêts à priori divergents, des contingences qu'il faut assumer, mais elles sont aussi le résultat d'un cheminement défini par les priorités que l'on se donne. Choisir comme priorité l'éradication des gaspillages, c'est se lancer dans une démarche minutieuse et de longue haleine, c'est abandonner l'espoir d'atteindre l'objectif rapidement. « Pour que le système de production TOYOTA fonctionne à plein, il faut que tous ses "ouvriers" soient des tortues.¹»

La production de masse a montré son efficacité en permettant durant le XX^{ème} siècle un développement des industries sans précédent dans l'histoire de l'Humanité. Pourtant, à l'occasion des efforts de la seconde guerre mondiale, certains (Lawrence Miles, Jerry Leftow, and Harry Erlicher at G.E) observèrent aux Etats-Unis que ce modèle impliquait des prodigalités difficilement compatibles avec la frugalité imposée par le conflit. L'idée selon laquelle la production de masse, bien qu'efficace, consentait des gaspillages, commençait à percer.

De fait les gaspillages sont inhérents à la production de masse, car ce modèle tire sa performance précisément du fait qu'il permet de diluer des coûts non-directement productifs en les diluants grâce aux économies d'échelle. Ainsi, il se révèle relativement tolérant vis-à-vis de pratiques telles que le "riblonnage" de rebuts, d'inventus, d'outillages obsolètes, le sous-emploi des capacités manœuvrière, etc. Toutes choses précisément considérées comme "gaspillages" et dont l'éradication est **la première priorité** du TPS. Le TPS (Système de Production Toyota) procède donc d'un état d'esprit différent et porte sur la production, un autre regard.

LA MESURE DE LA PERFORMANCE DU LEAN

Le Lean définit la dysharmonie dans une entreprise, ce sont les gaspillages. Dès lors, l'éradication des gaspillages vaut stratégies de développement et de progrès. Mais le cheminement vers l'objectif n'est pas théorisé, n'a pas besoin de l'être ! Il n'y a pas de procédures à suivre ! Il y a une mécanique d'éradication des gaspillages à mettre en place. Tout au plus existe-t-il, à l'instar de la recherche opérationnelle, des protocoles fixant l'ordre des choses et permettant d'éviter les impasses. Ces protocoles ont été établis d'expérience, empiriquement ; ils ne donnent pas « la » solution, ils permettent seulement de séparer les bonnes des mauvaises pratiques.

Illustration. « Il faut penser avant d'agir. » C'est une lapalissade ! Pourtant le cycle PDCA (Plan, Do, Check, Action) de W.E. Deming est reçu comme une révolution. Il définit le protocole à usage managérial de « penser avant d'agir » :

- **Plan** : il faut réfléchir et penser, oui, mais pour proposer une solution consensuelle.
- **Do** : il faut la réaliser, oui, mais d'une façon complète quoique économe, c'est-à-dire un prototype, un démonstrateur.
- **Check** : il faut la mettre en place, oui, mais pour l'exposer à l'usage, pour la tester.

¹ Cf. L'esprit TOYOTA de Taiichi Ohno paru chez Masson, page 72 – référence faite à la fable de J. de La Fontaine « Le lièvre et la tortue ».

- **Action** : il faut décider de la conserver, de l'amender, oui, mais aussi de l'abandonner en fonction des résultats observés. Retenue, la réalisation et sa mise en place doivent être peaufinées, « durcies », afin d'écartier les dérives éventuelles, c'est le verrouillage.
- **Le cycle**: toute fin de cycle doit en initier un autre.

Ce processus protocolaire est contrôlé et son efficacité mesurée par des indicateurs fixés en début cycle mais évoluant de cycle en cycle. Ces indicateurs combinent à la fois l'évaluation de résultats quantitatifs mais aussi l'évaluation de la conformité formelle du processus établi pour les obtenir. De telle sorte qu'une divergence observée dans l'un ou l'autre sens - de mauvais résultats avec un processus conforme comme de bons résultats avec un processus non conforme – doit être impérativement traitée soit par une remise en cause du processus soit par son amélioration. Axé sur l'éradication des gaspillages au plus près des observations de terrain, ce protocole entraîne mécaniquement une amélioration combinée et réciproque des coûts, de la qualité, des délais. A noter que la réduction des délais à capacité égale se manifeste, qu'il s'agisse d'industries ou de service, par une productivité accrue.

On remarquera que cette gouvernance est incompatible avec l'existence d'une hiérarchie rigide dans laquelle, les « cols bleus » doivent exécuter les « oukases » des « cols blancs » quoiqu'il arrive. Bien au contraire ici, l'intelligence de l'entreprise est au service des ateliers ; chez TOYOTA, l'ingénieur doit « vendre » sa solution à l'ouvrier. Bien sûr, ceci ne s'improvise pas.

La maturité en matière de Lean réside en deux choses, d'une part avoir atteint un certain niveau d'élimination des gaspillages, qui apporte une forme de clarification des problèmes restant à résoudre, et d'autre part accéder à une maîtrise des protocoles et des outils proposés, qui se nourrit précisément de la clarification précitée. Toute la difficulté du modèle Lean est d'amorcer ce cycle « Œuf - Poule – Œuf... ».

Atteindre cette maturité, signifie que l'entreprise est en perpétuel progrès ou développement. C'est désormais inscrit dans ses gènes. Elle ne peut pas faire autrement ! Chaque entreprise développe des solutions qui lui sont propres, qui lui conviennent, à l'image des hommes qui, en interne, les ont élaborées. Deux entreprises ayant la même activité aboutiront par un cheminement différent à des solutions différentes. Les performances qu'elles atteindront, seront le fruit de la lente sédimentation de cycles PDCA qui structurent leur quête incessante de l'éradication des gaspillages.

Dans une entreprise Lean, le progrès et le développement sont en marche. La gouvernance consiste à les orienter au jour le jour, dans le choix de l'enchaînement des actions élémentaires de progrès et éventuellement à les dynamiser par des moyens supplémentaires. Le budget clé d'une entreprise Lean est celui de ses investissements, fixant les grands moyens qu'on se donne pour exister à la mesure de ses capacités.

La performance du Lean et sa mesure s'intéressent en priorité au fonctionnement de ce moteur de progrès, dans l'éradication des gaspillages, et de développement, dans la capacité qu'il a de s'adapter rapidement aux évolutions sollicitant l'entreprise.

Arthur M. Schneiderman a fait en 1984 une étrange découverte :

« If you are using a state-of-the-art improvement process, you should be able to close the gap between your current performance and the ultimate process capability at a constant rate given by the process half-life. The half-life is not the same for all processes. Instead, it depends on the complexity of the process. There are two dimensions to complexity: technical and organizational. »

A l'instar de la décomposition d'un isotope instable et en prenant par exemple « l'absentéisme causé par les accidents » - ce qui est incontestablement un gaspillage ! – il faut 14,8 mois pour le diviser par 2, les observations faites sur des entreprises variées mais disposant d'un moteur ayant atteint le « state-of-art » du Lean sont corrélées à 90% !

MESURE ET DÉVELOPPEMENT DE LA PERFORMANCE D'UNE ACTIVITÉ MANUFACTURIÈRE SELON LE LEAN

Pour la démonstration, l'exemple est ici volontairement prosaïque : l'entreprise répare des palettes de transport en bois.

On passe en revue les différentes fonctions de cette entreprise qui s'est volontairement développée dans l'esprit du Lean.

▪ L'administration des ventes

- Analyse de la variété des flux : 15 modèles de palettes dont 3 constituent 80% des ventes.
- Prise de commandes : commandes ordinaires à délai garanti 48h ; commandes extraordinaires (volume, modèles) à délai négocié.
- Planification cadencée des tournées ordinaires de collecte/livraisons : dessertes flexibles dans une zone établie selon un trajet de référence, camions à chargement latéral, collecte triée par modèles, réparable et non réparable.
- Planification de tournées exceptionnelles : livraison extraordinaire, collecte en maraude.
- Comptage « flux de sortie » pour suivi informatique des flux, production des B.L./factures.

▪ L'atelier de réparation

- Postes de travail différenciés selon modèles : 3 postes spécialisés « modèle », 2 postes spécialisés « variété » palettes longues et palettes courtes, 1 poste spécialisé « récupération ».
- Déchargement stockage du brut : modèles courants et récupération à proximité des postes respectifs, « variété » triée à l'extérieur.

- Planification journalière courante : 1. Réparation de la « variété » selon commandes ordinaires, 2. Réparation de la « variété » selon planning des commandes extraordinaires, 3. Récupération et répartition des pièces de récupération jusqu'à satisfaire les « bords de poste », 4. Réparation des modèles courants jusqu'à épuisement du temps de poste. Stockage des modèles courants réparés à l'extérieur.
- Préparation des commandes ordinaires
 - Constitution de chargement latéral du camion selon les commandes : « Variété » réparée, picking du « courant » dans le stock réparé.
- Préparation des commandes extraordinaires.
 - Constitution progressive des commandes extraordinaires selon planning de la tournée exceptionnelle.
- Récupération des déchets.
 - Broyage, récupération magnétique de la clouterie, stockage des sciures pour fabrication d'éléments moulés/agglomérés (nécessaires pour certains modèles) et pour chauffage.
- Améliorations/adaptations permanentes.
 - Suivi informatique des flux « ventes » : données prospectives d'un marketing de terrain (tournées de collecte/livraison) telles besoins clients ordinaires, chantiers périodiques ou éphémères (collectes), besoins exceptionnels de « conditionnements clients ».
 - Adaptation des tournées : zones, trajets, cadences, exceptions.
 - Adaptation des emplacements de stockage, des postes à la variété du flux.
 - Observations régulières des postes de travail (vidéo), dépouillement des observations avec les opérateurs en vue d'améliorations concernant le contrôle qualité (gabarits, détrompeurs), concernant les gestes trop répétitifs (petits outillages, micro-robotisation).
 - Mesure de la productivité intégrée au poste, compte-rendu journalier des écarts/objectifs par l'opérateur. Propositions de solutions.
 - Formations à l'évolution des produits et à la polyvalence (différents postes, entretien des ateliers et de l'outillage, fonctions administratives, conduite de véhicules) selon un planning et en fonction des nécessités de « dépannage ».

ZOOM

De la lecture de ce qui précède, d'aucuns sortiront avec une impression d'in vraisemblance : des pratiques industrielles élaborées plaquées sur une activité sans relief à la portée d'un groupe de « smigards » armés d'un pied-de-biche, d'un marteau et d'une boîte de clous. Si une telle entreprise existait, l'analyse fonction par fonction de leurs coûts conduirait à leur optimisation et une réduction de « coûts superfétatoires ».

Pourtant cet exemple se réfère à une histoire vraie, celle d'un entrepreneur qui se disait lui-même « chiffonnier », mais qui s'était mis dans la tête de donner à son entreprise un caractère d'excellence. Son entreprise avait commencée selon une activité improvisée qui s'avérait manifestement rentable, à la portée dans un premier temps, des membres de sa famille, son épouse et ses trois fils, puis de l'embauche de 2 ou 3 ouvriers sans qualification aucune. L'atelier s'était organisé selon les nécessités de l'instant, un petit progiciel de gestion assurant la saisie des commandes, la facturation et la planification d'un travail s'alimentant à un stock de palettes collectées qui envahissaient une cour.

D'une activité rentable qui lui permettait de vivre confortablement, la recherche de l'excellence lui a permis de la transformer en une activité hautement rentable capable de financer en trois ans un nouvel atelier automatisé de fabrication de palette neuves.

Cet exemple illustre la performance du Lean qui échappe à l'approche analytique en ce qu'elle réside dans la performance systémique de la cohérence de l'ensemble.

Le Lean se révèle ici :

- Le client (marché) est au centre : acuité des suivis de flux et des zones de chalandises, opportunisme permanent dans la recherche d'une croissance. Respects des délais et de la qualité. Fidélisation.
- Simplification, élimination de complexités inutiles : planification induite par un asservissement contraint inscrit dans l'organisation de l'atelier et des stockages (abandon d'une planification informatique au profit d'informations visuelles), abandon d'un contrôle de gestion au profit d'une observation transparente de la productivité et des gains journaliers. Inutilité d'un budget (hormis les investissements) lorsque l'activité secrète naturellement son amélioration.
- Recherche des invariants structurant une organisation et des aménagements qui peuvent être flexibilisés selon la variété marginale.
- L'ouvrier est le seul capable d'améliorer la productivité à condition qu'on lui en donne les moyens : observation critique régulière de son poste, libération de ses opérations répétitives obérant sa productivité potentielle.
- Formation à la polyvalence permettant la flexibilité et l'internalisation d'un maximum de tâches (autarcie face aux aléas).
- Fierté du personnel, respect humain.

A l'énoncé de cette présentation, on comprend que tout se tient et qu'il suffirait d'en enlever une brique pour que cette performance exemplaire s'écroule. Ainsi vont les organisations Lean.

LE LEAN IT

1^{ère} Partie

Si le modèle Lean poursuit des objectifs banals (rentabilité, dynamique du développement, résilience à la concurrence), il propose à l'entreprise de les atteindre par une approche différente du modèle classique, qui se distingue notamment par des modalités organisationnelles. Cela a pour conséquence une doctrine d'emploi des technologies de l'information, elle aussi particulière.

Si l'on considère à titre d'exemple la production manufacturière, les possibilités offertes par l'informatique ont conduit à développer très tôt des applications permettant d'assister la gestion de cette production. Ces logiciels, couverts par le terme générique de GPAO (gestion de production assistée par ordinateur), prennent, dans le modèle classique, la forme d'une modélisation de l'activité qui, sans rentrer dans les détails, peut facilement être décrite de la façon suivante. Des données descriptives de chacun des agents de production disponibles (machines, personnels, capacité en nature et volumes) forment une modélisation numérique que l'on sollicite régulièrement en l'informant des quantités à produire, c'est-à-dire des commandes. L'application informatique restitue alors la meilleure façon de s'y prendre (du moins en théorie !) en établissant pour chaque agent de production, son planning quotidien d'activité. Intellectuellement irréprochable dans un environnement supposé déterministe, c'est-à-dire prédictible et accessible à l'analyse, cette assistance de l'informatique rencontre de nombreux écueils à l'usage :

- Les aléas de réalisation obligent à informer le modèle en retour.
- Les écarts régulièrement observés incitent à mettre le terrain en conformité avec le modèle, laissant peu de place aux initiatives individuelles.
- Le respect de séries minimales économiques de production oblige à des anticipations qui se manifestent par des stocks, tout en limitant la proximité de l'horizon de planification.

Tout concourt à la rigidité du système. Sa flexibilité supposerait un rapprochement de l'horizon de planification. Passer par exemple d'une planification mensuelle à une planification hebdomadaire implique de multiplier par quatre - faute de pouvoir consolider les quantités - les ordres planifiés et les retours d'aléas tout en augmentant l'anticipation relative contenue dans les stocks. Aller dans cette direction provoque rapidement l'implosion du système d'information.

L'élimination des gaspillages, objectif singulier du modèle Lean, a pour corolaire la recherche permanente de la flexibilité dans la mesure où toute anticipation de réalisation (traduite par des stocks) resteront in fine la source de gaspillages due aux écarts irréductibles entre le prévisionnel et le réel. La GPAO dans sa forme traditionnelle est ici inopérante.

Les organisations Lean adoptent un emploi de l'informatique fondamentalement différent qui consiste à piloter à la marge un système productif construit pour assurer de façon autonome une production invariante : démarche singulière qui vise la flexibilité en construisant un système rigide ! La littérature anglo-saxonne a retenu pour décrire ceci, l'expression de « flexible rigidity ». Plus simplement, on l'aura compris, le modèle Lean adopte un système informatique d'asservissement : la GPAO devient cybernétique. La recherche de la performance recoupe alors les pratiques communes du Lean :

- Recherche des invariants (loi de Pareto).
- Mise en lignes des moyens de production selon ses invariants.
- Flexibilisation des moyens pour absorber la variété marginale après élimination de la variété parasite (fausses complexités).

Le tout étant sujet à des revues itératives pour améliorer, adapter, fiabiliser. Par nature, un asservissement doit s'adapter à la nature du process qu'il pilote. Ici, le système informatique doit s'adapter en permanence aux évolutions faites sur le terrain.

2^{ème} Partie

La nécessaire évolutivité des applications informatiques à l'usage des organisations Lean a bouleversé les pratiques classiques de développement de logiciels de GPAO. Une certaine forme de tyrannie des services informatiques n'est plus de mise. Lorsqu'on passe en revue les dispositions à prendre pour insérer de façon efficace l'équipe informatique dans une organisation Lean, on se rend compte que cela consiste à lui faire adopter des pratiques Lean dans sa façon de travailler. Ce n'est pas une surprise si l'on considère ce que l'on attend désormais d'elle :

- S'immerger au quotidien dans les préoccupations des utilisateurs : priorité donnée au « client ».
- Ne pas retarder l'exploitation d'une application au prétexte de la nécessité d'exhaustivité : 20% de la variété fait 80% des volumes et si celle-ci est bien traitée, l'initiative humaine sur le terrain peut palier au reste.
- Eradiquer les complexités inutiles, les interfaces utilisateurs alambiqués, les logiques algorithmiques au profit des logiques d'emploi.
- Adopter des moyens de développements (plateformes, outils, ban de tests) permettant une adaptation rapide des programmes et de leurs fonctionnalités.
- Participer en amont avec les Etudes pour cerner les finalités, avec les Méthodes pour sceller les cohérences.
- Participer en aval pour combler les écarts, consolider la fiabilité.

- Adopter des standards qui facilitent la collaboration.
- Calquer l'architecture du système d'information sur l'architecture du système de production en y incorporant la logique des process automatisés ou robotisés, la prise en compte des informations relevées par les capteurs, l'écoulement des flux et les défaillances.

LE LEAN DANS LES INDUSTRIES DE SERVICES

Ici, nous parlons des activités de services dont la production est informationnelle. Telles sont les banques, les assurances, le courtage, la distribution, etc. Mais aussi, les fonctions administratives des entreprises ou de l'état.

Il n'est pas inutile de revenir un instant sur l'histoire. Longtemps, ces activités se sont organisées autour d'une circulation de documents papiers, de liasses multicolores qui irriguaient les différents services (bureaux) participant à la production du service (produit) concerné. Pour ces activités, l'arrivée de l'Informatique a constitué une révolution. S'informatiser, c'était se moderniser, et vice versa ! Cette transformation a pris la forme d'une catharsis hors de toute rationalité :

- Tout s'informatisait en l'état, alors que l'adoption d'un tel outil révolutionnaire aurait dû être préparée en amont par des réflexions et des redéploiements organisationnels.
- L'outil informatique était réputé capable de venir à bout de toutes les complexités, y compris celles qu'on aurait pu rendre inutiles.
- La notoriété du fournisseur de matériel valait calcul de rentabilité.
- Le service informatique débarquait dans l'entreprise, affublé de son ésotérisme pour rapidement s'enkyster dans un bunker à l'écart de tous.
- Les Directions, dépassées, leur servaient d'auditoires complaisants.
- Des projets mort-nés se succédaient au rythme d'innovations impératives dictées par les sociétés de services SSII.
- Etc.

Si le modèle Lean a su s'imposer initialement dans la production manufacturière, des professionnels de ce modèle se sont progressivement aperçu que les productions informationnelles et les services administratifs, au sortir de leur primo-informatisation, présentaient des gisements considérables de gaspillages et donc de productivité. Et que là encore, le modèle Lean, son esprit, ses principes étaient capables d'en venir à bout.

Mutatis mutandis, voici comment :

- Identifier les invariants : 20% des services fournis, des opérations administratives réalisées forment 80% des volumes.
- Tracer, traiter ces flux invariants avec pour préoccupation première la simplification : s'assurer que toutes les informations collectées sont utiles (logigrammes), éradiquer les doubles saisies, ne conserver que les redondances traitées à fin de sécurités.
- Les chaînes de traitements doivent être conçues, en harmonisation avec les capacités, pour respecter des délais standardisés (réduction de variété).
- Les architectures matérielles et logiques doivent être calquées sur les architectures de l'organisation des opérations (faculté de maîtrise de l'outil par l'opérateur).
- Réduire l'emploi de l'informatique au plus juste des nécessités (calculs de rentabilité de l'investissement).

A ce stade, on constatera que les pratiques de Lean Production et du Lean IT se fondent entre elles. Mais ici plus qu'ailleurs, il y a un indicateur de performance qui conduit la démarche, il s'agit du « value stream mapping ». C'est indicateur concerne le temps et l'espace nécessaire à la réalisation du travail. Plus ceux-ci sont étroits, plus la productivité est grande et moins il y a de place aux gaspillages. C'est intuitif ! Cela ne veut pas dire qu'il faut bâcler ou s'entasser de façon irrespirable. Cela veut dire que plus vite l'information est traitée, moins on obère sa pertinence ; moins elle stagne, moindre sont les complexités inutiles (recherche, vérifications, mise à jour,...). Cela veut dire que moins l'on se répand, plus les communications sont aisées. A production égale réduire dans le temps et dans l'espace la chaîne de valeur est le fil d'Ariane d'une démarche Lean dans les Services.

QU'EST-CE QU'UNE "LEAN START-UP"?

Le terme de Lean Start-Up renvoie aujourd'hui à un modèle ou un processus alternatif de création et de développement d'entreprises, qui constitue une rupture vis-à-vis des pratiques antérieures en la matière.

On serait en droit de penser, vue cette terminologie, qu'il s'agit d'une simple application des principes du Lean, qui viendrait renouveler la façon d'introduire une activité sur le marché. En effet, la Lean Start-Up emprunte plusieurs pratiques connues de la Lean Entreprise concernant la façon et les règles qu'elle s'impose, dans la création de son offre et le lancement de nouveaux produits.

Néanmoins, pour bien comprendre où se situe le concept de Lean Start-Up, quelques observations préalables sont nécessaires.

Si les créations d'entreprises ont toujours existé, une conscience « des barrières à l'entrée » les limitait très souvent à l'exploration de nouvelles activités à l'écart de celles des industries matures et capitalistiques. Mais lorsqu'une tentative de concurrencer ces

dernières prenait forme, la mobilisation des moyens financiers nécessaires obligeait au parcours opiniâtre d'une feuille de route au long court murement établie : le « business plan ».

Pourtant, dans les années 1980, bien avant le rayonnement du Lean, des études réalisées aux Etats-Unis montraient qu'une majorité des « success stories » concernait des créations d'entreprise ayant su s'évader de leur strict projet initial pour s'adapter aux opportunités rencontrées en chemin grâce à leurs potentialités propres. La flexibilité primait sur le respect rigide et aveugle d'un « business plan » à priori bien ficelé.

Dès la fin du siècle dernier, le foisonnement de technologies de plus en plus irriguées par l'intelligence du « numérique » - parfois combiné avec l'ardente obligation de trouver enfin des solutions aux problèmes du réchauffement climatique - a bousculé les situations établies.

Ainsi aujourd'hui, des Start-Up affichent sans complexe leurs innovations dans des domaines que l'on croyait jadis réservés aux majors : médicaments, biotechnologie, automobile, aéronautique, production d'électricité, téléphonie, imprimerie, etc...

Ce dynamisme révèle un entrepreneuriat qui s'affranchit « des barrières à l'entrée » en adoptant des pratiques empruntées au Lean lui permettant d'optimiser à moindre coût ses chances de succès.

LES RESSORTS DE LA PERFORMANCE D'UNE LEAN START-UP

Il serait vain de rentrer dans le détail des pratiques que peut utiliser une Lean Start-Up, elles sont nombreuses et souvent spécifiques à chacune. Rappelons ici que le Lean se définit d'abord par un état d'esprit :

- réduire les gaspillages pour atteindre l'objectif à moindre ;
- et des grands principes conducteurs.

L'un d'entre eux prend une importance particulière dans le développement de la Lean Start-Up : la sanction du marché est mise au centre de sa démarche.

A partir d'un investissement initial généralement modeste, le Lean-entrepreneur va se focaliser sur la matérialisation rapide de son produit de telle sorte qu'il présente d'emblée ses caractéristiques les plus innovantes.

Il faut dire qu'il bénéficie pour cette présentation d'un environnement conjoncturel particulièrement favorable dans la mesure où, depuis ces dernières années, une accumulation de « success stories » a créé une audience tant d'investisseurs que d'utilisateurs à l'affût de telles initiatives.

ZOOM

Dès lors, l'objectif de Lean-entrepreneur consiste à séduire des investisseurs en vue de lever des fonds pour aller plus avant, à la mesure d'un accueil enthousiaste d'utilisateurs potentiels. Ce scénario a désormais son vocabulaire : il consiste dans le meilleur des cas, à faire le « Buzz » à partir d'un effet « Yahoo » !

Comme on le voit, le sérieux d'un projet financièrement équilibré cède le pas devant le souci d'une offre alléchante.

Le développement de la Start-Up et de son activité se fait alors de façon itérative, par approches successives des investisseurs et des utilisateurs au fur et à mesure que son offre peut se consolider. On entre dans la phase « d'incubation ».

Contrairement à un business plan construit à l'abri des regards pour se protéger de concurrents éventuels et dont l'exécution initiale se fait sous le contrôle d'un cercle restreint d'initiés selon une procédure bien établie validée par eux seuls, le parcours de la Lean Start-Up est rapidement publique et s'enrichi des nombreuses interactions que cette publicité occasionne. Ce parcours est d'ordre protocolaire et donc flexible, nourri de son expérience, ouvert à des évolutions parfois inattendues à la façon dont un surfeur utilise une vague.

On pourrait penser que s'opposent ici sérieux et aventurisme, professionnalisme et amateurisme.

Il n'en est rien. La Lean Start-Up dans sa version achevée, adopte les pratiques éprouvées du Lean :

- Par sa démarche itérative à la Kaizen impliquant l'amélioration progressive de son offre à l'aune des opportunités rencontrées et qui par son dynamisme, protège des concurrents éventuels.
- Par l'asservissement permanent à la sanction du marché, des prix, des qualités, de l'accessibilité de son offre.
- Par le travail combiné d'équipes d'études, de faisabilités technique et financière, de réalisation, de commercialisation et d'évaluation selon les modalités du co-engineering, seul moyen de donner un sens aux deux pratiques précédentes.

Il y en a d'autres plus spécifiques, mais l'essentiel est là. La performance de cette démarche réside dans son esprit, celui du Lean :

- Eviter les impasses.
- Se débarrasser des complexités inutiles.
- Fuir l'inertie d'engagements prévisionnels nécessairement hasardeux.
- Satisfaire au moindre coût.
- Mobiliser une variété de talents.

Assurément l'explosion des technologies et en premier lieu, celles du numériques est le catalyseur de la multiplication actuelle des Start-Up. Assurément des barrières à l'entrée ont fondues devant la nécessité de trouver de nouvelles formes de développement. Mais les Lean Start-Up ne se résument pas à une exploration élégamment improvisée de ces nouvelles opportunités.

La Lean Start-Up se fonde sur une expérience ancienne aujourd'hui codifiée par les pratiques du Lean. Ces pratiques sont rigoureuses et nécessite, pour réussir, un professionnalisme certain.

CONCLUSION

On l'aura compris, le Lean dans son acceptation générale propose un vaste ensemble de pratiques différenciées selon les activités et leurs domaines d'application. Pour autant, cet ensemble conserve la totale cohérence que lui confère la simplicité de ses principes fondateurs.

Ces principes fondateurs, dans la mesure où ils remettent d'abord en cause l'approche traditionnelle de recherche de la performance par les économies d'échelle, ont naturellement trouvé leur premier domaine d'application dans les activités manufacturières, à commencer par l'industrie automobile. Ces industries resteront longtemps le champ de prédilection pour le développement et l'application des pratiques du Lean, et leur référence didactique.

Ailleurs, dans les industries de process, dans les activités du secteur primaire comme celles du secteur tertiaire, dans les entreprises naissantes, le principe mis en premier de l'éradication des gaspillages trouve aussi son sens et les pratiques du Lean Manufacturing, une forme de déclinaison.

En la matière, nul ne doute que des avancées techniques restent à découvrir, que des réflexes de management restent à acquérir, que des combats d'arrière-garde restent à remporter sur la pesanteur des conservatismes. Mais le courant est en marche, avec pour force son efficacité.

LA LEAN ENTREPRISE

« *This enterprise is capable of producing high-quality products economically, in lower volumes, bringing them to market faster...* »

Lean Speak, Productivity Press. « Lean » signifie « Maigre ».

La Lean Entreprise fonde sa gouvernance sur deux principes : l'élimination des gaspillages et la satisfaction des attentes de ses clients. Ces deux principes sont naturellement liés en ce sens qu'un gaspillage se définit comme la consommation d'une ressource ou l'exécution d'un travail qui ne contribuerait pas à une valeur qu'en perçoit le client et plus généralement, un Marché.

Ces deux principes se fondent alors dans une même exigence qui, à l'expérience et par ses ramifications multiples, oblige à réfuter une à une, puis à abandonner, toutes les pratiques avant elle traditionnellement admises.

Pourquoi ?

La première raison – sans elle, serions-nous ici pour en parler ! – est l'extrême performance que la Lean Entreprise retire de l'adoption de ces principes.

La seconde réside dans la nécessité d'acquérir au jour le jour, des réflexes d'optimisation et de progrès antinomiques de ceux précédemment acquis tels qu'étaient la recherche des économies d'échelle, la décomposition des tâches (OST), l'approche analytique, le contrôle budgétaire, le cloisonnement des responsabilités, etc.

Comment ?

De tout temps, une entreprise quelque elle soit, si elle est bien gérée, ne prête pas au gaspillage. Alors l'élimination des gaspillages, qu'est-ce à dire ? En premier lieu, c'est la prise de conscience que nombre de gaspillages sont cachés ou - ce qui revient au même – que nombre de pratiques d'optimisation sont aveugles pour les débusquer.

En second lieu, c'est admettre qu'il faut dès lors et de proche en proche refonder de fond en comble le fonctionnement de l'entreprise et mettre tout cela en œuvre. Cette une tâche complexe qui n'est pas sans écueils : des solutions approximatives ou des compromis qui ruineront les espérances, des combats qu'il faudra gagner aux limites des normes admises, des vulgarisations alléchantes à l'écart desquelles il faudra se tenir.

Le client ?

« *J'ai besoin tout de suite (délai) d'un produit qui répond à mon attente (qualité) à un prix compétitif (coût) »*

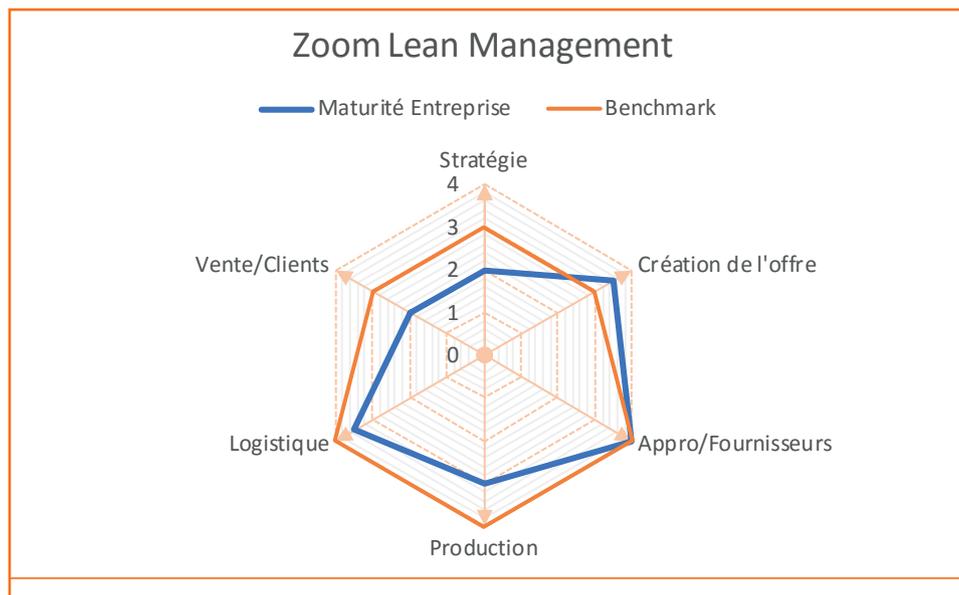
L'entreprise traditionnelle !

« C'est possible, mais dans 3 mois, ou j'ai cela tout de suite qui ressemble à ce que vous souhaitez, ou je peux vous faire un prix si vous m'en prenez cinq. »

La Lean Enterprise :

« Voici. »

Seriez-vous déjà Lean ? Notre questionnaire vous aidera à vous positionner par rapport à cette question. Les résultats de cette évaluation peuvent être transcrits selon les 6 axes du radar ci-dessous :



Les améliorations à apporter devront permettre de progresser de façon équilibrée sur les 6 axes.

ZOOM autour du Lean Management

Ce questionnaire vise à aider les dirigeants à évaluer la maturité de leur l'entreprise en LEAN Management.
 Cette mesure de maturité doit aider à prendre les décisions assurant que la stratégie est en phase avec l'environnement dans lequel l'entreprise évolue.

Mode d'emploi du questionnaire : mettre une croix (X) dans la colonne qui correspond le mieux à la situation de l'entreprise

Sur les affirmations (qui se trouvent sur les lignes blanches) les réponses sont le plus souvent par OUI ou par NON					
si réponse = NON, mettre la croix dans "inexistant"	X				
si réponse = OUI, mettre la croix dans "optimisé"					X
pour décrire une situation intermédiaire entre le OUI et le NON, mettre la croix dans une case intermédiaire			X		
les lignes colorées correspondent à des niveaux de synthèse: mettre la croix dans la case qui correspond le mieux à la pondération"à dire d'expert" des réponses aux questions sous-jacentes	inexistant	X découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
les lignes colorées correspondent à des niveaux de synthèse: mettre la croix dans la case qui correspond le mieux à la pondération"à dire d'expert" des évaluations des niveaux inférieurs. ...et ainsi de suite, jusu'au niveau de synthèse le plus global	inexistant	découverte	X en déploiement	maîtrisé	optimisé

Evaluation de la maturité globale en "Lean Management"	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
1) MESURE DE LA PERFORMANCE STRATEGIQUE	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
1-1) PROCESSUS DE GOUVERNANCE d'ENTREPRISE (prise en compte de l'environnement par l'entreprise)	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
1-1.1 Elaboration de la stratégie	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
L'évolution de la vision stratégique bénéficie des principes du Lean					
Le Lean est intégré par les membres du CoDir comme un levier d'amélioration de la performance, de la compétitivité et la pérennité des améliorations					
1-1.2 Déclinaison opérationnelle de la stratégie	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
Objectifs: les objectifs opérationnels sont élaborés en concertation avec le personnel et communiqués.					
La démarche Lean est animée par des responsables et une équipe dédiée					
1-1.3 Management des Ressources (professionnalisme et responsabilisation du "terrain")	inexistant	découverte	en déploiement	maîtrisé	optimisé
Professionalisme : l'entreprise développe une culture de la documentation, de la compétence et de la polyvalence au poste de travail					

Professionalisme : le développement de la compétence se fait par la formation continue et l'apprentissage "terrain"					
Responsabilisation : l'absentéisme est limité.					
Responsabilisation : Les opérateurs disposent de la possibilité d'arbitrage en fonction de la charge et de la complexité					
Responsabilisation : La construction des réponses de progrès se fait du bas vers le haut et ou en transversal.					
Temps de cycle : Le délai d'adaptation des Ressources (RH, matériels, process, ...) est inférieur à l'horizon de la prévision					
Polyvalence : L'entreprise a développé la polyvalence de ses moyens matériels (machines, process...) et humains					
1-1.4 Pilotage de la performance	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Mesures: Des indicateurs de résultat sont en place et partagés avec les équipes de terrain					
Actions de Progrès : Les cercles de progrès sont actifs et féconds. des améliorations sont initiées au niveau du poste de travail					
Visibilité : le suivi des objectifs de performance, qualité et sécurité sont clairement communiqués					
Résultats: ils sont régulièrement commentés en cohérence avec les objectifs					
1-1.5 Maîtrise des risques (Qualité Totale)	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
L'ensemble des processus sont sous contrôle qualité et dotés de moyens de détection des erreurs					
Tous les acteurs d'un processus sont solidaires des contrôles . Chaque acteur est solidaire avec son collègue en amont (le fournisseur) et en aval (le client) pour optimiser le couple produit-process.					
Les défaillances sont partout analysées (de la conception à la commercialisation en passant par la production), corrigées et verrouillées avec les outils de résolution de problèmes					
Le contrôle opérationnel se fait sur des critères instantanés (délai, indice de satisfaction).					
L'entreprise respecte la méthode du cycle PDCA de Deming (Plan, Do, Check, Act) dans le cadre d'une démarche agile.					
1-2) RSE/ DEVELOPPEMENT DURABLE (impact de l'entreprise sur l'environnement)	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
1-2.1 Droits de l'homme	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
La démarche veille à respecter les droits de l'homme					
1-2.2 Conditions travail	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé

L'entreprise intègre a minima les réglementations liées au cadre de travail de votre secteur (pénibilité)					
1-2.3 Environ. Ecologique	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
La dimension écologique et développement durable est intégrée dans les choix d'amélioration continue					
1-2.4 Loyauté des pratiques	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Les bonnes pratiques et la recherche d'efficience se font dans un esprit de respect des valeurs humaines internes et externes					
1-2.5 Pratiques commerciales	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Le développement de la démarche se fait en vue d'une meilleure compétitivité par la satisfaction des clients					
1-2.6 Env local et communautés	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
L'image marque et la présence de l'entreprise dans son écosystème sont systématiquement étudiées en vue d'identifier des axes d'amélioration					
2) MESURE DE LA PERFORMANCE DE CREATION DE L'OFFRE	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
2-1 L'écosystème	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
L'entreprise a mis en place une étude des attentes, implicites et explicites, des différentes parties prenantes au regard de vos offres					
2-2 Conception	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Les postes de travail de la conception sont optimisés (ordre, rangement, propreté, confort, maintenance, sécurité...)					
La valeur perçue de l'offre (produits et services) est maximisée par des opérations d'amélioration continue					
L'entreprise pratique le target-costing (conception en fonction d'un coût objectif correspondant au marché) notamment en réduisant la variété des composants					
2-3 Développement et industrialisation	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Les postes de travail du développement sont optimisés (ordre, rangement, propreté, confort, maintenance, sécurité...)					
L'entreprise pratique le target-costing (développement en fonction d'un coût objectif correspondant au marché) notamment en réduisant la variété des composants					
2-4 Mise sur le marché	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Les postes de travail de mise sur le marché sont optimisés (ordre, rangement, propreté, confort, maintenance, sécurité...)					

3) MESURE DE LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
3-1 Appro/Fournisseurs	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
L'entreprise a développé des partenariats avec les fournisseurs pour optimiser le processus global d'approvisionnement					
Visibilité : Les taux de service des fournisseurs sont connus, affichés et sont intégrés dans les évaluations des fournisseurs					
3-2 Production (stocks et en-cours)	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Les Flux sont tirés par la demande - Kanban					
Les stocks et encours de production sont justifiés et réduits au strict minimum					
Les postes de travail de production sont optimisés (ordre, rangement, propreté, confort, maintenance, sécurité...)					
Visibilité : une signalisation (marquage au sol, codes couleurs,...) des règles et des flux est mise en place					
Visibilité : la production à réaliser, les taux de service et les écarts sont clairement affichés					
Temps de cycle : le délai d'adaptation des produits est inférieur à l'horizon de la prévision					
Flexibilité : les temps de changement de fabrication sont suffisamment réduits pour pouvoir produire des petites séries					
Analyse de la Valeur : les processus sont analysés pour éliminer les tâches inutiles et sans valeur-ajoutée					
3-3 Logistique	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Il n'y a pas de rupture dans l'écoulement des flux (approvisionnement, distribution, support, ...).					
Analyse de la Valeur : les processus sont analysés pour éliminer les tâches inutiles et sans valeur-ajoutée					
3-4 Ventes/clients (attentes "clients")	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Le "client d'abord" est au cœur des préoccupations de toute l'entreprise (satisfaction, réclamations, prix et service) et ce niveau d'attention est suivi méthodiquement et de façon continue					
L'entreprise connaît les délais attendus par le client et sait les respecter					
L'entreprise a développé des partenariats avec la distribution pour optimiser le processus global de satisfaction clients notamment pour faciliter l'écoute ou pour mieux maîtriser les interactions					
L'entreprise tient des statistiques sur les non conformités, stocks invendus, retards de livraison, ruptures					
3-5 Finances/Economie	inexistant	découverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Le "manque à gagner" (du fait de ruptures, soldes, ...) est mesuré					
Une comptabilité de gestion de type Lean par produits et services est mise en place					
Le coût total de non-qualité (stocks, ruptures, retours, retards de livraison...) est évalué					

Aujourd'hui, les indicateurs comptables et financiers, même s'ils restent essentiels, ne suffisent pas pour mesurer la performance de l'entreprise. Il est indispensable de les présenter et de les mettre en relation avec des indicateurs « non financiers » tels que la stratégie, la RSE, la transformation numérique, l'image de marque, la culture d'entreprise, l'éthique, la notoriété, le lean management... La mesure de la performance de l'entreprise doit définitivement élargir son analyse, au-delà des travaux du contrôle de gestion.

C'est dans cette optique que l'Académie a lancé un groupe de travail sur le thème « Performance durable de l'entreprise. Quels indicateurs pour une évaluation globale ? ».

Ce Cahier peut permettre aux entreprises de prendre conscience des gisements non exploités tout comme des risques majeurs.

Déjà publiés dans la collection des Cahiers de l'Académie, rubrique « Gouvernance » :

- La Gouvernance d'entreprise : une vision globale du management
- La Gouvernance de l'offre
- Le management par les processus : 8 cas pratiques

Téléchargeables sur le site www.lacademie.info

Pour aller plus loin :



Si vous souhaitez transmettre vos commentaires sur ce guide ou faire part de vos questions aux pilotes du groupe de travail, scannez le flashcode ci-contre.

CONTACTS

Académie des Sciences et Techniques
Comptables et Financières

19 rue Cognacq-Jay, 75341 Paris Cedex 07
Tél. +33 (0)1 44 15 62 52

www.lacademie.info

William NAHUM
Président fondateur

Pierre VALENCIEN
Directeur Délégué
pvalencien@cs.experts-comptables.org

Margot TOURRETTE
Assistante
mtourrette@cs.experts-comptables.org