



Date: 23/03/2017

Comptabilité
Gestion

Guider l'entreprise pour assurer sa pérennité à moyen et long terme

33^e cahier de l'Académie : un nouvel outil de la mesure de la performance durable - L'Académie des sciences techniques comptables et financières vient de présenter, au sein d'un guide à destination principalement des chefs d'entreprises, les travaux du groupe de travail mandaté sur la mesure globale de la performance durable de l'entreprise. Ce nouveau cahier s'inscrit dans la suite des précédentes publications en la matière : le cahier 14 « La gouvernance d'entreprise, une vision globale du management » et le cahier 26 « La gouvernance de l'offre ». Il apporte des solutions moins traditionnelles sur la valorisation de l'entreprise en élargissant les solutions comptables à des critères de performance qui prennent en compte la manière dont elle se positionne face à son environnement.

Identification des axes de mesure de l'entreprise - Différents macro processus ont été identifiés dans l'entreprise. Pour assurer la pérennité de son développement, l'entreprise les intègre dans sa stratégie.

-Le processus de la gouvernance d'entreprise. La qualité de l'élaboration de la vision de l'entreprise à terme et de la stratégie à mettre en œuvre est le point d'entrée dans la boucle du processus de gouvernance. Elle repose sur l'exhaustivité de la prise en compte de l'écosystème et l'implication des acteurs pertinents, au bon endroit et au bon moment.

-La responsabilité sociale et environnementale (RSE). L'intégration de la RSE désigne la prise en compte de l'impact de l'entreprise sur l'environnement. Elle est de plus en plus perceptible dans les entreprises, avec une maturité qui comporte toutefois une marge de progression. Elle constitue un avantage concurrentiel et une reconnaissance de l'écosystème, qui en font un levier de performance.

-Le processus de la création de l'offre. La création de l'offre repose sur une démarche qui part de l'analyse de l'environnement (ses contraintes mais aussi ses opportunités) jusqu'à la proposition de l'offre en mettant à contribution tous les processus de l'entreprise. Elle suppose une bonne analyse de l'environnement macro et micro économique, l'identification des compétences-clés de l'entreprise, la créativité dans la recherche des innovations et la maîtrise du développement à chaque étape jusqu'à aboutir à l'offre.

-Le processus de la production des produits et services ou le « Quote to cash ». Il s'agit d'un macro processus opérationnel qui se décompose en plusieurs processus depuis la prise de commandes jusqu'à l'encaissement du client. Notons que pour ce type de macro processus les indicateurs sont le plus souvent mesurables de façon objective.

Évaluation de la performance et de la maturité des processus par le biais de questions utiles - Pour chaque macro processus, le guide fournit un questionnaire synthétique permettant d'obtenir une évaluation globale de sa maturité et donnant lieu une représentation graphique de cette maturité. En outre, un questionnaire détaillé qui repose sur un système de notation permet d'obtenir une évaluation plus fine de la performance ou de la maturité des macro processus. Les questions posées classées par axe d'analyse constituent des indicateurs. Une sélection de ces questions est présentée dans le tableau suivant.

Sélection d'exemples d'indicateurs de maturité et de performance des macro processus de l'entreprise			
Processus de gouvernance	Politique RSE	Processus de création de l'offre	Processus de production des produits et des services
<p>Élaboration de la stratégie. Les attentes des stakeholders sont-elles prises en compte dans la définition de la stratégie ?</p> <p>Déclinaison de la stratégie. La définition des macro-processus est-elle documentée et partagée au niveau de la direction générale et des décideurs opérationnels ?</p> <p>Management des ressources. Une cartographie des compétences et savoir-faire a-t-elle été réalisée ?</p> <p>Pilotage de la performance. Des plans correctifs sont-ils mis en place en cas de dérapage ?</p> <p>Risque de non-atteinte des objectifs de performance. Une éventuelle trop grande dépendance par rapport à certains clients ou fournisseurs a-t-elle été évaluée ?</p> <p>Risques liés au contrôle interne. Une cartographie des risques associés à des dispositions légales ou professionnelles est-elle en place ?</p> <p>Risques liés à des défaillances du système de régulation. Le conseil d'administration</p>	<p>Gouvernance. Une approche RSE a-t-elle été définie, déclinée en plan d'actions et objectifs ?</p> <p>Droits de l'homme. La société a-t-elle identifié des risques de non-respect des droits de l'homme sur sa chaîne de valeur ?</p> <p>Conditions de travail. Les relations employeurs-employés sont-elles équilibrées ?</p> <p>Environnement. L'entité a-t-elle identifié les différents types de pollutions engendrées par ses activités, produits et services ?</p> <p>Loyauté des pratiques. L'entité a-t-elle mis en place un dispositif de lutte contre la corruption sur ses activités ?</p> <p>Les consommateurs. Les pratiques commerciales de l'entité sont-elles loyales ?</p> <p>Communauté et développement local. L'entité participe-t-elle à l'éducation des habitants, de son territoire, des membres des communautés ?</p>	<p>Environnement de base. L'image de marque et la présence de l'entreprise dans son écosystème sont-elles systématiquement étudiées ?</p> <p>Compétences clés. Une analyse des ressources rares (hommes, moyens, techniques, logistiques) a-t-elle été menée ?</p> <p>Du marketing stratégique à la mise sur le marché. L'évolution des offres est-elle vue avec des échéances court, moyen et long terme ?</p> <p>Commercialisation et distribution. Les remontées clients sont-elles suivies pour générer des ajustements pour optimiser l'offre ?</p> <p>Stratégie et conformité. Le ratio des ressources internes et externes pour mettre en œuvre l'offre a-t-il été déterminé ?</p> <p>Délai. Un délai requis pour développer une offre a-t-il été défini ?</p> <p>Coûts. La part du coût de développement dans le prix de revient du produit est-elle calculée ?</p>	<p>Indicateurs de résultats Coût : marge unitaire/client/produit Qualité : % de retours clients Flexibilité : % d'offres avec des produits de remplacement Délai : délai moyen de traitement des réclamations</p> <p>Indicateurs d'activité Coût : évolutions du prix d'achat/composant/fournisseur Qualité : nombre de visites/client Flexibilité : comparatif de prix avec la concurrence Délai : délai de livraison/produit/fournisseur</p>

comprend-il des administrateurs indépendants ?	Flexibilité. La quantité minimale de production a-t-elle été fixée ?
--	---

Cinq zoom sur les défis futurs de l'entreprise - À la fin du guide, cinq thèmes majeurs, retenus par le groupe de travail comme ayant un impact sur la performance durable de l'entreprise, sont analysés. Ils représentent les défis en cours ou futurs des entreprises. La relève de certains de ces défis s'impose comme un enjeu stratégique majeur de vie ou de mort des entreprises. Des questionnaires sont également fournis dans les cinq zoom suivants :

- la transformation numérique ;
- la culture de l'entreprise ;
- l'éthique et la compliance ;
- l'image de marque et la notoriété ;
- le lean management.

Académie des sciences techniques comptables et financières, cahier 33 « Performance durable de l'entreprise - Quels indicateurs pour une évaluation globale ? », conférence du 20 mars 2017 ; <http://www.lacademie.info>

Droits de reproduction et de diffusion réservés © Groupe Revue Fiduciaire 2017. Usage strictement personnel. L'utilisateur du site reconnaît avoir pris connaissance de la licence de droits d'usage, en accepter et en respecter les dispositions.