

# 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 pour transformer les entreprises, favoriser le développement des services et l'innovation (Big Data, IA, Internet des objets (*Internet of Things* en anglais), etc.).

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 plateforme, qui percute l'ensemble des secteurs d'activité en remettant en question les fondamentaux et les modèles usuels.

Toutefois, il ne faut pas oublier l'excellence opérationnelle dans la production des biens et services, qui sera fortement impactée par le développement du numérique et de la robotisation. C'est à l'entreprise de veiller à ce que ces opportunités technologiques soient exploitées pour contribuer positivement à cette excellence.

Cela n'est pas sans conséquence quant à l'approche de la mesure de la performance. Naturellement, il faut la 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 retours sur investissement (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 ? Les informations non financières, qui permettent de mesurer les engagements en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), deviendront-elles prééminentes ? La valorisation des actifs dits « intangibles », en particulier la propriété intellectuelle, doit-elle se faire de manière systématique en

potentiel de valeur future ? Une entreprise peut-elle viser la « durabilité » sans avoir un comportement éthique et responsable ? Peut-elle se développer durablement sans s'appuyer sur de solides fondations, telles que les compétences, l'engagement des collaborateurs et son attractivité pour attirer de nouveaux talents ?

Regardons les plus grandes valorisations boursières, celles des *pure-players* du numérique (entreprises exerçant une activité uniquement sur Internet), pour y voir le décalage grandissant entre valeur du capital et rentabilité propre. 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 en découlera une nouvelle stratégie associant en bonne intelligence la vision et la réalité du business, surtout en ne s'interdisant rien *a priori*. Naturellement, cette stratégie nécessitera de faire évoluer la culture de l'entreprise pour agir vite et 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, qui garantira par conséquent un pilotage avec plus de finesse de l'entreprise, et qui accélèrera sa montée en maturité. Pas de mesure sans démesure !

Geoffroy ROUX DE BÉZIEUX  
Président du MEDEF

## Introduction

Sachant que plus de la moitié des 500 premières entreprises présentes dans *Fortune* en 2000 ont disparu en 2018, quelles entreprises seront encore présentes en 2020 ou 2030 ? Quelles différences voyez-vous entre des entreprises que nous connaissons bien, telles que 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 de comparer leurs performances conjoncturelles et futures en termes de création de valeur ?

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 épuisent-ils, au-delà de leurs différences, la perception que nous pouvons avoir de leur performance ?

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 dévoile 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 models*, à la qualité et à la pertinence des processus opérationnels choisis.

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 environnementales, sociales 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 que, 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.

La prise en compte de la RSE dans le « reporting intégré » est incontestablement une avancée, mais la performance durable d'une entreprise découle d'une approche encore plus globale, intégrant non seulement le processus de gouvernance et les critères de la RSE, mais aussi le processus de création de l'offre et les processus opérationnels, sans oublier l'importance de la culture d'entreprise, de la transformation numérique, de l'éthique et de la compliance, de l'image de marque et du *lean management*.

À l'époque du consumérisme de masse et des économies dites de « pénurie », la performance se 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 1980. 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-up, 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.

Si tout ne peut être mesuré 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. Cet ouvrage proposera donc pour chaque domaine du référentiel ci-dessous des questionnaires d'évaluation de la maturité de l'entreprise, sans négliger pour autant des démarches de contrôle de gestion chiffrées, telles que l'ABC/ABM (*Activity Based Costing/Management*) et le *Balanced Scorecard*, que Kaplan et Norton ont rendues populaires.

Même si elle nécessite parfois une transformation globale, la performance prend le plus souvent corps au travers d'une itération de décisions, voire de microdécisions, s'inscrivant en harmonie avec la stratégie de l'entreprise, qui elle-même doit s'adapter au regard de l'écosystème dans lequel se trouve l'entreprise. Les microdécisions s'enracinent souvent autour de contacts avec le personnel, les fournisseurs, les clients, voire les concurrents. Au fil du temps, l'entreprise se métamorphose en gardant le contact avec l'ensemble des parties prenantes, tout en ayant en ligne de mire la performance, qui est le gage de sa pérennité.

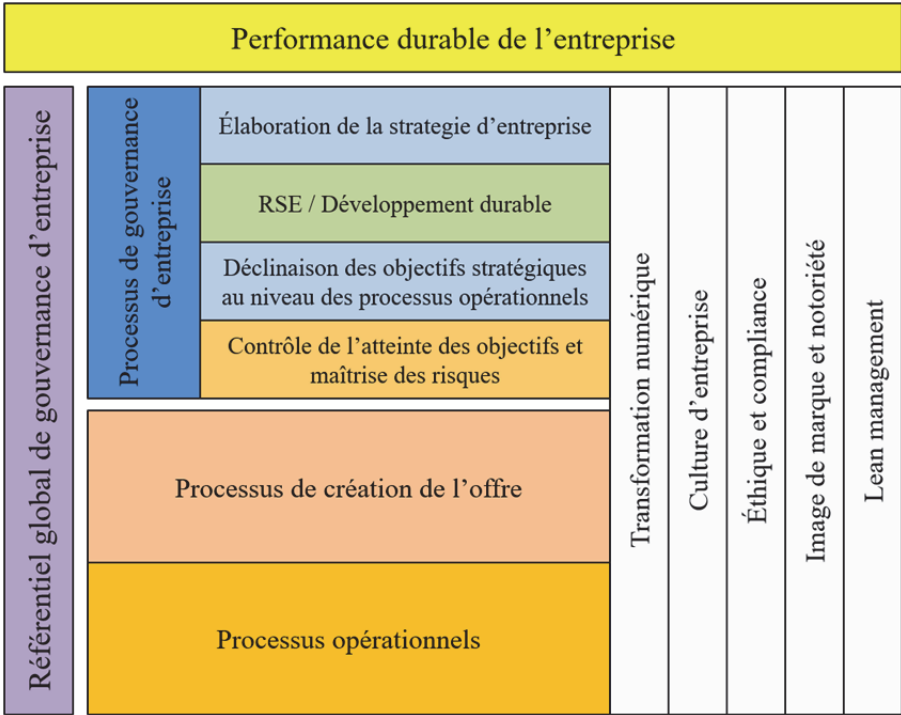
Pour couvrir de manière exhaustive l'ensemble des domaines où de bonnes pratiques doivent être appliquées dans la recherche d'une performance durable de l'entreprise, les auteurs proposent le référentiel global ci-dessous, qui comprend deux parties distinctes mais complémentaires.

Le corps principal comprend (partie 1) :

- le processus de gouvernance d'entreprise, qui intègre lui-même :
  - l'élaboration de la stratégie d'entreprise ;
  - la RSE/le développement durable ;
  - la déclinaison des objectifs stratégiques au niveau des processus opérationnels ;
  - le contrôle de l'atteinte des objectifs et la maîtrise des risques ;
- le processus de création de l'offre ;
- les processus opérationnels de production des produits et services.

Suivent ensuite des zooms relatifs à des thèmes transversaux méritant une attention particulière (partie 2) :

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



**Figure 1.1.** Structuration du référentiel global de gouvernance d'entreprise

Dans le but d'aider les entreprises à évaluer leur niveau de maturité en termes de performance durable, le référentiel des bonnes pratiques a été complété par des questionnaires portant sur chaque axe du référentiel.

Des synthèses de ces questionnaires, élaborées dans le cadre du présent ouvrage, ont été testées par des interviews auprès de sociétés de différents secteurs et tailles, afin de valider leur opérationnalité. Un extrait de ces questionnaires se retrouve dans la suite de l'ouvrage pour illustrer la démarche appliquée à chacun des axes.

Les chapitres qui suivent développent chacun des domaines afin de permettre à chaque lecteur de mesurer la maturité de son entreprise pour une performance globale et durable.