

Table des matières

Préface. Pas de mesure sans démesure	1
Geoffroy ROUX DE BÉZIEUX	
Remerciements	3
Introduction	5
Partie 1. Le référentiel global de la gouvernance d'entreprise et les indicateurs de performance durable	9
Chapitre 1. Le processus de gouvernance	11
1.1. Élaboration de la stratégie	15
1.1.1. L'environnement global	16
1.1.2. Les <i>stakeholders</i>	20
1.1.3. Les forces structurantes de l'entreprise	22
1.1.3.1. Les fournisseurs et partenaires	22
1.1.3.2. Les concurrents	24
1.1.3.3. La sphère publique	25
1.1.3.4. La normalisation	26
1.1.4. L'analyse stratégique	28
1.1.5. Les acteurs	32

1.2. Prise en compte de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) . . .	32
1.2.1. La RSE, levier de performance durable pour les entreprises. . . .	32
1.2.2. Les attentes de l'écosystème	33
1.2.2.1. Les exigences des grands donneurs d'ordre envers leurs fournisseurs.	33
1.2.2.2. Les exigences des fonds d'investissement en capital.	34
1.2.3. Les impacts de la RSE pour les entreprises.	34
1.2.4. Les opportunités de la RSE pour les entreprises.	36
1.2.4.1. Optimisation de la consommation des ressources et de l'énergie.	36
1.2.4.2. Modernisation et innovation dans le fonctionnement de l'entreprise.	37
1.2.4.3. Meilleure maîtrise des risques	37
1.2.4.4. Avantage concurrentiel face aux donneurs d'ordre	37
1.2.4.5. Stratégie de différenciation de l'offre.	38
1.2.4.6. Stratégie de différenciation du recrutement	38
1.2.4.7. Meilleure cohésion sociale et sociétale	38
1.3. Déclinaison des objectifs stratégiques au niveau des processus opérationnels	39
1.3.1. Le management par les processus	40
1.3.2. Les projets d'amélioration et de mobilisation des ressources	43
1.3.3. La gestion des ressources humaines, des compétences et des talents	45
1.4. Contrôle de l'atteinte des objectifs et maîtrise des risques	46
1.4.1. Le <i>Balanced Scorecard</i>	46
1.4.2. La cartographie des risques et le référentiel COSO	49
1.4.3. La conformité	52
1.5. Rôle des décideurs dans le processus de gouvernance.	53
1.6. Évaluation de la maturité du processus de gouvernance	59
1.6.1. Questionnaire d'évaluation de la maturité du processus de gouvernance hors RSE.	59
1.6.2. Questionnaire d'évaluation de la maturité en RSE	62

Chapitre 2. Le processus de création de l'offre 67

2.1. L'environnement économique de l'entreprise et son écosystème	72
2.1.1. L'innovation et la start-up	73
2.1.2. L'intelligence économique	76
2.1.3. Le marketing stratégique (ou marketing « amont »).	78

2.2. La valorisation des actifs clés de l'entreprise	80
2.2.1. Les macrocompétences, patrimoine de l'entreprise	81
2.2.2. L'identification et l'évaluation des compétences et des actifs clés : utiliser une typologie	82
2.2.3. La valeur des actifs informationnels	85
2.3. Les bonnes pratiques des fonctions impliquées dans le processus de création de l'offre	87
2.3.1. La conception des produits : définition de l'offre	90
2.3.2. Le plan d'affaires (ou <i>business model</i>)	91
2.3.3. L'industrialisation.	92
2.3.4. La mise en production	96
2.3.5. La mise sur le marché	96
2.3.6. Le bilan	97
2.3.7. La mise en œuvre des bonnes pratiques	98
2.4. Questionnaire d'évaluation de la maturité du processus de création de l'offre	99
2.5. Les indicateurs de performance du processus de création de l'offre . .	103

Chapitre 3. Le processus de production des produits et services *supply chain*. 105

3.1. L'importance stratégique de la <i>supply chain</i> avec le développement des innovations numériques.	105
3.2. Description du processus de <i>supply chain</i>	106
3.3. Bonnes pratiques et indicateurs de performance des fonctions impliquées dans le processus de production	108
3.3.1. Les indicateurs de résultats	111
3.3.2. Les indicateurs d'activité	112
3.4. La performance économique du processus	114
3.4.1. ABB/ABC/ABM : un outil managérial d'aide à la décision, sous certaines conditions	114
3.4.2. ABB/ABC/ABM : la séquence logique de mise en place (ABB, puis ABC et ensuite ABM).	115
3.4.3. Le positionnement de l'ABB/ABC/ABM en tant qu'outil de contrôle de gestion opérationnel	118
3.4.4. La démarche de mise en œuvre et les pièges à éviter	119
3.4.5. Les liens avec les processus	120
3.5. Vision d'ensemble de la performance du processus <i>supply chain</i>	122
3.6. Questionnaire d'évaluation de la maturité du processus <i>supply chain</i> .	124

Partie 2. Zoom sur les leviers de la performance à moyen et long termes	127
Chapitre 4. La transformation numérique	129
4.1. L'importance de la maîtrise des enjeux de la transformation numérique	129
4.2. L'intelligence artificielle et la robotisation	135
4.3. Questionnaire d'évaluation de la maturité en transformation numérique	136
Chapitre 5. La culture d'entreprise	139
5.1. L'importance de la culture d'entreprise pour la performance	139
5.1.1. Les nouveaux critères de la performance des entreprises.	140
5.1.2. La culture d'entreprise, un facteur clé de la performance	140
5.1.3. La culture d'entreprise, un possible frein à l'évolution et à l'innovation, et donc à la performance	140
5.1.4. La culture d'entreprise, une ressource durable et un avantage concurrentiel contribuant grandement à la performance de l'entreprise	141
5.2. Questionnaire d'évaluation de la culture d'entreprise	141
Chapitre 6. L'éthique et la conformité	145
6.1. L'importance des enjeux « éthique et conformité » pour la performance	145
6.2. Questionnaire d'évaluation des aspects « éthique et conformité ».	147
Chapitre 7. L'image de marque et la notoriété	149
7.1. L'importance de la gestion de l'image de marque pour la performance	149
7.1.1. L'image de marque	149
7.1.2. Les critères de mesure de l'image de marque	150
7.1.3. L'analyse-anticipation	150
7.1.4. La notoriété	150
7.1.5. Les moyens	150
7.1.6. La communication sur les valeurs	151
7.1.7. L'attractivité de l'entreprise	151

7.1.8. La détérioration de l'image de marque	152
7.1.9. La rumeur et l'e-réputation	153
7.1.10. La performance et la pérennité	154
7.1.11. Conclusion	155
7.2. Questionnaire d'évaluation de la gestion de l'image de marque	155
Chapitre 8. Le <i>lean management</i>	157
8.1. L'importance des concepts du <i>lean management</i> pour la performance	157
8.1.1. Toyota, le berceau du <i>lean</i>	157
8.1.2. Une performance exceptionnelle par des pratiques originales.	158
8.2. La mesure de la performance du <i>lean</i>	159
8.3. Le <i>lean IT</i> dans les départements informatiques des entreprises.	161
8.3.1. Les problèmes inhérents aux systèmes informatiques traditionnels	161
8.3.2. Les bonnes pratiques introduites par le <i>lean IT</i>	162
8.4. Le <i>lean</i> dans les industries de services	163
8.5. L'approche <i>lean start-up</i> pour la création d'entreprises.	164
8.6. Les ressorts de la performance d'une <i>lean start-up</i>	165
8.7. Conclusion	167
8.8. Questionnaire d'évaluation de la maîtrise du <i>lean management</i>	167
Annexe. Enquête sur le niveau de maturité des entreprises françaises	173
Glossaire	177
Bibliographie	185
Index	187