

LA BOÎTE À OUTILS

DE LA

GOUVERNANCE

MANAGEMENT DES RISQUES
ET CONTRÔLE INTERNE

Élisabeth Bertin
Guillaume Plaisance

60

outils
clés en main



DUNOD

Responsable d'édition : Marie-Cécile de Vienne
Fabrication : Bertrand Thevenot
Conception de maquette : mokmok.agency
Couverture : Elizabeth Riba
Mise en page : Belle Page

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2024

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-086198-9

VOUS AUSSI, AYEZ LE RÉFLEXE

Boîte à outils

Des outils
classés par
dossiers
thématiques

5
DOSSIER


IMAGE ET NOTORIÉTÉ

“
Être le meilleur est bien,
car tu es le premier.
Être unique est encore mieux
car tu es le seul.”

Wilson Kanadi

Une présentation
visuelle de chaque outil

Exercices



EXERCICE 1 : PHÉLOÏE DE DORINATION

- Fermez les yeux, représentez-vous le chiffre 1.
- Lorsque vous le voyez clairement en pensée, effacez de votre esprit l'image du chiffre 1.
- Représentez-vous le chiffre 2. Continuez ainsi jusqu'à 10.

EXERCICE 2 : LA MÉTHODE DE « ÉCOUTE AVEC LE CŒUR »

► La technique se résume en cinq questions

1. Que s'est-il passé ?

Quelle émotion avez-vous ressentie ?

Qu'est-ce qui a été le plus difficile pour vous ?

Outil 33 Le Personal Branding

“
Aujourd'hui,
à l'ère de l'individu,
vous devez
être votre propre
marque.”
Tom Peters

En quelques mots

Le Personal Branding ou la gestion de sa marque personnelle est un outil de réflexion et de mise en œuvre d'actions définies visant à contribuer à la construction de son image personnelle. En marketing, ce que le Personal Branding est l'ensemble des moyens techniques et canaux que l'on va utiliser afin de construire son identité de marque stable et sa promotion de façon pertinente et efficace. À l'instar des entreprises qui créent des marques, les talents visent à développer leur notoriété et travaillent leur image. Il est possible utile de construire et mettre en avant sa propre « marque ».

LES COMPOSANTES DE LA VALEUR DE L'EXPÉRIENCE POUR LE CLIENT

Composants de la valeur perçue par l'expérience	Facteurs apportés par l'entreprise à l'expérience de cette valeur
Professionnel	des offres spéciales, de ventes flash, de rabais, de gagner ses clients ou de départs gratuits
Fin économique ou gagner de l'argent	une ouverture à une large gamme de produits
Gain de temps ou respect de l'engagement	une large gamme de produits

Des exemples,
cas ou exercices
pour approfondir



La Boîte à outils

DES OUTILS OPÉRATIONNELS TOUT DE SUITE

MANAGEMENT / LEADERSHIP

Agilité

Dir. N. Van Laethem

Animer vos réunions

F. Gillet-Goinard, L. Maimi

Chef de projet, 3^e éd.

J. Maes, F. Debois

Conduite du changement et de la transformation, 2^e éd.

D. Autissier, J.M. Moutot, K. Johnson, *et al.*

Innovation managériale

D. Autissier, E. Métais-Wiersch, J.-M. Peretti

Intelligence collective, 2^e éd.

B. Arnaud, S. Caruso Cahn

Leadership, 2^e éd.

J.-P. Testa, J. Lafargue, V. Tilhet-Coartet

Management

V. Dicecca, P. Guillou

Management à distance

S. Levillain Desmarchelier

Management transversal, 2^e éd.

J.-P. Testa, B. Déroulède

Manager de managers

A. Hamayon, J. Isoré, J.-P. Testa

Manager leader, 2^e éd.

P. Bélorgey, N. Van Laethem

Organisation, 3^e éd.

B. Pommeret

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Acheteur, 3^e éd.

S. Canonne, P. Petit

Analyse des données

C. Coron

Consultant, 2^e éd.

P. Stern, J.-M. Schoettl

Design thinking

E. Brunet

Développement durable et RSE

V. Maymo, G. Murat

Digital en entreprise

Dir. C. Lejealle

Gamification

A. Duarte, S. Bru

Lean, 3^e éd.

R. Demetrescoux

Méthode OKR

L. Morisseau

Négociation, 2^e éd.

P. Stern, J. Mouton

Stratégie, 4^e éd.

B. Giboin

Supply chain, 2^e éd.

A. Perrot, P. Villemus

GESTION / FINANCE / COMPTABILITÉ

Auditeur financier, 3^e éd.

S. Boccon-Gibod, É. Vilmint

Comptabilité, 3^e éd.

B. Bachy

Contrôle de gestion

C. Selmer

Qualité, 5^e éd.

F. Gillet-Goinard, B. Seno

Finance d'entreprise, 4^e éd.

C. Selmer

Santé – Sécurité – Environnement, 4^e éd.

F. Gillet-Goinard, C. Monar

RESSOURCES HUMAINES / FORMATION

Bilan de compétences

N. Van Laethem

Coaching, 3^e éd.

B. Ammiar, O. Kohneh-Chahri

CSE, 2^e éd.

A.-L. Smaguine

Dialogue en entreprise

A. Stimec, A. Benitah

Facilitation

E. Brunet, A. Monot

Formateurs, 4^e éd.

F. Bouchut, F. Cuisiniez, I. Cauden, *et al.*

Gestion des conflits, 2^e éd.

J. Salzer, A. Stimec

Onboarding

S. Loureiro

Ressources Humaines, 3^e éd.

A. Haegel

Télétravail

G. Epitalon, F. Gault, C. Rabineau

MARKETING / COMMUNICATION

Communication, 4^e éd.

B. Jézéquel, P. Gérard

Community manager, 2^e éd.

C. Pellerin

Conférencier, 2^e éd.

C. Morlet, B. Deloupy

Développer son activité sur le web

P. Gastaud, S. Truphème

Écrire pour le web, 2^e éd.

M. Gani

Facebook Ads et Instagram Ads

C. Pellerin

Génération de Leads

P. Gastaud

Inbound marketing et growth hacking

S. Truphème, P. Gastaud

Instagram

C. Pellerin

LinkedIn

J. Pibourret

Marketing, 4^e éd.

N. Van Laethem, B. Durand-Mégret

Marketing digital, 2^e éd.

S. Truphème, P. Gastaud

Marketing vidéo

T. Gasio

Podcast

V. Béjot

Réseaux sociaux

C. Pellerin

SEO

B. Thiers

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Commercial, 3^e éd.

P. Bélorgey, S. Mercier

E-commerce, 2^e éd.

C. Delabre

Expérience client, 3^e éd.

L. Chabry, F. Gillet-Goinard, R. Jourdan

Librairie, 2^e éd.

C. Meneghetti, J.-C. Millois

Négociation commerciale

F. Vendeuvre, B. Lefèvre

ENTREPRENEURIAT

Business plan

M. Douchy

Création d'entreprise, éd. 2023

C. Léger-Jarniou, G. Kalousis

Crowdfunding

N. Dehorter, F. Clodic-Tanguy, M. Dubois

Freelance

S. Moran

Levée de fonds

D. Bernard, C. Tremblais, A. Magnin, *et al.*

Micro-entrepreneur, 2^e éd.

C. Selmer, J. Hellart

EFFICACITÉ / BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Améliorer sa mémoire

et sa concentration

X. Delengaigne, C. Maitre

Bien-être au travail, 2^e éd.

C. Huet, G. Rohou, L. Thomas

Confiance en soi, 2^e éd.

A. Lejbovitz

Créativité, 3^e éd.

F. Debois, A. Groff, E. Chenevier

Développement personnel

L. Lagarde

Écrits professionnels

V. Le Broussois

Efficacité professionnelle, 2^e éd.

P. Bélorgey

Gestion du stress, 2^e éd.

G. du Penhoat

Gestion du temps, 2^e éd.

P. Bélorgey

Intelligence émotionnelle, 2^e éd.

C. Peres-Court, M.-E. Launet

Mind mapping, 2^e éd.

X. Delengaigne, M.-R. Delengaigne

Orthographe

A. Ponsonnet

Pensée visuelle

C. Tsiang, B. Lhuillier

Personal Branding

S. Moran, N. Van Laethem

Prendre la parole en public

A. Lejbovitz

Psychologie positive au travail

B. Arnaud, E. Mellet

Relaxation

L. Histel-Barontini

Santé au travail

C. Vasey

Soft skills

N. Van Laethem, J.-M. Josset

Préface

Quelle gouvernance pour quelles organisations ?

Aujourd'hui comme hier, la gouvernance est un facteur déterminant de la qualité et du dynamisme d'une organisation, quels que soient le secteur, la taille ou encore l'environnement de l'entreprise. Il n'y a pas de croissance ou de développement de et dans l'entreprise sans une gouvernance performante, efficace et souveraine. En quelque sorte, la gouvernance est le moteur de toute organisation privée, publique ou encore associative.

L'actualité nous montre cependant qu'une gouvernance fragile, hésitante ou défaillante peut être fatale à l'entreprise, ou encore qu'une mauvaise communication au sujet de la gouvernance peut être préjudiciable. Cela démontre, s'il en était besoin, que la gouvernance en tant que telle constitue un facteur de risque qui doit être maîtrisé ou anticipé.

Aussi, il est important de sensibiliser, voire de former, ceux qui, aujourd'hui ou demain, gouverneront les entreprises, qu'il s'agisse des dirigeants, des directeurs, des administrateurs ou encore des actionnaires. Une bonne gouvernance doit allier des compétences et connaissances techniques, des qualités humaines, relationnelles et managériales, de l'intuition stratégique, de l'ambition pour l'entreprise ; bref, des compétences et qualités multiples et variées qu'il faut entretenir ou développer tout au long de la vie professionnelle à travers des formations, l'utilisation de guides ou de manuels spécifiques, des outils adaptés aux différentes situations, etc.

Il n'existe malheureusement qu'assez peu de littérature pratique et opérationnelle sur la question de la gouvernance appliquée aux organisations ou aux entreprises. L'édition de cette « boîte à outils » destinée à la gouvernance des organisations constitue à l'évidence une idée originale, didactique et sans aucun doute très utile pour les gouvernants actuels et futurs des différentes organisations. Le format de ce livre en fait un accessoire concret, mais aussi facilement consultable et exploitable par les professionnels, les étudiants, mais aussi et bien sûr les dirigeants eux-mêmes en leur permettant d'accéder à des mises en situation, à des modes opératoires et à des clefs de gouvernance... Des outils concrets et transposables, en somme.

Cet ouvrage est également original en ce qu'il rapproche la performance globale et la gouvernance du risque en mettant l'accent sur ce dernier, les deux étant indissociables et complémentaires. Il insiste aussi sur l'intérêt de l'intégration du pilotage de la performance globale à la gestion des risques d'entreprises (ERM, *Enterprise Risk Management*), y compris ceux liés à la gouvernance des organisations.

Enfin, cet ouvrage sur la gouvernance des organisations nous donne un nombre important de conseils et de points de vigilance fort utiles et pratiques !

Par Emmanuel Millard

Président de l'International CFO Alliance (ICFOA)

Président honoraire de DCF & Fondation DFCCG

Secrétaire général du groupe Endrix

Vice-président de la Sorbonne Business School (Paris 1 Panthéon-Sorbonne)

Avant-propos

“

Tout homme qui gouverne [...] ne se propose jamais son intérêt propre, mais celui des sujets : c'est à ce but qu'il vise, c'est pour leur procurer ce qui leur est avantageux et convenable, qu'il dit tout ce qu'il dit et fait tout ce qu'il fait.

Platon

La gouvernance, en tant qu'art de gouverner les êtres humains selon Platon, est intimement liée à la notion de pilotage (historiquement à celui d'un navire, grâce à un gouvernail). À notre époque, elle porte en général sur les entreprises (*corporate governance*) et est désormais applicable à l'ensemble des organisations, à l'instar de notre ouvrage.

Une Boîte à outils pour comprendre la gouvernance, mais pas seulement

La *Boîte à outils* que vous tenez entre vos mains est dédiée à la gouvernance des organisations ainsi qu'à ses deux mécanismes clefs que sont le management des risques et le contrôle interne. La gouvernance est régulièrement abordée sous l'angle théorique et indépendamment des deux autres dispositifs. Pourtant, les trois systèmes sont étroitement associés, voire imbriqués, comme le démontrent les évolutions réglementaires dans le monde entier, les normes professionnelles internationales de l'audit (interne et externe) ou encore les codes de bonnes pratiques.

Une Boîte à outils connectée aux normes récentes

Cette *Boîte à outils* est profondément reliée aux normes les plus récentes, notamment l'iso 37000:2021 dédiée à la gouvernance des organismes (cf. outil 1). Cependant, nous nous inscrivons en réalité dans la lignée de plusieurs autres normes.

En premier lieu, l'iso 26000:2010, dédiée à la responsabilité sociétale (des entreprises, RSE), définit la gouvernance en tant que « *système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. La gouvernance de l'organisation peut comprendre à la fois des mécanismes formels de gouvernance, reposant sur des processus et des structures définis, et des mécanismes informels, émergeant en fonction des valeurs et de la culture de l'organisation, souvent sous l'influence des personnes qui*

dirigent l'organisation. [...] Ces systèmes sont dirigés par une personne ou par un groupe de personnes (propriétaires, membres, mandataires sociaux ou autres) détenant le pouvoir et ayant la responsabilité d'atteindre les objectifs de l'organisation ».

Par ailleurs, l'Iso 31000:2018 ouvre quant à elle la voie à un management des risques intégrant l'identification, l'évaluation et le traitement des opportunités (*upside risks*), en plus de ceux des risques « négatifs » (*downside risks*) (cf. outil 34).

Enfin, les ESRS (cf. outils 58 et 59) se diffusent en Europe et poussent les dirigeants à repenser leur management de la performance globale et durable, à l'instar des « Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE », publiés en 2023, qui intègrent désormais les enjeux de résilience ou encore les défis posés par le changement climatique. Cette *Boîte à outils* couvre tout à la fois les dimensions formelles et informelles de la gouvernance ainsi que les enjeux qu'elle incorpore désormais en tant que défis du XXI^e siècle. Elle s'appuie pour cela sur les différents courants théoriques (ci-dessous) résumés par Gérard Charreaux qui font état de l'ensemble des variations de la gouvernance.

DISCIPLINAIRE ACTIONNAIRE

Une gouvernance...

... tournée vers les actionnaires et les propriétaires.

... à la recherche d'une création de valeur financière.

DISCIPLINAIRE PARTENARIALE

Une gouvernance...

... ouverte aux parties prenantes majeures.

... à la recherche d'une création de valeur partenariale, c'est-à-dire des relations stables avec les partenaires clefs.

COGNITIVE

Une gouvernance...

... centrée sur la confiance, l'apprentissage et l'accompagnement des dirigeants.

... à la recherche d'une création de valeur cognitive, c'est-à-dire un environnement favorable à l'émulation et à l'innovation.

COMPORTEMENTALE

Une gouvernance...

... qui reconnaît les biais comportementaux des individus et qui cherche à les minimiser.

... à la recherche des mécanismes qui réduisent les incidences comportementales sur la création de valeur.

AVERTISSEMENT

Au sein de cette *Boîte à outils*, le terme « gouvernance » employé comme sujet d'un verbe ou acteur réfère tout à la fois aux instances de gouvernance (c'est-à-dire les organes et leurs comités) et à la direction.

En outre, l'usage du terme « conseil » renvoie aux organes de gouvernance entendus comme le conseil d'administration et/ou le conseil de surveillance.

Sommaire

	Préface	5
	Avant-propos	6
DOSSIER 1	ADHÉRER À UN CODE DE GOUVERNANCE	10
	• <i>Outil 1</i> La norme internationale Iso 37000:2021	12
	• <i>Outil 2</i> Le code Afep-Medef	16
	• <i>Outil 3</i> Le code Middlednext	18
	• <i>Outil 4</i> Le code Adae	20
	• <i>Outil 5</i> Les codes dédiés aux organisations à but non lucratif	22
DOSSIER 2	METTRE EN PLACE DES STRUCTURES PERTINENTES DE GOUVERNANCE	26
	• <i>Outil 6</i> Statuts, règlement intérieur et chartes	28
	• <i>Outil 7</i> Le mode d'organisation de la gouvernance	32
	• <i>Outil 8</i> La structure formelle de l'organisation	34
	• <i>Outil 9</i> L'assemblée générale	36
	• <i>Outil 10</i> Le conseil d'administration	38
	• <i>Outil 11</i> Le comité d'audit	40
	• <i>Outil 12</i> Les autres comités du conseil d'administration	42
	• <i>Outil 13</i> Les comités entourant la direction	44
	• <i>Outil 14</i> Le comité consultatif des parties prenantes	46
	• <i>Outil 15</i> Le comité social et économique	48
	• <i>Outil 16</i> Le comité de mission	50
DOSSIER 3	ENTREtenir DES RELATIONS SOUTENABLES AVEC LES PARTIES PRENANTES	52
	• <i>Outil 17</i> L'identification des parties prenantes	54
	• <i>Outil 18</i> La priorisation des parties prenantes	56
	• <i>Outil 19</i> L'adoption d'une stratégie différenciée selon les parties prenantes	60
	• <i>Outil 20</i> La qualité de relation avec les parties prenantes	62
	• <i>Outil 21</i> L'engagement des parties prenantes	66
	• <i>Outil 22</i> La confiance des parties prenantes	68
	• <i>Outil 23</i> La satisfaction des parties prenantes	70
	• <i>Outil 24</i> Le pouvoir des parties prenantes	72
DOSSIER 4	CONSTRUIRE UNE VISION STRATÉGIQUE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE GLOBALE	74
	• <i>Outil 25</i> Le contrôle de gestion stratégique	76
	• <i>Outil 26</i> Le tableau de bord stratégique	78
	• <i>Outil 27</i> Les <i>key performance indicators</i> (KPI)	80
	• <i>Outil 28</i> Les <i>balanced scorecards</i> (ou tableaux de bord prospectifs)	82
	• <i>Outil 29</i> Le modèle EFQM	86
	• <i>Outil 30</i> La politique RSE	90

	• <i>Outil 31</i> Les indicateurs ESG	94
	• <i>Outil 32</i> L'approche processus	98
	• <i>Outil 33</i> La <i>business intelligence</i>	100
DOSSIER 5	S'APPROPRIER DES RÉFÉRENTIELS DE MANAGEMENT DES RISQUES	102
	• <i>Outil 34</i> La norme internationale Iso 31000:2018	104
	• <i>Outil 35</i> Le référentiel d' <i>Enterprise Risk Management</i> (ERM) du Coso	106
	• <i>Outil 36</i> Le référentiel de contrôle interne du Coso	108
	• <i>Outil 37</i> Le cadre de référence de l'AMF	110
	• <i>Outil 38</i> Le modèle de maturité du management des risques de la Rims	112
DOSSIER 6	ASSURER UNE GOUVERNANCE PAR LES RISQUES	114
	• <i>Outil 39</i> La culture du risque	116
	• <i>Outil 40</i> L'univers des risques	118
	• <i>Outil 41</i> L'appétence pour le risque	120
	• <i>Outil 42</i> La tolérance au risque	122
	• <i>Outil 43</i> La cartographie des risques majeurs	124
	• <i>Outil 44</i> Les <i>key risk indicators</i> (KRI)	126
	• <i>Outil 45</i> Le modèle des trois lignes de l'IIA	128
	• <i>Outil 46</i> Le triangle de la fraude (ou triangle de Cressey)	130
DOSSIER 7	SUPERVISER LES PROCESSUS DE MANAGEMENT DES RISQUES	132
	• <i>Outil 47</i> Le processus d'identification des risques	134
	• <i>Outil 48</i> Le processus d'évaluation des risques	138
	• <i>Outil 49</i> Le processus de traitement des risques	142
	• <i>Outil 50</i> L'approche « portefeuille des risques »	146
	• <i>Outil 51</i> Le modèle de l'accroissement de la résilience de l'Icor	148
DOSSIER 8	ÉVALUER LA GOUVERNANCE	152
	• <i>Outil 52</i> L'audit interne	154
	• <i>Outil 53</i> Le référentiel Ifa-Ifaci	158
	• <i>Outil 54</i> L'autoévaluation	160
	• <i>Outil 55</i> L'évaluation externe	164
DOSSIER 9	RENDRE DES COMPTES SUR LA GOUVERNANCE	166
	• <i>Outil 56</i> Les rapports annuels	168
	• <i>Outil 57</i> Le rapport sur le gouvernement d'entreprise	172
	• <i>Outil 58</i> Le rapport de durabilité	174
	• <i>Outil 59</i> La norme ESRS G1 « <i>Business Conduct</i> »	178
	• <i>Outil 60</i> Le <i>reporting</i> intégré, IIRC	182
	Bibliographie	184
	Remerciements	190

1

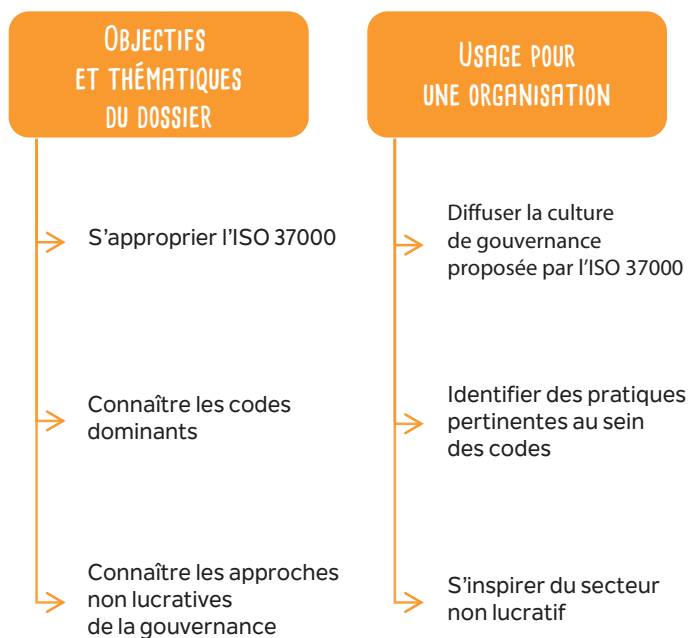
DOSSIER

ADHÉRER À UN CODE DE GOUVERNANCE

“

Les normes contribuent à l'organisation des marchés en favorisant la compatibilité et l'harmonisation des éléments d'un système qui seraient autrement incongrus.

N. Brunsson, A. Rasche et D. Seidl



Un code de gouvernance est en général un document écrit au sein duquel des recommandations sont inscrites afin d'accompagner la mise en place, le déploiement et l'efficacité des dispositifs de gouvernance. Ce dossier s'intéresse aux codes français majeurs, mais introduit aussi la très récente norme Iso 37000:2021 qui porte sur la gouvernance des organismes. Cette norme internationale est une occasion majeure pour les organisations : elle synthétise en effet les principes de gouvernance jugés pertinents et permet ainsi aux dirigeants comme aux parties prenantes de repenser leur mode actuel de gouvernance. L'outil 1 détaille cette norme. Pour autant, même s'ils ne sont pas retenus en tant qu'outils, les « Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE » doivent être gardés à l'esprit des dirigeants, car les codes sont amenés à s'y référer.

Les trois codes les plus répandus pour les entreprises

Les outils suivants portent sur les deux codes mentionnés par le ministère de l'Économie et des Finances en tant que référence. En effet, le code Afep-Medef, du nom des deux organisations à

son origine, est à destination des grandes entreprises cotées, tandis que le code Middlednext s'intéresse aux entreprises cotées, mais dont la taille est plus modeste. Leur titre fait appel à la notion de « gouvernement d'entreprise », utilisée la plupart du temps comme synonyme du concept de gouvernance. Un troisième code est retenu, formulé par l'Adae, car il s'intéresse au cas particulier des petites et moyennes entreprises.

Le cas des organisations à but non lucratif

Les organisations à but non lucratif (OBNL) recouvrent de très nombreuses réalités : les associations loi 1901, les fondations, les mutuelles, le secteur public, etc. Leur objectif principal, différent d'une recherche et du partage d'un profit, conduit à adopter des pratiques de gouvernance tout à fait différentes. Pour cette raison, il semble indelicat de faire appel aux codes traditionnels afin de guider ces organisations. L'outil 5 se propose ainsi de faire état des codes applicables aux OBNL. Ils peuvent en outre parfois inspirer des entreprises plus classiques.

Les outils

1	La norme internationale Iso 37000:2021	12
2	Le code Afep-Medef	16
3	Le code Middlednext	18
4	Le code Adae	20
5	Les codes dédiés aux organisations à but non lucratif	22



Outil

1

“
[Poser] les bases de
la réalisation de la finalité
de l'organisme d'une
manière éthique, efficace
et responsable.

Iso 37000

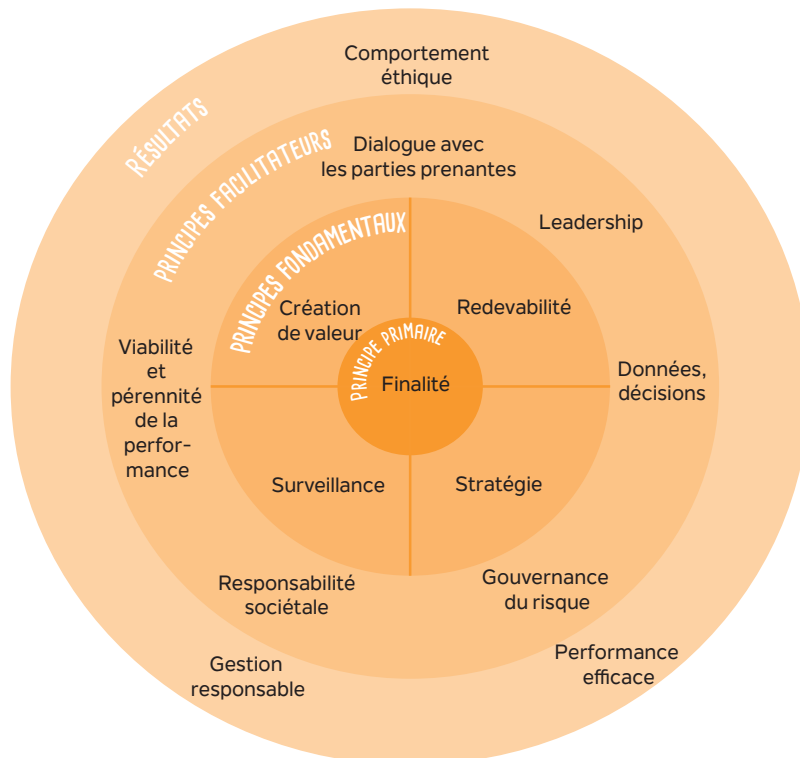
La norme internationale Iso 37000:2021

En quelques mots

L'Iso 37000 est une norme internationale proposée par l'Organisation internationale de normalisation en 2021. Sa première originalité est de penser la gouvernance de **l'ensemble des organismes**, autrement dit les entreprises, les organisations publiques ainsi que les organisations privées à but non lucratif.

Les collectifs moins formalisés peuvent également, par certains aspects, être concernés par les principes proposés par la norme. Sa **résonance** est malheureusement encore limitée du fait du contexte pandémique lors de sa publication, en dépit de ses multiples intérêts.

L'APPROCHE PROPOSÉE PAR L'ISO 37000





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'iso 37000 cherche à cadrer la gouvernance des organisations pour accompagner les personnes en charge de leur direction dans l'exercice de leurs responsabilités. Elle s'adresse autant aux organisations elles-mêmes qu'aux parties prenantes qui les entourent, qu'elles soient ou non impliquées directement dans la gouvernance.

Contexte

L'iso 37000 émerge dans un contexte aux multiples spécificités. La pandémie est en effet venue bouleverser les priorités des organisations, en insistant notamment sur la prégnance des dimensions non-financières. Au-delà, le changement climatique et d'autres crises globales participent à repenser la place des organisations dans la société. L'iso 37000 tente d'incorporer ces enjeux, en insistant notamment sur la responsabilité sociétale, l'éthique ou encore la pérennité.

Méthodologie et conseils

La norme est scindée en quatre types de concepts qu'il s'agit de maîtriser.

1. Le principe primaire (la finalité) : il est l'ancrage de tous les autres principes, la clef de voûte de la gouvernance.
2. Les principes fondamentaux : la norme les décrit comme « *l'essence même de la garantie de la gouvernance efficace d'un organisme* » (p. 13). Autrement dit, aucune gouvernance de qualité ne peut faire l'économie d'une vision spécifique de ses modalités de création de valeur, d'une stratégie clairement définie, de dispositifs de redevabilité et de mécanismes de surveillance.
3. Les principes facilitateurs : ils sont au service des principes fondamentaux, mais relèvent également de responsabilités communément admises comme incontournables pour garantir une gouvernance de qualité.
4. Les résultats : au nombre de trois, ils mettent en avant l'intérêt de la mise en place de l'ensemble des principes de gouvernance.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Penser sa finalité : quel est le cœur de votre organisation ? Qu'est-ce qui vous différencie des autres organisations ? Pourquoi existez-vous ? Comment imaginez-vous votre futur ?
2. S'assurer que les principes fondamentaux sont convenablement définis et opérationnalisés, puis compris et diffusés dans toute l'organisation.
3. S'assurer de l'existence et de la qualité des principes facilitateurs : comment se matérialisent-ils dans l'organisation ? Sont-ils efficaces ? Qui en a la responsabilité ?
4. Faire le point sur les résultats de la gouvernance : les espérances en matière de performance efficace, de gestion responsable et de comportement éthique sont-elles satisfaites ?

Suite outil 1 →

Avant de vous lancer...

- ✓ **L'iso 37000 est une norme internationale universelle applicable à toutes les organisations.**
- ✓ **Elle propose des principes de gouvernance qui permettent de la structurer.**
- ✓ **Cependant, elle n'est pas source de pratiques spécifiques à respecter : elle rappelle les résultats d'une gouvernance de qualité.**
- ✓ **Elle a été complétée par l'iso 37004:2023 qui propose un modèle de maturité de la gouvernance.**

La norme internationale Iso 37000:2021



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Comprendre les différents principes de l'Iso 37000

L'Iso 37000 n'est compréhensible que si ses principes sont préalablement définis. Ainsi, la finalité est une réflexion profonde dédiée à la raison d'être. Cette réflexion doit donner lieu à une formulation claire, précise et diffusée dans toute l'organisation. Elle incorpore notamment les *intentions* de l'organisation, c'est-à-dire ses projets, sa vision ou encore ses valeurs au sujet de l'environnement dans lequel elle évolue (la société, la nature ainsi que les autres parties prenantes).

Les quatre principes fondamentaux ont également des sens spécifiques.

1. La création de valeur doit être entendue au sens partenarial, autrement dit la manière dont l'organisation parvient à créer de la valeur (des effets positifs, des réalisations, des produits, des services, etc.) pour l'ensemble des parties prenantes. La valeur créée doit être en phase avec les valeurs de l'organisation ainsi qu'avec sa finalité. La création de valeur est contextuelle, puisqu'elle dépend également de la situation de l'organisation dans l'environnement et la société.

2. La stratégie, comprise comme une série de décisions permettant de définir les objectifs, les buts, les politiques et les actions d'une organisation, relève également de la gouvernance. Elle est cadrée par la création de la valeur.

3. La surveillance est ici mobilisée dans le sens des mécanismes mis en place par la gouvernance pour garantir la diffusion et l'application des décisions prises. Cependant, cette surveillance n'est pas seulement disciplinaire, c'est-à-dire à la recherche de performance et de conformité, mais aussi éthique.

4. La redevabilité, en tant que devoir de satisfaire à une responsabilité, embrasse deux dimensions : les membres de la gouvernance doivent rendre des comptes et la gouvernance doit demander des comptes à toute personne ou collectif sous son autorité.

Les différents principes facilitateurs, aux titres parfois peu évocateurs, font référence à des processus ou des principes clefs pour le bon fonctionnement d'une organisation :

- le dialogue avec les parties prenantes implique leur engagement, mais aussi une incorporation de leurs attentes dans les activités ;
- le leadership fait référence à un management éthique et efficace de la gouvernance, et ce dans l'ensemble de l'organisation ;
- le principe « données et décisions » explicite l'importance de la fiabilité des données pour prendre des décisions dans une organisation ;
- la gouvernance du risque, à la différence du management des risques, cherche à incorporer l'incertitude dans les décisions, la finalité et la stratégie ;
- la responsabilité sociétale invite les organisations à davantage de transparence, mais aussi à se positionner en phase avec les attentes de la société ;
- la viabilité et la pérennité de la performance font écho au développement durable : l'organisation doit être viable dans le temps et s'assurer que son fonctionnement tienne compte du futur et n'y porte pas atteinte.



Exercice

Êtes-vous en mesure de définir clairement des principes de gouvernance appliqués à votre organisation ?

1. Quelle est la finalité de votre organisation ?

.....
.....

2. Comment votre organisation crée-t-elle de la valeur ?

.....
.....

3. Quelle est la stratégie actuelle de votre organisation ?

.....
.....

4. Comment votre organe de gouvernance / votre direction rend-elle des comptes ?

.....
.....

5. Comment votre organe de gouvernance / votre direction surveille-t-elle l'organisation ?

.....
.....

6. Quelle place l'incertitude et le risque occupent-ils dans votre organisation ?

.....
.....

7. Que pouvez-vous dire du dialogue avec les parties prenantes dans votre organisation ?

.....
.....

8. Dans quelle mesure votre organisation est-elle responsable ? Comment s'assure-t-elle de garantir la viabilité et la pérennité de sa performance ?

.....
.....