

## Grille d'auto-diagnostic – Gouvernance en pratique

Cet exercice vise à vous faire réfléchir sur les pratiques à l'œuvre en matière de gouvernance au sein de votre organisation. Nous vous proposons un travail en deux temps :

1) Dans un premier temps, nous vous invitons à **prendre le temps de répondre à chacune des questions**. L'objectif n'est pas d'y répondre pour y répondre (soit d'aller au bout du questionnaire machinalement), mais bien de vous permettre de prendre du recul sur un certain nombre d'enjeux liés aux principes, à l'organisation et au fonctionnement de votre gouvernance.

Nous avons essayé de formuler les questions en utilisant un vocabulaire large : « instance de gouvernance » ou « instance de prise de décisions stratégiques » afin de ne pas se limiter au conseil d'administration, et d'inclure par exemple les instances « informelles ».

Aussi, **si certaines questions ne s'appliquent pas à votre cas, vous n'êtes évidemment pas obligé d'y répondre. Vous pouvez également adapter les termes si besoin, et dans tous les cas réfléchir à l'enjeu sous-jacent à la question.**

A noter que **ce questionnaire n'a pas la prétention d'être exhaustif**. La gouvernance est un sujet complexe et multi-dimensionnel !

Pour chaque catégorie de questions, vous pouvez calculer votre score :

- Comptez 1 point par réponse « Oui »
- Comptez 0,5 point si vous êtes entre les deux
- Comptez 0 point par réponse « Non »
- Calculez le total en retirant du compte les questions non applicables.

2) Dans un second temps, nous vous invitons à **relire les différentes questions, et à identifier :**

- **Les points forts de votre gouvernance actuelle** : ce qui fonctionne particulièrement bien, ce que vous avez expérimenté et validé ...
- **Les dysfonctionnements, les « trous dans la raquette », les problèmes à résoudre.**

Enfin, nous vous invitons à **noter toutes les interrogations, réflexions, remarques, qui vous viennent à l'esprit pendant la réalisation de cet exercice.**

Bonne réflexion !

## **Socle de la gouvernance**

- L'organisation a-t-elle défini une raison d'être/mission, des valeurs et/ou des principes éthiques ?
- Les énoncés de la raison d'être/ mission, les valeurs ou principes éthiques de l'organisation et son plan stratégique sont-ils accessibles pour toutes les parties prenantes internes et externes de l'organisation ?
- Les collaborateurs participent-ils à la définition du fonctionnement de l'organisation et de son projet d'entreprise ?
- Existe-t-il des mécanismes de « mission-lock », juridiques ou processus, qui garantissent l'opposabilité de la mission / principes ?
- L'information diffusée aux parties prenantes inclue-t-elle, au-delà de l'aspect financier, les objectifs et résultats stratégiques, environnementaux, sociaux et éthiques de l'organisation ?

Total :	sur
---------	-----

## **Alignement de la stratégie**

- Le plan stratégique est-il aligné et cohérent avec la réalisation des énoncés de raison d'être/mission, valeurs et principes éthiques de l'entreprise ?
- Le plan stratégique prend-il en compte les risques sociaux et environnementaux ?
- Le long terme est-il priorisé par rapport au court terme lorsqu'il y a un arbitrage à faire ?
- L'élaboration de la stratégie s'appuie-t-elle sur des diagnostics de l'environnement macro et micro de l'organisation réalisés à l'aide d'outils et de méthodes reconnus et structurés ?
- Le CA/la direction fait-il appel aux services de consultants externes indépendants ou à ses comités dans le cas où celui-ci ne possède pas l'expertise requise pour se prononcer sur un sujet précis ?
- Les enjeux de soutenabilité sont-ils des sujets régulièrement abordés lors des discussions dans les instances de gouvernance ou entre les dirigeants ?
- Le CA (ou autre organe) a-t-il le pouvoir et le temps nécessaire pour examiner et remettre en question les hypothèses sous-jacentes proposées par la direction pour le plan stratégique ?

- L'élaboration, la gestion et le suivi de la stratégie organisationnelle sont-ils approchés comme des processus itératifs, flexibles et vivants ?
- Les décisionnaires veillent-ils à traiter équitablement toutes les parties prenantes de l'organisation lors de leur processus de décision ?
- Les parties prenantes de l'organisation sont-elles consultées pour l'établissement des critères, des besoins et des objectifs à prioriser pour les administrateurs et les dirigeants ?

Total :                    sur
--------------------------------

### **Composition de la gouvernance**

- La composition des instances de gouvernance présente-t-elle une diversité en termes de genre, d'âge, parties prenantes, d'expertise et de compétences ?
- Les acteurs de la gouvernance ont-ils l'indépendance et la compétence nécessaires pour être en mesure de remettre en question les décisions stratégiques et/ou les agissements de la direction ?
- Les membres de la gouvernance incarnent-ils un souci d'éthique, contribuent-ils à établir une culture d'intégrité dans l'organisation ?
- Les critères de sélection et les compétences recherchées pour la nomination, l'élection et l'embauche des administrateurs et des dirigeants sont-ils clairement définis et diffusés ?
- Les acteurs de la gouvernance sont-ils suffisamment formés aux enjeux contemporains ? (ex : rapports du GIEC, problématiques sociales...)

Total :                    sur
--------------------------------

## Distribution du pouvoir

- La délimitation de l'exercice des responsabilités et des pouvoirs de chacun est-elle claire, accessible et diffusée ?
- En pratique, le pouvoir est-il exercé par les personnes qui le détiennent en théorie ?
- Existe-t-il un équilibre dans la répartition du pouvoir (ex : existence de contre-pouvoirs) au sein de l'organisation ?
- Le pouvoir politique est-il indépendant de la détention de capital ?
- Chaque instance possède-t-elle une charte écrite détaillant son mandat, ses responsabilités et ses procédures de fonctionnement ?
- Le bon fonctionnement de votre gouvernance est-il indépendant de la présence, de l'avis d'une personne en particulier ?

Total :	sur
---------	-----

## Évaluation et efficience de la gouvernance

- Les membres de la gouvernance consacrent-ils l'effort et le temps suffisant pour bien se renseigner sur les dossiers qui leur sont soumis avant de prendre des décisions ?
- Le fonctionnement des instances de prise de décision et l'apport des différents membres font-ils l'objet d'évaluations périodiques ?
- Les membres des instances de gouvernance ont-ils accès immédiat ou dans un délai raisonnable à de l'information financière et extra-financière détaillée, exacte et pertinente ?
- Un responsable de l'éthique répondant directement au CA ou un comité d'éthique est-il nommé afin de garantir aux employés l'accès à un processus de « dénonciation » des manquements ?
- Un tableau de bord composé d'indicateurs de performance financiers, économiques, sociaux et environnementaux mesurables est-il élaboré et diffusé dans l'organisation ?
- Un processus de travail sur les biais cognitifs et/ou plus largement les biais de fonctionnement a-t-il été instauré ?

Total :	sur
---------	-----

## Autres questions spécifiques à l'intelligence du cœur

- Votre cercle de réflexion va-t-il au-delà des impacts directs de l'entreprise sur ses parties-prenantes les plus proches ? (ex : prise en compte des générations futures, société civile élargie, communautés locales, nature ...)
- Les instances de gouvernance fonctionnent-elles comme des véritables espaces de discussion collective, où chacun se sent libre de s'exprimer, où chaque intervention/ idée se construit à partir de celles des autres ?
- Au sein des instances de prise de décision stratégique, les feedbacks sont-ils encouragés et intégrés ?
- Au sein des instances de prise de décision stratégiques, est-il possible de partager ses ressentis, ses émotions, ses intuitions ?
- Au-delà de votre raison d'être, votre organisation poursuit-elle une finalité altruiste, agit-elle de manière « désintéressée », c'est-à-dire pour le bien des autres avant les intérêts particuliers de certains ?
- Le partage de la valeur financière s'étend-il au-delà des parties prenantes internes de l'entreprise ? (ex : baisse des prix pour favoriser l'accessibilité, modèle économique inclusif, redistribution à des causes d'intérêt général....)
- Les administrateurs/dirigeants agissent-ils avec éthique, en cohérence avec leurs valeurs profondes ?
- Les dirigeants/administrateurs sont-ils engagés dans un travail sur soi, leur permettant d'être réceptifs à la critique et cherchant à améliorer leurs pratiques ?

Total :	sur
---------	-----