

AIDE A LA MISE EN PLACE D'UN COMITE STRATEGIQUE

La mise en place d'un comité stratégique aide dans les prises de décision et fait prendre du recul sur la stratégie (mise en œuvre, risques et opportunités).

Indépendant du conseil d'administration, un comité stratégique est un organe consultatif. Sa mission consiste à accompagner le dirigeant dans sa réflexion quant à la validation et la mise en œuvre de la stratégie. Composé de 2 à 4 personnes totalement indépendantes de l'entreprise et avec des profils complémentaires, le comité stratégique se réunit tous les trois mois pour une réunion d'une demi-journée.

Les 3 rôles du membre du comité stratégique s'articulent autour :

1. du challenge constructif de la stratégie, avec l'esprit critique
2. du soutien objectif de la stratégie, avec engagement et indépendance
3. du contrôle dynamique de l'implémentation de la stratégie, avec vigilance et rigueur afin d'identifier les signaux faibles (risques).

Une des clés de succès du comité stratégique sera la complémentarité et la compatibilité des membres du comité stratégique et plus particulièrement la compatibilité avec la personnalité du dirigeant.

Cadre juridique en quatre points :

1. Respect absolu de la confidentialité
2. Rôle strictement consultatif
3. Diligence dans les conseils
4. La prise de poste de chaque membre du comité stratégique sera formalisée par la signature de la charte du comité stratégique.

1. Le Plan Stratégique

Sur tous les sujets à aborder visant à construire une réflexion stratégique, un document écrit synthétique devra être fourni. Il est le garant d'une réflexion préalable, objective et probablement partagé au sein d'un comité de direction. Il doit mettre en relief les enjeux à court et moyen terme et privilégier trois approches :

1. Business model et marché (innovation produit, marchés, point sur les concurrents et les clients)
2. Croissance interne/externe voire géographique
3. Financement (l'adéquation des moyens résultant des points ci-dessus) Ce document doit être écrit et devra au minimum donner la vision de l'entreprise sur un horizon de trois à cinq ans à partir d'un état des lieux chiffré et factuel. Ce n'est ni un rapport annuel, ni un business plan. La stratégie est l'expression d'une volonté, de la capacité à la mettre en œuvre et de l'allocation de ressources associées. En abordant la stratégie de l'entreprise, le comité se donne l'occasion de questionner et d'unifier ses positions sur ces trois dimensions.

AIDE A LA MISE EN PLACE D'UN COMITE STRATEGIQUE

2. La Cartographie des Risques

La gestion des risques au 'feeling' est très présente dans les entreprises. La prise de risques est l'essence même de l'entreprise et constitue la contrepartie inévitable de la création de richesse. L'objectif d'un dispositif de contrôle interne n'est donc pas d'annihiler toute prise de risque mais de doter l'entreprise d'une organisation homogène et cohérente lui permettant d'assurer :

- La protection du patrimoine des actionnaires,
- La régularité des opérations effectuées,
- Une application sincère des orientations stratégiques définies,
- La qualité de l'information transmise aux actionnaires,
- L'efficacité du fonctionnement de l'entreprise.

Un comité stratégique soucieux de ses responsabilités, se doit donc d'initier ou de faire évoluer par le dirigeant un management des risques. Chaque risque significatif doit être identifié. Le caractère du risque significatif s'apprécie par :

- La nature du risque
- Le montant financier correspondant
- La probabilité d'occurrence du risque
- La période de son impact : exercice en cours, moyen terme

Il est donc souhaitable, au moins une fois par an, de procéder en comité stratégique à une revue de ces risques, sur la base d'un audit préparé à l'initiative de la direction générale. Cette revue consistera à rappeler la méthode utilisée pour identifier les risques, les responsables en charge des différentes zones de risques.

3. Les KPI de pilotage opérationnel

Il s'agit pour le comité stratégique, d'identifier avec la direction opérationnelle deux ou trois KPI (Key Performance Indicators) permettant de mesurer l'avancement de l'implémentation de la stratégie, en plus des deux ou trois KPI financiers.

C'est ce jeu restreint (5 à 8 KPI) de KPI financiers et opérationnels qui sera suivi tout au long de l'année pour mesurer l'avancement de l'implémentation de la stratégie tout en s'assurant que les performances financières ne se dégradent pas.

Cette approche évite d'attendre que les résultats financiers de l'implémentation de la nouvelle stratégie soient visibles, ce qui permet de prendre des décisions d'ajustement de la stratégie, si nécessaire, beaucoup plus rapidement.

Le tableau de bord mensuel peut faire ressortir ces 5 à 8 KPI.

AIDE A LA MISE EN PLACE D'UN COMITE STRATEGIQUE

En synthèse, il pourrait être utile de maintenir un état de la matrice SWOT. Dans chaque cas, les items (3 ou 4) seront classés par ordre décroissant d'importance ou d'occurrence. Cela donnera une vision globale de l'entreprise, du marché, et de l'impact sur la stratégie global.

| | Positif | Négatif |
|-------------------|------------------|----------------|
| Facteurs Internes | Forces (S) | Faiblesses (W) |
| Facteurs Externes | Opportunités (O) | Menaces (T) |

EXEMPLE DE REGLEMENT INTERIEUR CI-APRES
(à titre purement informatif et à adapter naturellement à chaque situation)

AIDE A LA MISE EN PLACE D'UN COMITE STRATEGIQUE

Société représentée par (« le dirigeant »).

PREAMBULE:

Le règlement intérieur du Comité Stratégique a pour objet de définir la composition, les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité Stratégique de _____.

Chaque membre du Comité est individuellement tenu au respect de ce règlement. Ce règlement intérieur est à usage interne et ne se substitue pas aux statuts de la Société mais les met en oeuvre de façon pratique. Il ne peut être opposé à la Société par des tiers. Son existence sera portée à la connaissance de tous les actionnaires.

ARTICLE I : COMPOSITION DU COMITE STRATÉGIQUE

Le Comité Stratégique est composé d'au moins trois membres parmi les Actionnaires de _____. Les membres du Comité sont nommés pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction. Le dirigeant est associé aux travaux.

Le Comité peut compter au moins un administrateur indépendant dont la nomination serait approuver par les membres en place et le dirigeant.

La société considère l'indépendance d'un Administrateur au regard des critères suivants:

- Ne pas être salarié ou mandataire social dirigeant de la Société, ou d'une société de son Groupe et ne pas l'avoir été au cours des trois dernières années;
- Ne pas être client, fournisseur, banquier significatif de la Société ou de son Groupe ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité;
- Ne pas être actionnaire de référence de la Société ;
- Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ou un actionnaire de référence.
- Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des trois dernières années.

Le Président désigne la personne en charge du secrétariat.

ARTICLE II : ATTRIBUTIONS DU COMITE STRATÉGIQUE

Le Comité Stratégique est chargé d'examiner les questions de stratégie, de performance (financière et commerciale) et de risques. A ce titre, il doit :

- évaluer la position stratégique de la société, compte tenu de l'évolution de l'environnement de la Société et de ses marchés ainsi que ses axes de développement à moyen et long terme ;
- étudier des projets de développement en matière de croissance interne, externe et en particulier sur les opérations de participation, d'endettement, d'investissement. .. ;
- examiner les projets d'implantation à l'étranger ;
- examiner les orientations en matière de communication ;
- étudier les opérations de financement significatives ou susceptibles de

AIDE A LA MISE EN PLACE D'UN COMITE STRATEGIQUE

modifier substantiellement la structure financière de la société ;
-apprécier les risques contenus dans les opérations mentionnées ci-dessus ;

ARTICLE III : MODALITES DE FONCTIONNEMENT

Le Comité se réunit au moins 4 fois par exercice comptable et à chaque fois que les membres du Comité le jugent nécessaire afin d'examiner les directions et engagements de la Société. Les membres sont convoqués par tous moyens par son dirigeant.

Les réunions du Comité sont valablement tenues dès lors que deux tiers des membres sont présents. Sont également réputés présents, les membres qui participent aux réunions par des moyens de visioconférence ou de télécommunication.

Les avis consultatifs peuvent faire l'objet d'un accord commun. Ils sont pris à la majorité des membres présents. En cas de partage des voix, la voix du dirigeant est prépondérante.

Les membres du Comité doivent se faire communiquer, au moins trois jours avant la tenue du Comité, tous les documents relatifs aux points de l'ordre du jour et ceux nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Le Comité peut recourir si besoin à des experts et autres conseils externes indépendants, aux frais de la société, et dans l'intérêt exclusif de celle-ci, après accord du dirigeant.

Chaque réunion du Comité fait l'objet d'un compte-rendu et des documents annexes si nécessaire, diffusé à tous ses membres.

ARTICLE IV : RESPONSABILITES DU COMITE STRATEGIQUE

Il n'existe pas de responsabilité propre des membres du Comité : ces derniers ne sont responsables de leurs actes qu'en qualité de membres du Conseil d'Administration, et non en tant que membre du Comité Stratégique.

ARTICLE V : EVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU COMITE STRATEGIQUE

Une fois par an, le Comité consacrerá un point de son ordre du jour à l'évaluation de son fonctionnement. Une évaluation formalisée du fonctionnement du Comité est présentée au Conseil d'Administration tous les trois ans. Les critères d'évaluation doivent être approuvés par le Conseil d'Administration.

ARTICLE VI : MODIFICATION DU REGLEMENT INTERIEUR

Le présent règlement pourra être modifié sur proposition approuvée par le Comité et le dirigeant.

A _____, le

Signatures