

MESURE DE LA VALEUR : QUELLES PERCEPTIONS ? QUELLES ATTENTES ET QUELLES PERSPECTIVES ?

par **Emmanuelle Rigaudias** Associée, Mazars
et **Cédric Baecher** Directeur associé, Nomadéis

C'est par la création d'un outil d'analyse globale de valeur que les auteurs entendent répondre à ces questions. À la clé, ils y voient la possibilité, pour les professionnels, d'identifier de nouveaux leviers d'action et d'amélioration des performances de l'entreprise.

Nous vivons actuellement une période de transformation(s) massive(s) :

- ▶ des modèles économiques avec, par exemple, le développement rapide de l'économie collaborative et les bouleversements liés au numérique qui impactent tous les secteurs d'activité ;
- ▶ des modes de production et de consommation ;
- ▶ de notre rapport aux « ressources », dans un contexte de transition énergétique et de défis posés par les nouvelles raretés ;
- ▶ mais aussi de notre regard sur l'utilité et l'empreinte des biens et services que nous consommons.

Ces transformations constituent une occasion unique de questionner la façon dont nous mesurons traditionnellement la valeur produite et distribuée par les acteurs économiques et, plus généralement, la façon dont nous évaluons leur performance. Au-delà de la seule valeur économique, il apparaît de plus en plus important de s'intéresser à toutes les formes de valeur pour mieux comprendre les interactions entre entreprises, acteurs publics et acteurs de l'économie sociale et solidaire.

POUR MIEUX APPRÉHENDER LES MUTATIONS EN COURS

Le questionnement sur la valeur est au cœur de toutes les transformations précédemment évoquées, avec trois questions principales :

1. Comment mesurer les différentes formes de valeur créées par une organisation ?
2. Comment mieux identifier et mieux comprendre les schémas de répartition de ces valeurs entre les parties prenantes ?
3. Comment apprécier l'impact d'une meilleure « traçabilité » des différentes formes de valeur sur l'appréciation de la performance globale des acteurs économiques ?

Laboratoire vaLuABLE. C'est pour tenter d'apporter des éléments de réponse opérationnels et concrets à ces questions que les cabinets Mazars et Nomadéis ont uni leurs expertises et leurs équipes en 2015 pour créer « vaLuABLE », laboratoire de réflexion collective sur la création et le partage de la valeur par les acteurs économiques en France et en Europe. L'objectif poursuivi est triple :

- ▶ Permettre aux acteurs économiques de jeter un regard radicalement neuf sur l'impact réel de leurs activités, à différentes échelles territoriales, et d'identifier ainsi de nouveaux axes de dialogue avec leurs parties prenantes, de nouveaux référentiels de mesure de leur performance et par conséquent de nouvelles opportunités d'innovation et de différenciation.
- ▶ Permettre aux pouvoirs publics, locaux et nationaux, de disposer de nouvelles données et de nouvelles « clés de lecture » pour accompagner au mieux les mutations économiques, sociales et environnementales en cours.

- ▶ Encourager une meilleure prise de conscience



collective des nombreux phénomènes d'interdépendance qui caractérisent le fonctionnement de notre économie et dépasser ainsi les clivages traditionnels entre secteurs et « profils d'acteurs ».

Étude exploratoire. Pour lancer les activités de vaLuABLE et répondre au mieux aux besoins des entreprises, Mazars et Nomadéis ont mené en 2015 une étude exploratoire¹ visant à répondre aux questions suivantes : comment les acteurs économiques perçoivent-ils la valeur aujourd'hui ? Quelles sont les parties prenantes impliquées dans sa création ? Quels en sont les principaux leviers et freins ? À qui la valeur créée profite-t-elle ? Comment est-elle suivie et mesurée, avec quelles limites ? (voir encadré « Méthodologie »).

Le présent article vise à rendre compte des principaux enseignements de cette étude exploratoire, qui se poursuivra en 2016 par la création d'une nouvelle démarche d'analyse de la valeur, en partenariat avec des entreprises pilotes volontaires.

LA VALEUR, UNE NOTION ÉCONOMIQUE « PLURIELLE »

Le concept de « valeur », bien que le terme soit fréquemment utilisé et fasse partie du langage commun, se caractérise avant tout par une certaine difficulté

à se laisser précisément cerner. Les débats actuels, mêlant parfois de manière ambiguë les concepts de monétisation, de prix, d'indicateur de richesse par exemple, ajoutent à la confusion.

Il apparaît en outre que la valeur fait très souvent référence à une réalité économique, comportant deux facettes : d'une part la « valeur d'usage », c'est-à-dire l'utilité et la satisfaction tirées de l'objet ou du service considéré, et d'autre part la « valeur d'échange », entendue comme faculté permettant d'acheter d'autres biens ou services. Enfin, la perception de la valeur peut être impactée par le contexte applicable à l'actif au moment de l'analyse de la valeur et aux parties prenantes considérées.

Dimensions économiques. Dans le secteur de l'immobilier en particulier, la valeur associée à chaque bien est multiforme et particulièrement complexe à appréhender. Elle mêle ainsi des composantes naturellement liées à la localisation et à la typologie de l'immeuble mais également à la rentabilité du bien (aujourd'hui et dans le futur), à ses performances et à ses caractéristiques d'exploitation et, plus globalement, à l'ensemble des externalités positives et négatives qu'il génère. Se rajoute à cette complexité une réelle volatilité de la valeur associée à un bien par rapport à certains événements (il suffit qu'un occupant libère le bien pour qu'il perde immédiatement de la valeur).

Cette intuition *a priori* concernant la réalité protéiforme de la valeur est confirmée par les résultats de l'étude faisant l'objet du présent article puisque, pour les répondants, le concept de valeur fait référence, en premier lieu, à la capacité à satisfaire un besoin matériel et immatériel (96 %) puis à la capacité à être échangé ou vendu (84 % du panel). Ce sont neuf répondants sur dix qui se retrouvent ainsi dans l'une de ces deux propositions, qui renvoient directement au sens essentiellement économique (marchand et utilitaire) de la valeur.

La notion de valeur évoque également pour les répondants d'autres concepts liés à sa dimension économique, notamment une composante concurrentielle ou stratégique (qualité du produit ou du service, disponibilité sur le marché, capacité à réaliser des économies de temps et de ressources, etc.).

Dimensions humaines et sociales. Il est néanmoins intéressant de constater qu'une grande majorité de répondants associe également à la notion de valeur des dimensions morales, sociales ou environnementales. Seuls 8,5 % des répondants attribuent à la valeur des définitions exclusivement économiques. La valeur créée est ainsi associée à des aspirations sociales et humaines, étant liée aux caractéristiques sur le plan moral, intellectuel et professionnel d'un produit, d'un service ou d'une organisation (62 % des répondants).

Méthodologie de l'étude Mazars et Nomadéis (Laboratoire vaLuABLE)

L'étude, menée de janvier à septembre 2015, comporte deux volets :

- un volet quantitatif consistant en une consultation en ligne auprès de 336 cadres publics et privés, dont deux tiers d'hommes et plus de 75 % âgés de 40 ans ou plus. Les répondants se répartissent selon différents secteurs d'activité, à savoir les services (30 %), l'industrie (25 %), l'assurance et la banque (23 %), les services publics, la recherche, l'enseignement et la santé (8 %) et les ressources (agro-alimentaire, matériaux, énergie, eau, assainissement (6,5 %) ;
- un volet qualitatif reposant sur une série d'entretiens menés auprès d'un panel d'experts et de professionnels engagés sur le sujet de la valeur, visant à recueillir leurs points de vue individuels sur la notion de valeur et sur ses mécanismes de production et de répartition entre parties prenantes.

1. Mazars & Nomadéis, Résultats de l'étude sur la création et la répartition de la valeur par les acteurs économiques, nov. 2015.

La notion d'éthique est également rattachée au concept de valeur, traduisant la perception d'une responsabilité des organisations vis-à-vis de leurs parties prenantes. Les externalités positives générées par les organisations, leurs biens et services (citées par 42 % du panel) sont également fortement associées à la notion de valeur, témoignant d'une conscience croissante de la responsabilité des organisations sur tout un écosystème de parties prenantes, au-delà des acteurs bénéficiant directement de leur activité.

Sept formes de valeur. En accord avec cette vision plurielle de la valeur, l'étude menée par Mazars et Nomadéis s'est en particulier intéressée à sept « formes » de la valeur, recouvrant des dimensions complémentaires et le plus souvent interconnectées (graphique 1) :

- ▶ économique/financière/commerciale : bénéfiques, valeur actionnariale, position commerciale, etc. ;
- ▶ stratégique/concurrentielle : notoriété, image ;
- ▶ sociale : compétences, bien-être, développement local, etc. ;
- ▶ intellectuelle : brevets, droits, connaissances, etc. ;
- ▶ sociétale : gouvernance, réseaux, interaction sociale ;
- ▶ organisationnelle : hiérarchie, coordination, etc. ;

▶ environnementale : protection des ressources rares, etc.

LA CRÉATION DE VALEUR, UN PROCESSUS « COLLECTIF » ?

Les résultats de l'étude illustrent une vision quasi unanime des acteurs économiques qui partagent manifestement une lecture « collective » du processus de création de valeur : 95 % des répondants considèrent que la création de valeur nécessite impérativement l'implication des parties prenantes. Ce constat reste le même quels que soient les secteurs d'activité et les fonctions exercées par les répondants.

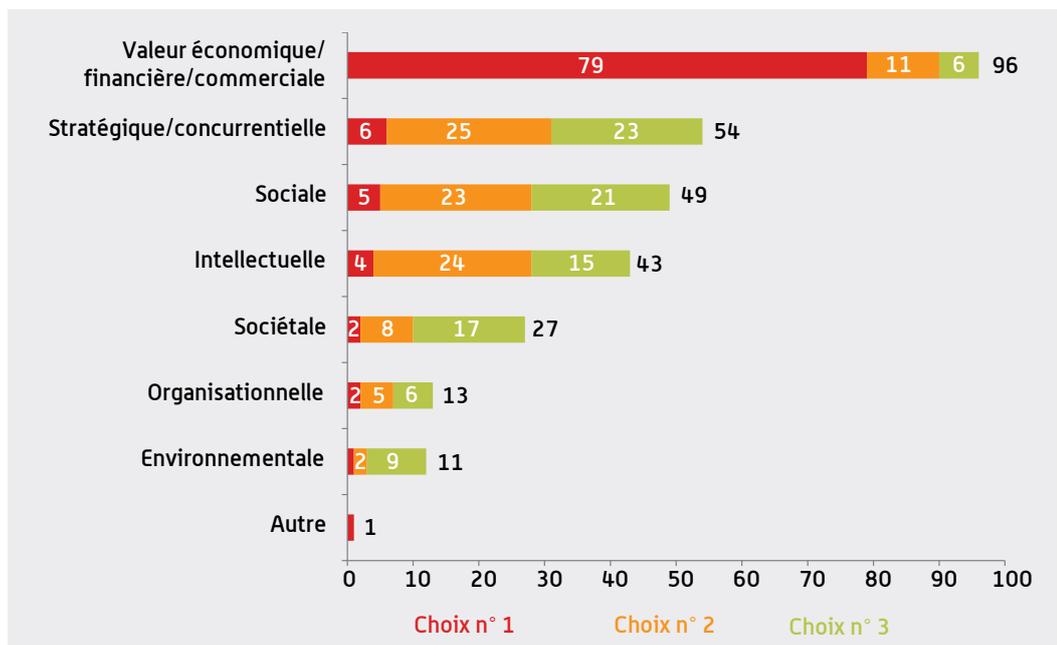
Il ressort que les principales parties prenantes impliquées dans la création de valeur sont les salariés (25 %), les clients (21 %), puis les fournisseurs (17 %), illustrant ainsi la prépondérance accordée aux parties prenantes impliquées directement dans la production de valeur économique (graphique 2). Certains répondants ont également mis en avant les « partenaires », les ONG ainsi que les régulateurs, ce qui dénote une vision de plus en plus transversale du processus de création de valeur.

Il est par ailleurs intéressant de noter que, d'après les répondants, les formes de valeur qui, pour être créées, nécessitent le plus l'intervention de l'ensemble des parties prenantes sont :

GRAPHIQUE 1

Formes de valeur majoritairement créées

par une organisation, indépendamment de son statut, en %



Source : VaLuABLE (Mazars/Nomadéis), 2015. Question : « Selon vous, quelle est la forme de valeur majoritairement créée par une organisation indépendamment de son statut ? », 1^{er} choix parmi 8 propositions, 93 répondants.



GRAPHIQUE 2

Parties prenantes impliquées dans la création de valeur
réponses pour le secteur d'activité « Industrie », en %



Source : VaLuABLE (Mazars/Nomadéis), 2015. Question : « Dans le cas de l'organisation à laquelle vous appartenez (entreprise, structure publique, etc.), quels sont selon vous les acteurs impliqués dans la création des différentes formes de valeur ? ». Choix maximum de 3 propositions à hiérarchiser de 1 à 3 (1 étant la plus importante), 260 répondants pour l'ensemble des secteurs d'activité.

- ▶ la valeur économique/financière et commerciale (bénéfices, valeur actionnariale, position commerciale) : 89 % ;
 - ▶ la valeur sociale (compétence, bien-être, développement local) : 53 % ;
 - ▶ la valeur stratégique/concurrentielle (notoriété, image) : 47 %.
- Les acteurs économiques ne négligent cependant pas pour autant la place des parties prenantes dans la création des valeurs sociétale (36 %) et intellectuelle (31 %) (graphique 3).

GRAPHIQUE 3

Formes de valeur nécessitant le plus l'intervention des parties prenantes
en %



Source : VaLuABLE (Mazars/Nomadéis), 2015. Question : « Quelles sont les formes de valeurs qui nécessitent plus spécifiquement l'intervention de toutes les parties prenantes ? », choix maximum de 3 propositions à hiérarchiser de 1 à 3 (1 étant la plus importante), 260 répondants.

UNE RÉPARTITION DE VALEUR PARFOIS PERÇUE COMME « DÉSÉQUILBRÉE »

Mazars et Nomadéis ont également interrogé le panel de répondants sur leur perception de la répartition actuelle de la valeur créée par leur organisation entre les différentes parties prenantes internes et externes, selon un cheminement précis (voir schéma 1).

- ▶ Tous secteurs confondus, deux tiers des acteurs interrogés considèrent que la valeur créée dans leur organisation profite à l'organisation elle-même, mais aussi à ses parties prenantes, tant internes (salariés, actionnaires, dirigeants) qu'externes (fournisseurs, sous-traitants, distributeurs, clients, acteurs locaux, ONG, etc.).
- ▶ L'autre tiers estime en revanche que seules les parties prenantes internes bénéficient aujourd'hui de la valeur créée par leur organisation. Ceci traduit une vision encore relativement conservatrice d'entités économiques qui seraient d'une certaine façon « isolées » de leur environnement. La moitié de ces répondants considère en outre que seules une minorité des parties prenantes internes profitent de la valeur créée par leur organisation, en particulier les actionnaires et dirigeants.

Les salariés, bénéficiaires clés. Au-delà de cette appréciation à date, et en se projetant dans l'avenir, environ 15 % des répondants souhaiteraient que les parties prenantes externes soient davantage prises en compte dans les mécanismes de répartition de

la valeur. Une valeur mieux partagée, au sens des acteurs interrogés, devrait également bénéficier aux salariés. En effet, 65 % des répondants les évoquent comme des bénéficiaires clés d'une répartition idéale de la valeur en interne (alors que seuls 22 % estiment que les salariés sont aujourd'hui des bénéficiaires de la répartition de la valeur).

À LONG TERME, LES PRINCIPAUX LEVIERS DE CRÉATION DE VALEUR

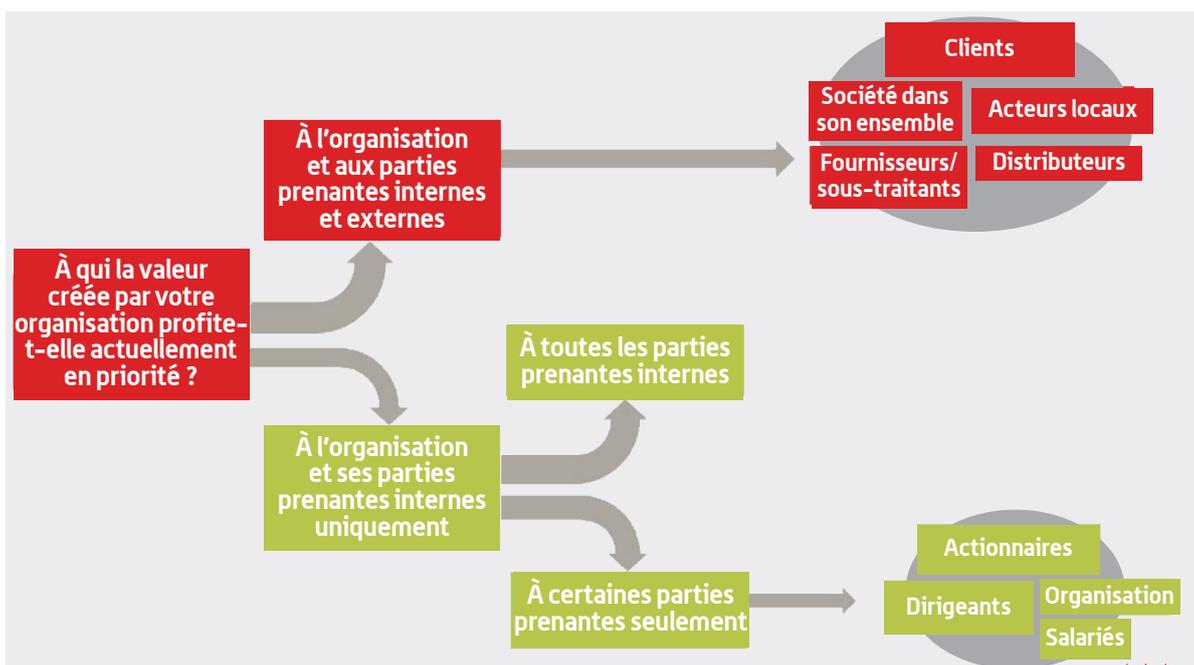
Les répondants à l'enquête en ligne ont identifié comme principaux leviers de la création de valeur actuellement mobilisés au sein de leur organisation la réduction des coûts/la rationalisation des process (55 %) et l'innovation/R&D (53 %), talonnées de près par la sécurisation des process et la maîtrise des approvisionnements (43 %) ainsi que la création d'un avantage compétitif (41 %).

Les acteurs économiques considèrent donc que les principaux leviers mis en jeu dans la création de valeur au sein de leur organisation sont aujourd'hui encore majoritairement d'ordre économique ou organisationnel. Le rôle des actions en faveur de la protection de l'environnement (8 %) ou des communautés locales (11 %) dans la création de valeur reste considéré comme minoritaire.

Les acteurs interrogés ont néanmoins soulevé différents freins à la création de valeur, tels que le manque de vision et de stratégie à moyen/long terme des entreprises, en lien avec l'horizon parfois trop court

SCHÉMA 1

Répartition de la valeur créée par les acteurs économiques entre parties prenantes



des investissements. Le maintien d'une vision exclusivement économique de la valeur, sans tenir compte de ses autres dimensions, est également perçu comme un obstacle à la création de valeur au sens large. L'existence de cadres d'action trop rigides (à la fois organisationnels ou normatifs) peut elle aussi restreindre la capacité d'innovation et d'adaptation des entreprises et ainsi complexifier la création des différentes formes de valeur.

Innovation, formation, diversification. Les mécanismes de création de valeur considérés comme sous-utilisés aujourd'hui sont l'innovation et la R&D

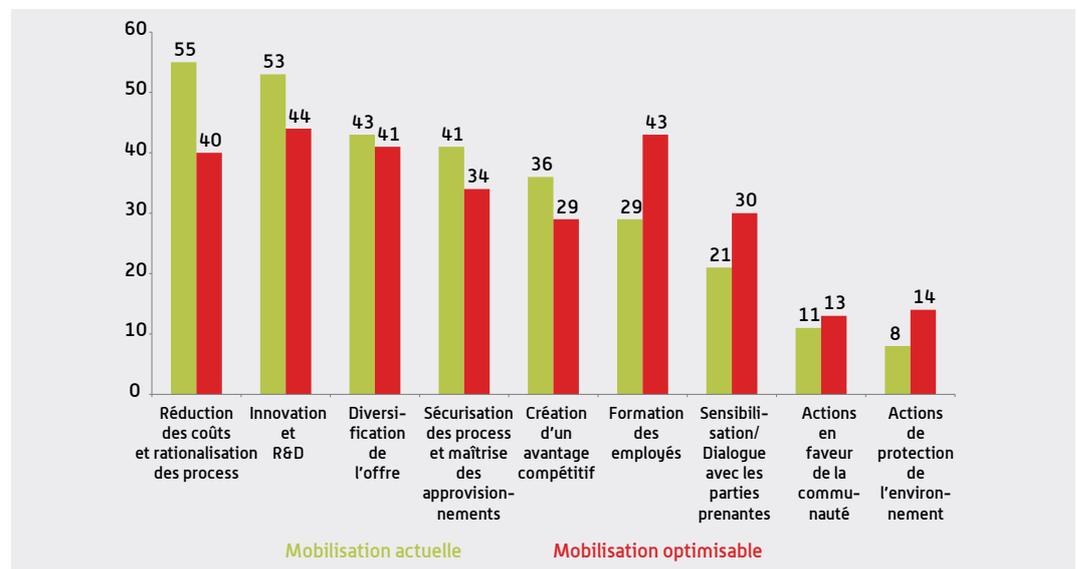
(44 %), la formation des employés (43 %), la diversification de l'offre (41 %) ainsi que la réduction des coûts (40 %). Les résultats de l'enquête font clairement apparaître le besoin d'un rééquilibrage des leviers mobilisés pour la création de valeur.

Des marges de progression importantes concernent notamment la formation des collaborateurs, la sensibilisation et le dialogue avec les parties prenantes ou encore les actions en faveur de la protection de l'environnement, démontrant ainsi l'existence de « réserves de création de valeur » actuellement perçues comme sous-exploitées (graphique 4).

GRAPHIQUE 4

Comparaisons des leviers de création de valeur

leviers déjà mobilisés vs leviers qui devraient l'être de façon plus marquée



Source : VaLuABLE (Mazars/Nomadéis), 2015. Questions : « Quels sont les principaux leviers de création de valeur dans votre activité ? » et « Quels sont les 3 leviers que votre organisation pourrait mieux mobiliser pour créer davantage de valeur ? », choix maximum de 3 propositions à hiérarchiser de 1 à 3 (1 étant la plus importante), 262 répondants, résultats en pourcentage des répondants.

UNE NOUVELLE APPROCHE D'ANALYSE DES FORMES DE VALEUR

Dans le prolongement de cette étude exploratoire, Mazars et Nomadéis vont développer en 2016 une nouvelle démarche d'analyse de la valeur, faisant appel à des instruments financiers et extra-financiers. Cette nouvelle démarche pourra faire référence selon les besoins à certains cadres d'analyse existants, tout en mobilisant autant que nécessaire de nouveaux indicateurs et de nouvelles unités fonctionnelles spécialement créés pour faciliter la mesure des différentes formes de valeur produites par les acteurs économiques (publics, privés ou issus de la société civile).

Il s'agit ainsi de répondre de façon opérationnelle et innovante à un besoin concret exprimé par de nombreux acteurs : 80 % des répondants à l'enquête faisant l'objet du présent article estiment ainsi qu'un nouvel outil d'analyse globale de la valeur pourrait permettre à leur organisation d'identifier de nouveaux leviers d'action et d'améliorer ses performances.

Outil fiable et souple. Les attentes portent notamment sur l'amélioration du pilotage, l'accompagnement à la prise de décision préalablement à de nouveaux projets (grâce à une vision plus globale des différentes formes de valeur créées et le cas échéant détruites par un projet donné), ou encore l'amélioration de la qualité de la relation avec les parties prenantes (grâce à une communication transparente sur la création et la répartition de la valeur).

L'outil développé par Mazars et Nomadéis ne sera donc pas simplement un outil conceptuel ou strictement réservé à des fins de communication : il aura vocation à appuyer de façon opérationnelle les acteurs dans leurs processus de prise de décision, la conduite de leurs projets mais aussi le dialogue « éclairé » avec leurs parties prenantes internes, comme externes. Mazars et Nomadéis ambitionnent de développer un nouveau modèle fiable mais souple, capable de s'adapter à tous les secteurs économiques. ▲