

MAZARS *et* NOMADEIS

Résultats de l'étude sur la création
et la répartition de la valeur par
les acteurs économiques

NOVEMBRE
2015



Édito

Nous avons le plaisir de vous présenter les résultats de l'étude menée conjointement par nos deux cabinets, Mazars et Nomadéis, au sein du laboratoire de réflexion collective vaLuABLE autour de la thématique de la création et du partage de la valeur.



EMMANUELLE RIGAUDIAS
Associée RSE et Développement Durable

Mazars est une organisation internationale, intégrée et indépendante, spécialisée dans l'audit, le conseil et les services comptables, fiscaux et juridiques. Au 1^{er} janvier 2015, le groupe est présent directement dans 73 pays et fédère les compétences de près de 15 000 professionnels qui accompagnent les entreprises – grands groupes internationaux, PME et entrepreneurs – et les organismes publics à toutes les étapes de leur développement.

Son équipe dédiée à la RSE et au développement durable accompagne les organisations pour définir et mettre en œuvre leurs dispositifs RSE en matière de stratégie, d'achats responsables, de droits de l'Homme, de performance extra-financière et de reporting intégré. Elle mesure également la conformité et la performance des dispositifs dans une optique d'amélioration continue.



CÉDRIC BAECHER
Co-fondateur et directeur associé

Nomadéis est l'un des pionniers français du conseil en développement durable. Depuis sa création à Paris en 2002, le cabinet a réalisé plus de 400 missions en France et dans 50 pays, pour le compte d'entreprises de toutes tailles, de collectivités et institutions publiques et d'acteurs de l'économie sociale et solidaire.

Nos principaux domaines d'expertise incluent les filières de l'économie verte (eau, énergie, construction, mobilité, etc.), les villes et territoires durables (smart cities, éco-quartiers, etc.), la responsabilité sociale et environnementale des organisations (mesure de la performance, reporting, partenariats, etc.), et le développement des nouveaux modèles économiques (économie circulaire, économie collaborative, économie positive).

Au-delà de notre activité de conseil, notre cabinet s'investit fortement dans les grands événements de l'agenda international. Nous avons par exemple créé la première enquête mondiale sur la jeunesse et le développement durable (30 000 jeunes et 100 personnalités impliquées dans 30 pays), pour alimenter les réflexions lors de la Conférence des Nations unies sur le développement durable en 2012 (Rio+20) et bientôt la Conférence Paris Climat (COP21).

Pourquoi ce partenariat entre Mazars et Nomadéis ?

L'enjeu central de ce partenariat est l'innovation. Nous sommes convaincus qu'un grand groupe comme Mazars et une PME comme Nomadéis peuvent utilement mobiliser leurs complémentarités et leurs synergies pour inventer de nouveaux outils et de nouvelles solutions au service de leurs clients.

Nous partageons une tradition d'indépendance, des racines françaises doublées d'une réelle identité internationale, une volonté de conjuguer enjeux globaux et réalités des économies locales. Nous partageons aussi un intérêt marqué pour les approches pluridisciplinaires et la pluralité des interlocuteurs (PME, grands groupes, pouvoirs publics, société civile).

En créant vaLuABLE, Mazars et Nomadéis assument une même vision de leur rôle dans une société en mouvement : contribuer aux débats les plus importants, innover pour faire évoluer nos métiers en réponse à de nouvelles attentes, apporter des solutions concrètes pour renforcer la confiance entre acteurs.

Pourquoi avoir choisi le sujet de la valeur ?

Nous vivons une période de transformation(s) massive(s). Transformation des modèles économiques (avec par exemple le développement rapide de l'économie collaborative, les bouleversements liés au numérique qui impactent tous les secteurs d'activité), transformation des modes de consommation, transformation de l'usage des ressources (pour accomplir la transition énergétique), mais aussi évolution des appréciations que nous portons sur l'utilité collective de biens et services et sur les impacts de leur processus de production et de consommation.

Le questionnement sur la valeur, et plus généralement sur les valeurs (ce que nous voulons léguer aux générations futures) est sous-jacent à toutes ces transformations. Il est donc naturel (et passionnant !) d'explorer de nouvelles façons de l'appréhender.

Mazars et Nomadéis entendent allier leurs compétences (RSE et métiers du chiffre) pour clarifier les différentes approches possibles, préciser les attentes des parties prenantes, concevoir un nouvel outil de référence, le tester en partenariat avec des entreprises pilotes puis le diffuser plus largement à partir de 2016. Notre volonté très ferme est de concevoir un outil tourné vers les besoins des organisations, permettant la prise de décision et l'action. Nous privilégions une approche pragmatique qui s'adaptera à la maturité des acteurs sur le sujet plutôt qu'un modèle conceptuellement séduisant mais difficilement applicable.

Dans cette étude, les questions autour desquelles nous avons structuré notre réflexion sont les 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 ?

Nous remercions chaleureusement tous les acteurs ayant apporté leur précieuse contribution à la réalisation de la présente étude, confirmant l'intérêt accordé aujourd'hui à la réflexion sur la création et la répartition de la valeur.

Synthèse et chiffres clés

PERCEPTIONS SUR LA VALEUR

Le concept de valeur est généralement associé à une notion économique : pour 96 % des répondants, la valeur fait d'abord référence à la capacité d'un bien, d'un produit ou d'un service à **satisfaire un besoin matériel et immatériel** ou à sa **capacité à être échangé ou vendu**.

Toutefois, la notion de valeur ne peut pas être réduite à ce seul aspect économique : 91 % des répondants considèrent en effet que la valeur intègre également des dimensions moins tangibles (morales, sociales ou environnementales notamment).

En accord avec cette approche multidimensionnelle de la valeur, les organisations sont considérées comme créatrices de différentes formes de valeur, parmi lesquelles se détachent la valeur économique/financière/commerciale (90 % des répondants) et la valeur stratégique/concurrentielle (50 %). La valeur créée par les entreprises comprend également une **forte dimension humaine**, au travers de la valeur sociale (50 % des répondants) et intellectuelle (43 %).

Les acteurs économiques éprouvent encore des difficultés à appréhender les différentes formes de valeur : plus de 70 % des répondants pensent que ces différentes formes de valeur doivent être distinguées car « elles ne recouvrent pas les mêmes réalités ». Ils sont toutefois bien conscients de l'importance de toutes les prendre en compte pour en avoir une approche globale.

valeur sociale :

50%

DES RÉPONDANTS

Comment la
valeur est-elle
perçue ?

valeur économique/
financière/commerciale :

96%

DES RÉPONDANTS

valeur stratégique/
concurrentielle :

50%

DES RÉPONDANTS

valeur
intellectuelle :

43%

DES RÉPONDANTS

CRÉATION DE LA VALEUR

95%

des acteurs économiques considèrent que leur organisation ne peut créer seule la valeur mais que ses parties prenantes sont nécessairement impliquées.

Une **approche collective de la création de la valeur** prédomine largement : les répondants sont 95 % à considérer que pour leurs organisations, leurs parties prenantes y sont nécessairement impliquées. Parmi ces dernières, le rôle des acteurs en lien avec la production économique (salariés, clients et sous-traitants/fournisseurs) est particulièrement souligné. Certaines particularités fonctionnelles, liées aux secteurs d'activité, ont pu être observées.

Les formes de valeur qui nécessitent le plus l'intervention des parties prenantes sont les valeurs économique/financière/commerciale (89 %), sociale (53 %) et stratégique/concurrentielle (47 %), ce qui correspond également aux formes de valeur majoritairement créées par les acteurs économiques. Les entretiens menés pour l'étude ont également mis en exergue la nécessaire implication des parties prenantes dans toute démarche d'analyse de la valeur.

Actuellement, les leviers majoritairement mobilisés par les acteurs économiques pour la création de valeur sont avant tout d'ordre économique ou organisationnel, tels que la réduction des coûts/rationalisation des process, l'innovation/R&D, la maîtrise des approvisionnements ou la création d'un avantage compétitif.

Les leviers qui pourraient être mieux mobilisés sont l'innovation et la R&D, la formation des employés, la diversification de l'offre et la réduction des coûts.

Une marge de progression non négligeable existerait notamment sur la formation des employés, le dialogue avec les parties prenantes et les actions en faveur de la protection de l'environnement, démontrant ainsi l'existence de "réserves de valeur" sous-exploitées. Des analyses sectorielles et les entretiens menés sont venus compléter et affiner ces tendances générales.

RÉPARTITION DE LA VALEUR

La valeur bénéficie globalement non seulement aux organisations qui la créent, mais également à leurs parties prenantes, tant internes qu'externes (pour deux tiers des répondants). Parmi les parties prenantes externes, les principaux bénéficiaires de la répartition de la valeur sont les clients (90 %), la société civile dans son ensemble (59 %), les fournisseurs, sous-traitants et distributeurs (48 %).

Certaines organisations semblent toutefois rester **plus centrées sur la création de valeur « en interne »**, les principaux bénéficiaires étant alors les actionnaires (d'après 95 % de ces répondants) et les dirigeants (88 %), avant les salariés (57 %) et l'organisation comme entité (50 %).

La **prise en compte des parties prenantes externes est encore en partie insuffisante** d'après les répondants. Parmi les parties prenantes externes, la société dans son ensemble ainsi que les ONG pourraient être mieux prises en compte dans la répartition de la valeur. L'acquisition d'une **nouvelle vision de la « chaîne de valeur » au sein même des organisations** semble également nécessaire, la répartition de la valeur pouvant être réorientée en faveur des salariés plutôt que des actionnaires ou dirigeants.



des acteurs interrogés pensent 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.).

Parmi les parties prenantes externes, les clients en sont les premiers bénéficiaires (cités par 90 % des répondants), suivis par les fournisseurs et sous-traitants puis les distributeurs.

MESURE DE LA VALEUR



Fort intérêt pour l'analyse de la valeur :

80%

DES PERSONNES
CONSULTÉES
ONT QUALIFIÉ
LA DÉMARCHE
DE **vaLuABLE**
D'INTÉRESSANTE
(33%) VOIRE
DE TRÈS
INTÉRESSANTE
(47%).

////

Un fort intérêt pour l'analyse de la création de la valeur a été démontré. Les bénéfices attendus d'une telle démarche seraient les suivants :

1. mieux piloter l'organisation, identifier les points faibles et les leviers d'actions ;
2. objectiver l'intérêt de la mise en place de nouveaux projets et initiatives ;
3. renforcer le lien avec le public et les parties prenantes en général.

L'analyse de chaque forme de valeur créée suscite également l'adhésion : plus de 80 % des répondants ont trouvé **une telle analyse intéressante voire très intéressante**. L'évaluation des valeurs économique et stratégique a soulevé un intérêt particulièrement fort (sociale et intellectuelle également mais dans une moindre mesure). La capacité des acteurs économiques à mesurer ces différentes formes de valeur varie : si la quasi-totalité d'entre eux est actuellement en capacité de mesurer la valeur économique/financière qu'ils créent, ils ne sont plus que 50 % pour la forme stratégique et concurrentielle. Les valeurs sociétales et organisationnelles sont les moins bien suivies.

Les outils actuels permettent de mesurer les différentes formes de valeur au niveau de l'ensemble des activités de l'organisation, de certaines d'entre elles uniquement ou du cycle de vie d'un produit. Le **périmètre idéal de mesure serait celui de la filière** dans laquelle l'organisation est intégrée, y compris ses fournisseurs, revendeurs et sous-traitants. Les outils actuels paraissent cependant moyennement appropriés à une telle démarche.

Le **développement d'une démarche d'analyse de la valeur** demanderait de trouver un nouvel équilibre entre instruments financiers et extra-financiers, d'intégrer le facteur temps et de prendre en compte le risque d'une monétarisation excessive de la valeur. Tout nouvel outil devrait être au service d'une vision et non l'inverse.

Si de nouveaux outils devaient être développés, ils devraient idéalement intégrer les cadres d'analyse existants, de nouveaux indicateurs et unités de mesure spécialement créés pour faciliter la mesure de la valeur, être structurés autour d'un cadre commun puis déclinés par secteur d'activité.

Méthodologie de l'étude

L'étude dont le présent document vous présente les résultats a pour objectif d'appréhender les perceptions et attentes des acteurs économiques vis-à-vis du concept de valeur.

Menée de janvier à septembre 2015, elle inclut un volet quantitatif (consultation en ligne), complété par un volet qualitatif reposant sur des entretiens¹ menés auprès d'experts ou de professionnels engagés sur ce sujet de la valeur.

CONSULTATION EN LIGNE

Cette publication s'appuie en premier lieu sur les informations recueillies par le biais d'une consultation en ligne menée de janvier à mars 2015, qui visait à interroger des cadres publics et privés de tous profils et de tous secteurs d'activité, afin de mieux cerner leurs perceptions des questions liées à la création et à la répartition de la valeur.

> Panel des répondants

- 336 cadres publics et privés ont répondu à l'enquête, dont deux tiers sont des hommes et plus de 75 % sont âgés de 40 ans ou plus.
- Les répondants interrogés travaillent très majoritairement pour des entreprises commerciales (76,4 %), pour des organismes publics ou parapublics (9,7 %) et des acteurs de l'économie sociale et solidaire ESS (8,3 %). Les think tanks et le secteur de la recherche et de l'enseignement supérieur sont très peu représentés (< 1 %).

- Le secteur des services est le mieux représenté (30 %), suivi du manufacturing (25 %) et des assurances et banques (23 %).
- Plus de 75 % des répondants sont issus de structures de plus de 250 employés, alors que 66 % des organismes ont un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros.
- Au sein des organismes consultés, la plupart des répondants appartiennent aux pôles finances (29,7 %) ainsi qu'aux pôles direction et administration générale (25,5 %). Seuls 15 répondants (4 % du panel) sont issus des fonctions développement durable/RSE et 13 répondants (3 % du panel) de pôles stratégie.
- 92,5 % personnes interrogées travaillent essentiellement en France, ce qui influence également la perception de la notion de valeur qui comprend une forte dimension culturelle.

1 : Le guide d'entretien est présenté en annexe.

> Exploitation des réponses de l'enquête en ligne

Pour la plupart des questions soumises au panel, les répondants avaient la possibilité de sélectionner de une à trois réponses parmi une liste de propositions et de les hiérarchiser. Afin d'exploiter de manière optimale ces données, nous avons eu recours à deux méthodes :

- les réponses ont été traitées, dans un premier temps, sans tenir compte de la hiérarchisation des propositions (réponses de 1 à 3 confondues) ;
- dans un second temps, l'ordre des réponses données a été pris en compte afin d'obtenir une analyse plus fine.

Les réponses ont été traitées sur la base du nombre de répondants à chaque question.

Lorsque jugée pertinente, une analyse par secteur d'activité a en outre été menée. Le découpage alors adopté distinguait les secteurs d'activité suivants :



SERVICES (tourisme, administration et finances, médias, communication, distribution) :
103 répondants (30 %).



MANUFACTURING (transport et logistique, BTP/immobilier/construction) :
93 répondants (25 %).



ASSURANCE ET BANQUE :
80 répondants (23 %).



SERVICE PUBLIC, RECHERCHE, ENSEIGNEMENT ET SANTÉ (et protection sociale) :
38 répondants (8 %).



RESSOURCES (agro-alimentaire, matériaux, énergie, eau, assainissement) :
22 répondants (6.5 %).

ENTRETIENS QUALITATIFS

Une série d'entretiens a par ailleurs été menée auprès d'un panel de 16 experts et professionnels², dans l'objectif de recueillir leur point de vue individuel sur la notion de valeur et sur ses mécanismes de production et de répartition entre parties prenantes.

Ces témoignages complètent ainsi, par une approche plus qualitative, les résultats issus de la consultation en ligne.

Cette étude est le fruit d'un travail collaboratif réalisé par les équipes Mazars et Nomadéis dans le cadre du projet vaLuABLE entre mars et septembre 2015 et notamment :

- pour Nomadéis : Cédric Baecher, Nicolas Dutreix, Aurore Ungerer, Julie Audouin ;
- pour Mazars : Emmanuelle Rigaudias, Laure Allibert, Michael Bellesoeur, Marion Coulet, Nathalie Gilet.

² : La liste des personnes interrogées est présentée en annexe.

SOMMAIRE

1. Comment la valeur est-elle perçue par les acteurs économiques ?	10
1.1 Qu'est-ce que la valeur ?	10
1.2 La valeur ou des valeurs ?	14
2. Création de la valeur : quels sont les principaux acteurs, leviers et freins ?	17
2.1 Parties prenantes internes et externes : quel rôle jouent-elles dans la création de valeur par les organisations ?	17
2.2 Leviers et freins à la création de valeur	21
3. Répartition de la valeur	26
3.1 Des acteurs économiques globalement créateurs de valeur pour l'ensemble de leurs parties prenantes	27
3.2 Parmi les parties prenantes externes, les clients et la société apparaissent comme des bénéficiaires privilégiés de la création de valeur	29
3.3 Parmi les parties prenantes internes, un déséquilibre existe entre actionnaires, dirigeants et salariés	30
4. Pourquoi se donner les moyens de mieux mesurer la valeur créée par une organisation ?	32
4.1 Les bénéfices attendus : mieux piloter, objectiver et communiquer	32
4.2 Quelles formes de valeur est-il le plus intéressant de mesurer ?	35
5. Comment mesurer la valeur créée : échelle, acteurs, outils	37
5.1 Un nouvel équilibre à trouver entre outils financiers et extra-financiers	37
5.2 Echelles et périmètres de mesure de la valeur	40
6. Développement d'un outil d'analyse de la valeur : la feuille de route de vaLuABLE	44
6.1 Des outils existants qui peuvent être complétés	44
6.2 Quelques lignes directrices pour le développement d'un outil	45
6.3 Prochaines étapes du travail mené par vaLuABLE	46

I. COMMENT LA VALEUR EST-ELLE PERÇUE PAR LES ACTEURS ÉCONOMIQUES ?

1.1 Qu'est-ce que la valeur ?

La valeur, une notion multidimensionnelle

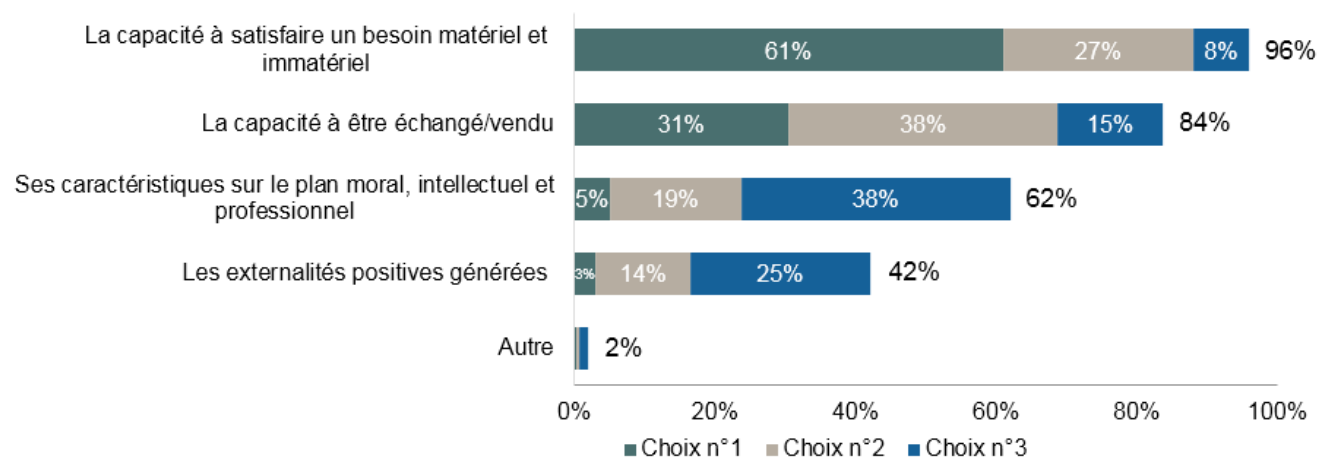
Le concept de « valeur », bien que le terme soit fréquemment utilisé et fasse partie du langage commun, se caractérise avant tout par une certaine difficulté à se laisser précisément cerner. Les débats actuels, mêlant parfois de manière un peu ambiguë les concepts de monétisation, de prix, d'indicateur de richesse par exemple, ajoutent à la confusion.

Il nous semble en outre que la valeur est très souvent utilisée avec une forte connotation économique, comportant deux facettes : d'une part la « valeur d'usage », c'est-à-dire l'utilité et la satisfaction tirées de l'objet considéré, et d'autre part la « valeur d'échange », entendue comme faculté permettant d'acheter d'autres biens.

Cette intuition que nous avons *a priori* est confirmée par la présente étude puisqu'au sein du panel, le concept de valeur fait référence, en premier lieu, à la capacité à **satisfaire un besoin matériel et immatériel** (96 % des répondants) puis à la **capacité à être échangé ou vendu** (84 % du panel). 9 répondants sur 10 considèrent l'une de ces deux propositions, qui renvoient directement au sens essentiellement marchand et utilitaire de la valeur, comme étant sa définition principale.

Pour un certain nombre de répondants, la notion de valeur évoque d'autres concepts également liés à sa dimension économique, valorisant 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.).

Figure 1 - Définition de la valeur d'un bien, produit, service ou d'une organisation



Source : vaLuABLE (Mazars / Nomadéis), 2015.

Question : « D'après-vous, la « valeur » d'un bien/produit/service ou d'une organisation se définit principalement sur la base de... »

Choix maximum de 3 propositions à hiérarchiser de 1 à 3 (1 étant la plus importante) – 295 répondants.

Or, cette vision quelque peu réductrice de la valeur semble inadaptée au regard des défis et questionnements qui se posent aujourd'hui à l'ensemble des composantes de nos sociétés (économique mais également politique, sociologique, scientifique, etc.) : par exemple, le caractère fini de ressources naturelles considérées comme clés pour la préservation de nos modes de vie voire pour la survie de l'humanité ; le bouleversement climatique et ses conséquences en termes de catastrophes naturelles ou de flux migratoires ; les grandes problématiques sociales autour de l'équité et des inégalités ; les questions de santé publique, etc. Dans ce contexte, les différents acteurs ont besoin d'outils leur permettant de s'inscrire dans une vision à plus long terme, portant davantage d'intérêt à la création de valeur « collective » et tenant compte de l'intérêt des générations futures³. Pour les acteurs économiques, il s'agit d'adopter des outils d'aide à la décision et de représentation de leur activité qui dégagent une vision de celle-ci « porteuse de sens et créatrice de valeur », pour elle-même mais également pour tout l'écosystème où elle s'effectue.

... dont les dimensions économiques et stratégiques sont loin d'être exclusives

De manière rassurante toutefois, nous observons que si de manière globale les répondants estiment que le terme de valeur renvoie en premier lieu à la valeur marchande d'un bien, d'un service ou d'une organisation, **seuls 8,5 % d'entre eux attribuent à la valeur des définitions exclusivement économiques**. Une grande majorité de répondants associe en effet aussi à la notion de valeur des dimensions morales, sociales ou environnementales.

La valeur créée est alors associée à des aspirations sociales et humaines, étant reliée aux **caractéristiques sur le plan moral, intellectuel et professionnel** d'un produit, d'un service ou d'une organisation (62 % des répondants). Les organisations sont ainsi caractérisées par les individus qui les constituent, à la fois grâce aux connaissances et compétences apportées par chacun, mais aussi grâce au résultat de leurs interactions. La notion d'éthique est également rattachée au concept de valeur, traduisant la responsabilité des organisations vis-à-vis de leurs parties prenantes.

Les **externalités positives⁴ générées par les organisations, leurs biens et services (citées par 42 % du panel)** sont également fortement liées à la notion de valeur, témoignant d'une conscience croissante de la responsabilité des organisations au-delà des acteurs bénéficiant directement de leur activité, sur tout un écosystème de parties prenantes.

8 % des répondants ont sélectionné l'une de ces deux définitions « alternatives » de la valeur (caractéristiques sur le plan moral, intellectuel ou professionnel/externalités positives générées) comme étant la plus importante. Bien que les définitions les plus classiques de la valeur arrivent en tête, **les notions faisant référence à des aspects sociaux, sociétaux, environnementaux, etc. ne peuvent donc plus être considérées comme secondaires**.

3 : Cf. les travaux du *Positive Economy Forum*.

4 : Les externalités qualifient le fait que les activités d'un agent économique aient un impact (soit positif, soit négatif) sur d'autres acteurs, sans que cet impact donne lieu à une transaction économique.

La valeur définie par...

Catherine Tissot-Colle

Présidente de la mission RSE
du Pôle Développement Durable
du MEDEF.

Directeur Communication et
Développement Durable Groupe
ERAMET.

////

« Le mot valeur peut être utilisé au singulier ou au pluriel. **Il n'existe pas de définition unique pour la valeur mais l'aspect économique et monétaire reste prédominant.** Quand on dit d'un objet qu'il a de la valeur, on en parle au sens financier, mesurable ; la valeur financière est d'ailleurs celle qui est la plus mesurée et celle dont les outils sont les plus répandus.

Pour autant d'autres sens existent pour ce mot : quand on parle de « quelqu'un de grande valeur », on évoque une personne de grande qualité morale. **D'autres sens existent donc aussi au sein des entreprises et de la société civile mais ils ne bénéficient pas de la même visibilité ni toujours de la même reconnaissance dans l'entreprise.**

Une évolution est toutefois perceptible dans le rapport que l'on peut entretenir aux valeurs dites extra-financières : la valeur que l'on accorde aux autres valeurs change. La société reste centrée autour de la valeur de l'argent mais il est indéniable que d'autres valeurs sont de plus en plus fréquemment prises en compte dans l'entreprise. Une hiérarchisation des valeurs existantes tend à se mettre en place, toutes catégories confondues, où certaines valeurs montent en puissance (par exemple : le rapport aux parties-prenantes, aux riverains, la protection de l'environnement etc.). Mais certaines valeurs restent encore difficiles à transformer en données mesurables.

Comment accorder une valeur financière à d'autres types de valeurs ? Les éléments financiers sont-ils toujours pertinents pour évaluer une entreprise dans son ensemble ?

Les attentes de la société civile évoluent (par exemple, le droit à vivre dans un environnement sain, le droit à être informé). **La question centrale est celle de l'évolution de la hiérarchie des valeurs.** »

Arnaud Gautier

Doctorant, Institut Fayol, Ecole
Nationale Supérieure des Mines
de Saint-Etienne.

////

« Les entreprises créent de la valeur mais leurs activités peuvent aussi **détruire de la valeur**, par exemple dans le cas de la destruction d'un milieu ou de ressources utilisées par les communautés voisines. De même, la création de valeur pour un individu peut occasionner une destruction de valeur pour un autre. Il est donc indispensable de mener une réflexion sur **l'équilibre entre création et destruction de valeur** dans les activités des entreprises. »

Nicolas Vantreese

Responsable RSE, La Banque
Postale.

////

« Il semble difficile de définir simplement la valeur créée par une organisation. Il est tout d'abord nécessaire de s'entendre sur le « type » de valeur dont on parle, de la valeur financière ou de la valeur « holistique » (incluant la valeur financière et la valeur extra-financière).

En matière de RSE, c'est plutôt l'approche de la valeur holistique qui est retenue comme l'illustrent les réflexions autour du « total cost of ownership » (coût total de possession incluant les frais d'usage et de fin de vie).

La valeur créée par une entreprise se manifeste dans sa « valeur globale », qui inclut son capital immatériel (ressources humaines, compétences, confiance des consommateurs, réputation, image de marque...). Une partie importante de la valeur de l'entreprise réside dans ces actifs immatériels (>70 %). Le défi est de parvenir à inscrire cette valeur dans les bilans comptables grâce à une nouvelle forme de comptabilité.

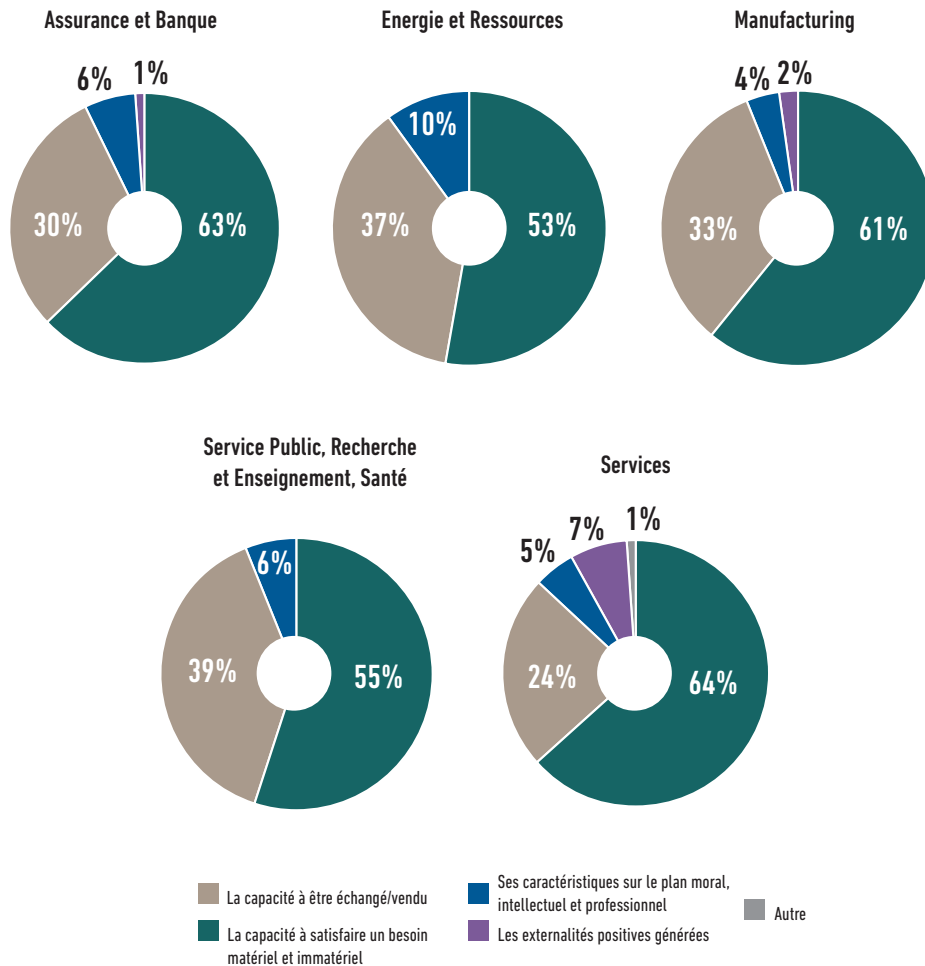
Dans le secteur bancaire, une valeur fondamentale est le « capital confiance ». S'il s'érode, l'ensemble de l'entreprise perd de la valeur.

La valeur, c'est ce que l'entreprise vaut, elle doit être distinguée « des valeurs » qui constituent son socle identitaire (cohésion, différence...). »

Perceptions de la valeur par secteur d'activité

Le secteur d'activité caractérisant les personnes interrogées semble influencer sur leur perception de la valeur. Le concept de valeur pris dans son acception éthique, intellectuelle et professionnelle a moins souvent été choisi comme définition principale par les acteurs d'entreprises commerciales (4 %) que par ceux du secteur public et parapublic (7 %) ou de l'économie sociale et solidaire (12 % d'entre eux).

Figure 2 - Perceptions de la valeur par secteur d'activité



Source : vaLuABLE (Mazars / Nomadéis), 2015.

Question : « D'après-vous, la « valeur » d'un bien/produit/service ou d'une organisation se définit principalement sur la base de... »

1^{er} choix parmi 5 propositions – 295 répondants.

Une analyse plus fine permet ainsi de relativiser la première lecture des réponses à la question sur les perceptions attachées à la valeur : bien que la dimension économique de la valeur soit globalement perçue comme la plus importante, pour les acteurs interrogés, elle ne résume pas à elle seule cette notion. La valeur intègre ainsi des dimensions moins tangibles dont le périmètre d'analyse dépasse l'entreprise elle-même et s'étend à tout un écosystème de parties prenantes et à l'environnement au sens large.

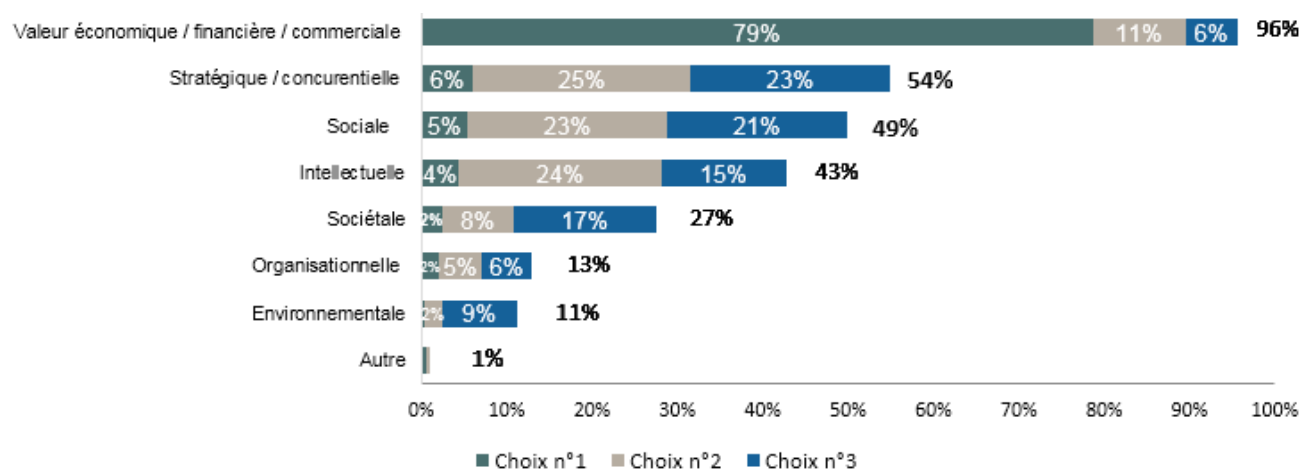
1.2 La valeur ou des valeurs ?

Quelles sont les formes de valeur majoritairement créées par une organisation ?

En accord avec cette vision plurielle de la valeur, la présente étude s'est intéressée à sept « formes » de la valeur, recouvrant des dimensions complémentaires et le plus souvent interconnectées⁵ :

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

Figure 3 - Formes de valeur majoritairement créées par une organisation, indépendamment de son statut



Source : vaLuABLE (Mazars / Nomadéis), 2015.

Question : « Selon vous, quelles sont les trois formes de valeur majoritairement créées par une organisation indépendamment de son statut ? »

Choix maximum de 3 propositions à hiérarchiser de 1 à 3 (1 étant la plus importante) – 295 répondants.

Confirmant nos premières observations, la **valeur économique/financière/commerciale** est la forme de valeur perçue comme majoritairement créée par les organisations, 96 % du panel l'ayant citée dont près de 80 % en tant que valeur la plus importante. Elle est suivie par la création de **valeur stratégique/concurrentielle** (55 % du panel), qui comporte indirectement elle aussi une forte dimension économique.

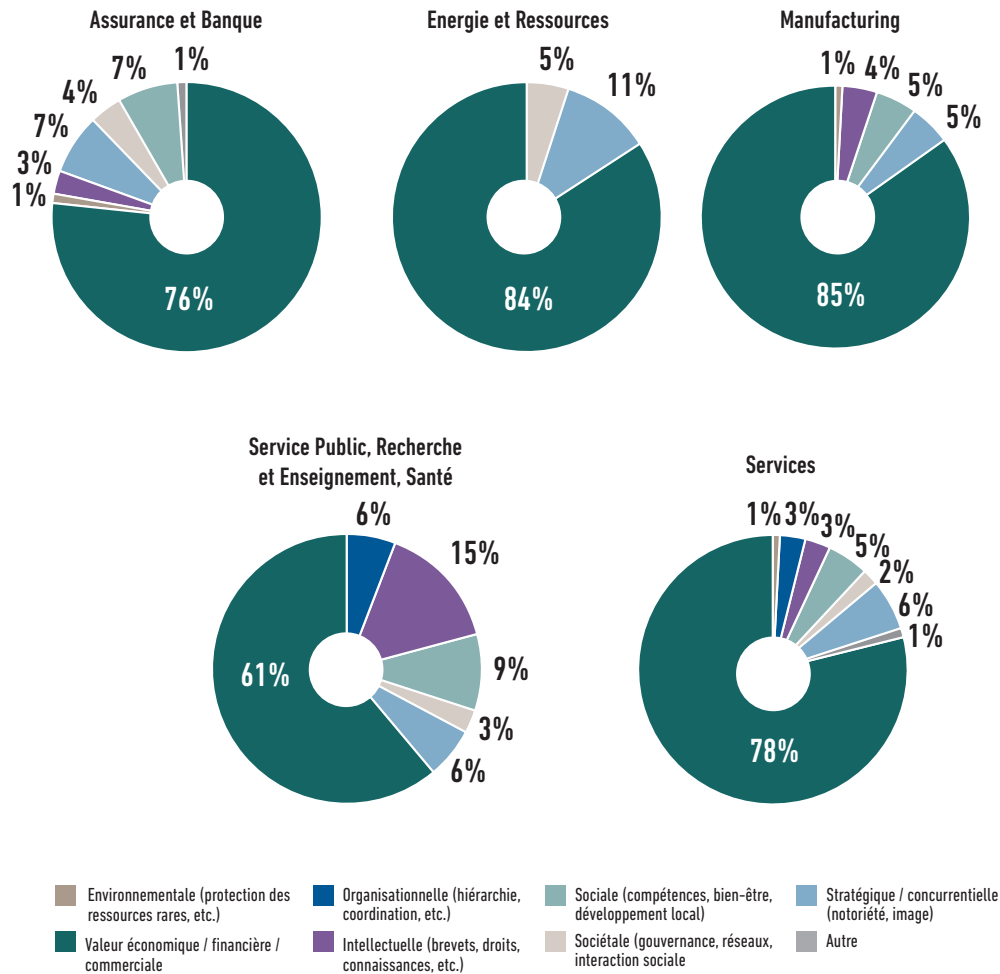
Au-delà, les résultats sont plus inattendus sur les autres formes de valeurs qui étaient proposées. En effet, **les réponses font ressortir une forte connotation humaine associée à la valeur créée par les organisations**, au travers de la valeur sociale (50 % du panel), intellectuelle (43 % du panel) et sociétale (27 % du panel). 12 % des répondants les considèrent même comme prioritaires dans les mécanismes de création de valeur de leur organisation.

La création des valeurs **organisationnelle** (13 %) et **environnementale** (citée par 11 % des répondants seulement) semble quant à elle moins généralisée. Sur ces deux sujets, le critère du secteur d'activité – parfois significatif en termes d'impact environnemental – joue très probablement.

De manière plus rare, certaines personnes interrogées évoquent également la création de **valeur service** (satisfaction d'un besoin éprouvé par les clients).

⁵ : Citées par ordre de priorité d'après les résultats de l'enquête.

Figure 4 - Formes de valeur majoritairement créées, réponses par secteur d'activité



Source : vaLuABLE (Mazars / Nomadéis), 2015.

Question : « Selon vous, quelles sont les trois formes de valeur majoritairement créées par une organisation indépendamment de son statut ? »

1^{er} choix parmi 8 propositions – 229 répondants.

L'origine des acteurs influe sur leur perception de la création de la valeur. Bien que la valeur économique/financière/commerciale arrive en tête pour l'ensemble des secteurs d'activité, cette notion ressort moins dans le secteur du service public, recherche et enseignement, santé (61 %), au bénéfice de la valeur intellectuelle (15 %) et de la valeur sociale (9 %). La valeur sociale est également, assez logiquement, fortement mise en avant par les acteurs publics et parapublics et par ceux de l'économie sociale et solidaire (ESS).

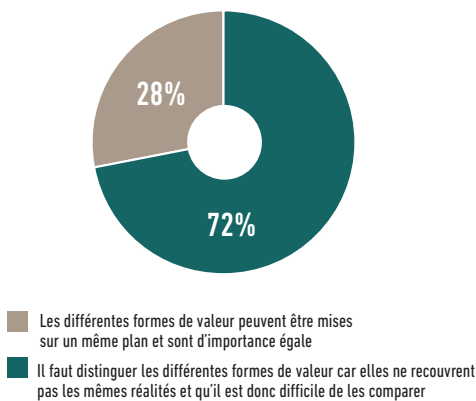
Les répondants issus d'entreprises commerciales, au contraire, considèrent pour 82 % d'entre eux que la valeur économique est la première forme de valeur créée par une organisation.

Peut-on comparer les différentes formes de valeur entre elles ?

72 % des répondants considèrent que les différentes formes de valeur doivent être distinguées car « elles ne recouvrent pas les mêmes réalités ». Ceci pourrait témoigner de la difficulté des organisations à appréhender les différentes formes de valeur non-économiques. Nous considérons cependant que cela ne signifie pas pour autant que certaines formes de valeur soient moins importantes que les autres mais qu'elles **font référence à des notions parfois très éloignées**, difficilement comparables, opposables et quantifiables.

A l'inverse, pour les autres répondants, ces différentes formes de valeur « peuvent être mises sur un même plan et sont d'importance égale ». Ceci confirme bien que les acteurs économiques ont conscience du caractère essentiel de la coexistence de ces différents types de valeur.

Figure 5 - Comparabilité des différentes formes de valeur



Source : vaLuABLE (Mazars / Nomadéis), 2015.

Question : « Diriez-vous que ..? ».

Choix parmi deux réponses uniques – 286 répondants.

II. CRÉATION DE LA VALEUR : QUELS SONT LES PRINCIPAUX ACTEURS, LEVIERS ET FREINS ?

Alors que le terme de « chaîne de valeur⁶ » est couramment utilisé dans les entreprises, notamment dans un contexte de responsabilisation croissante des donneurs d'ordre sur les différentes composantes de cette chaîne, la tentation première pourrait être de considérer la création de la valeur à l'échelle de chaque acteur de façon cloisonnée. Afin de vérifier le bien-fondé de cette première hypothèse, le panel a été interrogé sur les mécanismes de création de la valeur sous l'angle des acteurs impliqués, mais également sur les leviers et les freins susceptibles de se manifester lors de ce processus de création.

Les résultats de la consultation illustrent une **vision quasi-unanime des acteurs économiques qui partagent manifestement une approche « collective » de la création de valeur** : 95 % des répondants considèrent qu'elle 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.

2.1 Parties prenantes internes et externes : quel rôle jouent-elles dans la création de valeur par les organisations ?

Salariés, clients et fournisseurs au premier rang

Pour les répondants à l'enquête, 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 dans la production de **valeur économique**. Parmi les verbatim récurrents, les répondants ont également mis en avant les partenaires, les ONG et les régulateurs⁷.

6 : La chaîne de valeur peut être définie comme l'ensemble des acteurs économiques intervenant dans le processus de fabrication, de la matière première au produit fini.

7 : Choix qui n'étaient pas proposés dans le questionnaire à réponses fermées.

Le rôle des parties prenantes selon ...

Nicholas Vantreese

Responsable RSE, La Banque Postale.

////

« Les parties prenantes doivent être intégrées à la création de valeur car c'est lorsque ces dernières se mobilisent que les choses avancent. »

Arnaud Gautier,

Doctorant, Institut Fayol, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne.

////

« Chaque organisation crée de la valeur pour plusieurs parties prenantes, que ce soit de façon consciente ou non. Les parties prenantes clés le plus souvent prises en compte sont les actionnaires, la direction et les consommateurs. La coopération, quels que soient les acteurs impliqués, est toujours facteur de création de valeur. »

Francis Mer,

Ancien ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie ; Président d'honneur du groupe Safran.

////

« La réflexion sur la valeur produite par les acteurs économiques doit impliquer toutes les parties prenantes. C'est aussi l'occasion de redonner du souffle aux interactions entre entreprises, pouvoirs publics et syndicats etc., en les incitant à mieux se connaître pour se donner les moyens de réinventer ensemble un nouveau « système de valeur(s) » permettant à tous les acteurs, individuels et collectifs, de se sentir à leur place tout en partageant un destin commun. »

Daniel Hurstel,

Avocat associé du cabinet Willkie Farr & Gallagher.

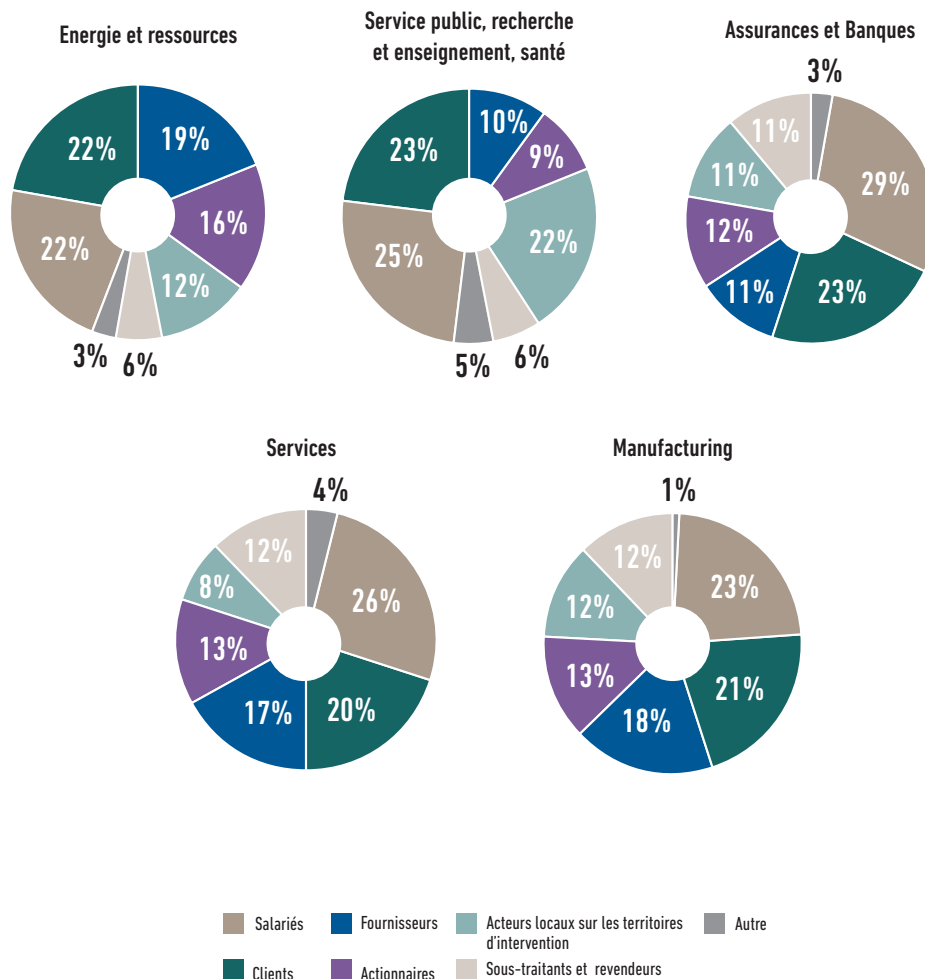
////

« Dans tous les cas, une réflexion sur la valeur est utile. Elle s'inscrit dans un dialogue nécessaire et éclairé et sur un projet collectif associant toutes les parties prenantes des entreprises. Il apparaît important de promouvoir l'idée selon laquelle la valeur créée par l'entreprise, c'est sa contribution à la constitution d'un capital financier, naturel mais aussi humain chez les différentes parties prenantes. La réflexion doit démarrer à l'échelle des entreprises ; le marché, le monde financier et comptable suivront. La valorisation qu'offre la bourse est « pauvre » par rapport à la réalité et fonctionne en vase clos, mais ceci évoluera lorsqu'on aura mieux compris et partagé la mission réelle de l'entreprise. »

Pour affiner nos constats sur l'implication des différentes parties prenantes dans la création de la valeur, une **analyse détaillée par secteur d'activité a été menée. Elle permet de mettre en lumière certaines nuances, au-delà de ce constat global :**

- Le rôle des **salariés** dans la création de la valeur est davantage mis en exergue dans les secteurs de l'assurance et de la banque (29 %), des services (26 %) et du service public/recherche/santé (25 %). Peut-être cette particularité trouve-t-elle sa source dans la nature de l'activité de ces secteurs de type « services » valorisant leur capital humain sous forme de savoir-faire (techniques, organisationnels) et de savoir-être (qualité de la relation commerciale, posture client).
- Les **fournisseurs** sont davantage mis en avant dans la création de valeur par les acteurs de l'énergie et des ressources (19 %), du manufacturing (18 %) et des services (17 %), secteurs qui sont plus naturellement dépendants de leur chaîne d'approvisionnement.
- Les **acteurs locaux** enfin se voient reconnaître une place à part pour les acteurs du secteur public / recherche / enseignement / santé puisque 22 % des répondants de ce secteur les ont sélectionnés, alors que ce pourcentage varie entre 8 % et 12 % pour les autres secteurs d'activité.

Figure 6 - Parties prenantes impliquées dans la création de valeur - réponse par secteur d'activité



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.

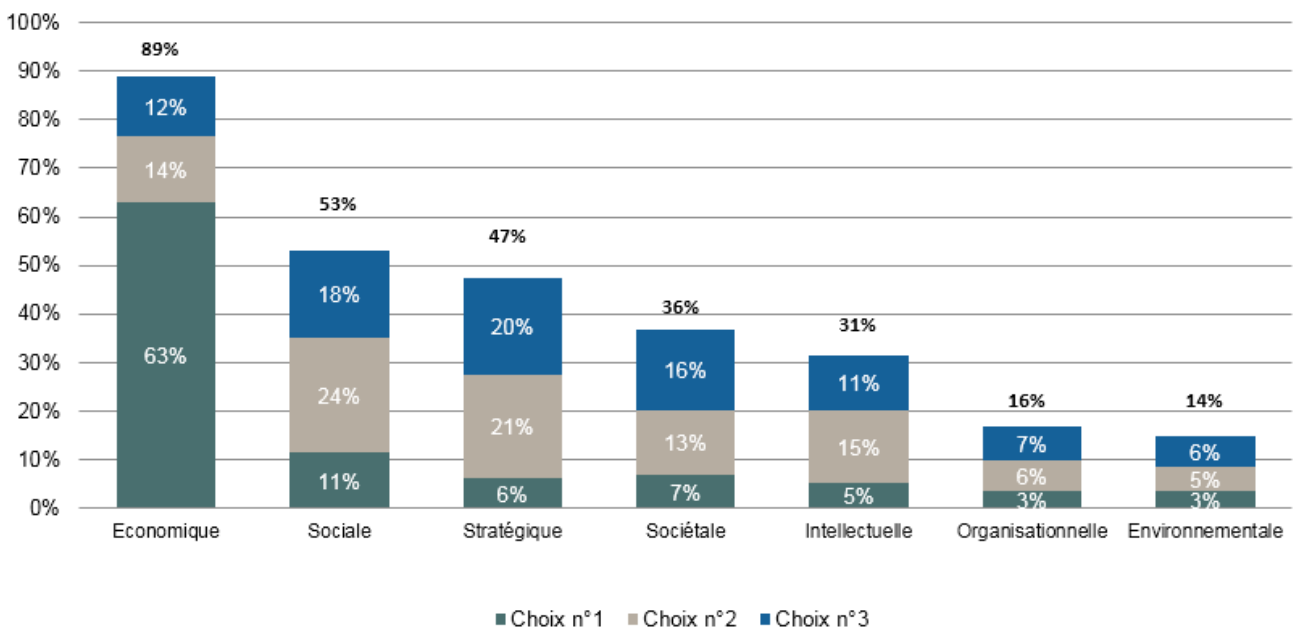
Le rôle des parties prenantes n'est pas le même dans la création des différentes formes de valeur

Les formes de valeur qui nécessitent le plus l'intervention des parties prenantes sont les valeurs :

- **économique/financière et commerciale (89 %)** : bénéfiques, valeur actionnariale, position commerciale ;
- **sociale (53 %)** : compétence, bien-être, développement local ;
- **stratégique/concurrentielle (47 %)** : notoriété, image.

Ce trio de tête à dominante économique est, assez logiquement, le même que celui de la partie précédente correspondant aux formes de valeur perçues comme majoritairement créées par une organisation (figure 3). Les acteurs économiques ne négligent cependant pas pour autant la place des parties prenantes dans la création des valeurs sociale (36 %) et intellectuelle (31 %).

Figure 7 - Les formes de valeur nécessitant plus spécifiquement l'intervention des parties prenantes



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.

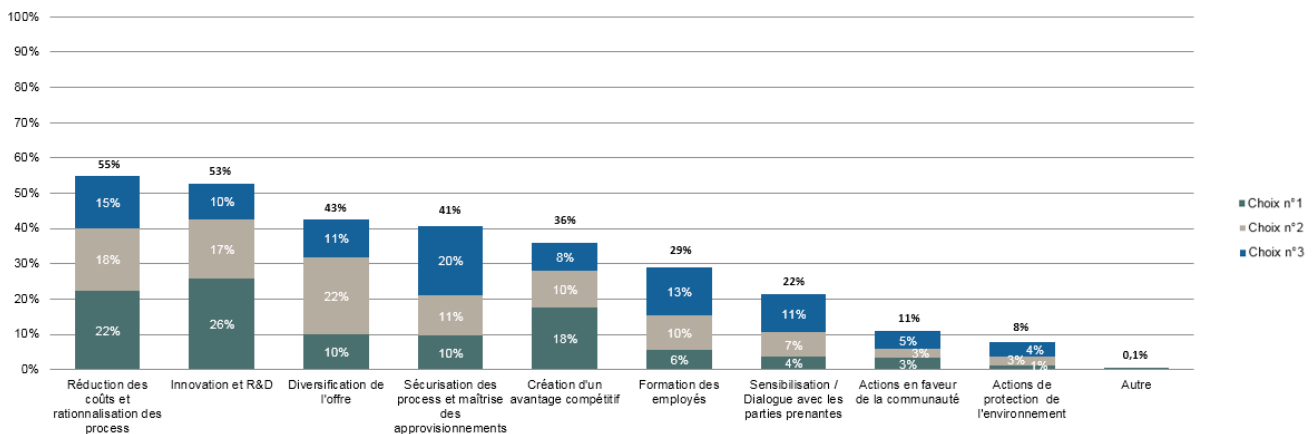
2.2 Leviers et freins à la création de valeur

Quels sont les leviers de création de valeur actuellement mobilisés ?

Interrogés sur les 3 principaux leviers de création de valeur actuellement mobilisés au sein de leur organisation, les répondants à l'enquête en ligne ont identifié **la réduction des coûts/la rationalisation des process** (55 %) et **l'innovation/R&D** (53 %), en tête des réponses, mais 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.

Figure 8 - Leviers de création de valeur actuellement mobilisés au sein des organisations



Source : vaLuABLE (Mazars / Nomadéis), 2015.

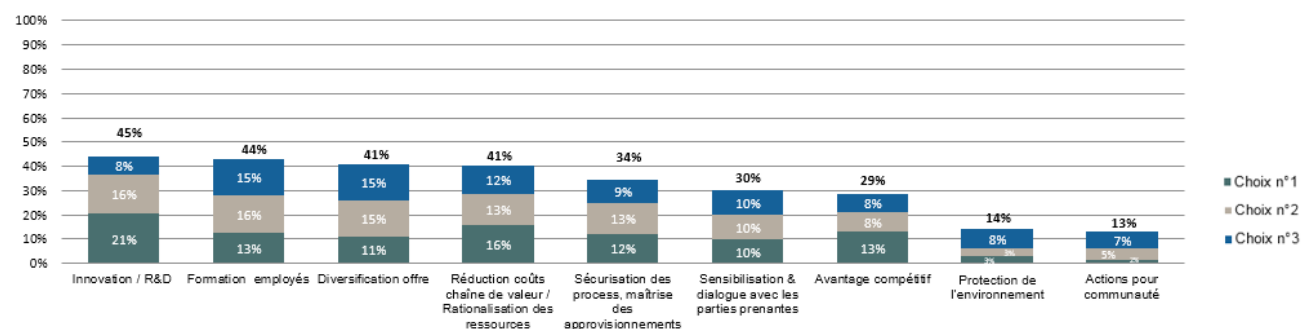
Question : « Quels sont les principaux leviers de création de valeur dans votre activité ? »

Choix maximum de 3 propositions à hiérarchiser de 1 à 3 (1 étant la plus importante) – 267 répondants.

Quels leviers de création de valeur pourraient être mieux mobilisés ?

Pour les mécanismes de création de valeur considérés comme sous-utilisés aujourd'hui, les propositions qui ressortent (niveau 1 à 3 confondus) 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 %).

Figure 9 - Leviers de création de valeur qui pourraient être mieux mobilisés au sein des organisations



Source : vaLuABLE (Mazars / Nomadéis), 2015.

Question : « 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.

LEVIERS

Sabine Parnigi Delefosse Nicolas Blanc

Caisse des dépôts et consignations.

« La création de valeur est favorisée par la **capacité d'adaptation aux besoins des partenaires et clients, notamment dans les territoires**. Pour la Caisse des Dépôts, l'intégration des parties prenantes est nécessaire à la création de valeur au niveau des individus, des collectivités, des territoires, et du pays.

Il n'y a pas de création de valeur économique sans création de valeur sociale : être source de création de valeur sociale ou sociétale est une condition de pérennité des actions menées. La Caisse des dépôts et consignations est un actionnaire de long terme, qui accompagne le développement des projets et des sociétés dans lesquels elle prend des participations. »

Catherine Tissot Colle

Présidente de la mission RSE du Pôle Développement Durable du MEDEF
Directeur Communication et Développement Durable Groupe ERAMET
Conseillère au CESE

« Les leviers de création de valeur à analyser seraient **l'ambition, l'ouverture, la projection et l'innovation** (scientifique, organisationnelle, commerciale, etc.). »

Jean-François Galloüin,

Directeur général
de Paris&Co.

« Parmi les leviers qui peuvent entrer en compte, on peut retrouver la **nécessité pour l'organisation de répondre à un besoin, la personnalité, l'ambition des entrepreneurs**, etc. Ces notions sont propres à chaque acteur économique. »

Jamal Boutoumi,

directeur financier adjoint de la Bibliothèque Nationale de France.

« Afin d'accroître sa création de valeur et de valoriser ses différents patrimoines (intellectuel, humain, immobilier...), la BnF dispose de leviers tels que **l'ouverture de ses collections à des chercheurs/au public ou encore l'utilisation des techniques les plus appropriées** pour la réalisation de ses missions. D'autres leviers peuvent être : **l'évolution des cultures, la simplification des règles de communication, l'augmentation des moyens techniques** par exemple au service de la digitalisation. »

Arnaud GAUTIER,

doctorant Institut Fayol, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne

« Pour les PME, la **vision du dirigeant** est un levier clé pour la création de valeur car elle a un impact direct sur la prise de décision. De plus, ces entreprises sont généralement fortement **ancrées dans leur territoire** et disposent d'une bonne connaissance de leurs parties prenantes du fait de leur proximité. »

« Porter propose un modèle de création de valeur grâce à 3 leviers : **l'intégration dans des clusters locaux, la redéfinition de la chaîne de valeur et la capacité à repenser les produits et services**. Cette approche est toutefois orientée vers les grandes entreprises. »

FREINS

« Il peut y avoir plusieurs freins à la création de valeur complète (économique, sociétale, environnementale,...).

Un premier frein est la **temporalité des actions, l'horizon des investissements : une vision qui ne serait que court-termiste, recherchant un rendement rapide**, se priverait d'opportunités créatrices de valeur sur le long terme.

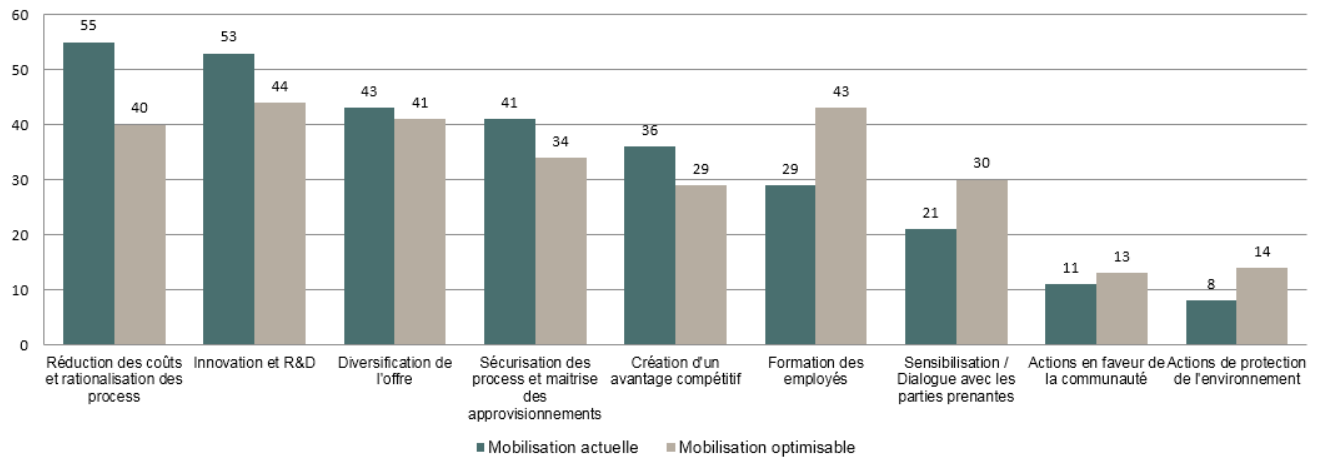
De la même manière, **adopter une vision restreinte à la seule valeur financière** tronque tout un volet des bénéfices et des opportunités possibles : économique, sociétale ou environnementale pour l'ensemble des parties prenantes.

Enfin, **un cadre d'action trop rigide**, qu'il soit organisationnel ou normatif, ne permettant de prendre le temps ou de s'adapter pour innover, est un frein à la création de valeur.»

« Le principal frein à la création de la valeur tient à des facteurs humains : en entreprise, c'est **le risque de vision court-termiste**. Se reposer sur des **habitudes de fonctionnement** reste plus simple alors que des efforts d'anticipation et de projection seraient requis.

D'une manière générale, **la contrainte et l'adversité** peuvent être sources de créativité mais aussi de rétrécissement. »

Figure 10 - Leviers de création de valeur : comparaison mobilisation actuelle et mobilisation «optimisable»



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.

Le rapprochement des figures 8 et 9 permet de proposer les interprétations suivantes :

- la réduction des coûts/rationalisation des process, l'innovation/R&D, la diversification des offres, leviers de création de valeur qui touchent avant tout à la dimension économique (organisation, stratégie), sont déjà fortement mobilisés pour la majorité des répondants (entre 41 % et 55 % du panel). Ces derniers estiment cependant, pour une grande partie d'entre eux, que leur utilisation pourrait encore être accentuée.
- les autres leviers de création ont globalement recueilli moins de suffrages. Le rapprochement des réponses permet cependant d'estimer que les marges de progression dans leur optimisation seraient plus importantes notamment pour la formation des employés (ainsi qu'illustré dans l'encadré sur le capital humain page suivante), la sensibilisation et le dialogue avec les parties prenantes ou les actions en faveur de la protection de l'environnement, démontrant ainsi **l'existence de « réserves de création de valeur » sous-exploitées.**

Un levier de création de valeur à mieux mobiliser : le capital humain selon ...

Francis Mer

Ancien ministre de l'Economie,
des Finances et de l'Industrie,
Président d'honneur du groupe
Safran.

////

« La meilleure façon d'aborder la valeur d'une entreprise, c'est de se concentrer sur la valeur de « l'homme » dans cette entreprise : sa capacité d'engagement, d'envie, d'initiative, de créativité, de performance ; sa capacité à « donner et maintenir un élan ». Changer les règles comptables pour aller dans ce sens, revient à changer les « règles du jeu » en incitant les acteurs économiques à mieux valoriser toutes leurs ressources humaines.

Pour accomplir un tel changement de paradigme, il faut aussi prendre en compte 1) les réalités démographiques et 2) les attentes des nouvelles générations, deux facteurs qui ont une influence considérable sur les « valeurs sociales » contemporaines. La question de l'emploi est essentielle dans la réflexion sur la valeur : le fait d'avoir un emploi reste la meilleure façon de démontrer aux autres qu'on a une « valeur ajoutée » pour la société (...).

« Nous manquons d'outils permettant de « donner de la valeur » à tous les efforts entrepris par un acteur économique pour se développer, notamment en s'appuyant sur son capital humain. Il faut créer et installer de nouveaux chiffres ou indicateurs qui obligent le monde financier et le monde comptable à intégrer dans leur système de nouvelles dimensions essentielles de la valeur. »

Sabine Parnigi Delefosse et Nicolas Blanc

Caisse des dépôts et
consignation.

////

« Offrir aux salariés les moyens de mettre en œuvre leurs idées en créant des espaces et des opportunités pour innover et mettre en œuvre des projets porteurs de valeurs, puis communiquer sur ce qu'ils ont accompli auprès de tous les collaborateurs du Groupe est un levier très fort de reconnaissance et donc de mobilisation des femmes et des hommes.

Le sens et les valeurs qui fondent l'action sont aussi des moteurs importants de la mobilisation de chacun. Agir pour l'intérêt général, est à la Caisse des Dépôts un vrai facteur de fierté et de mobilisation des collaborateurs. »

Samuel Bottaro

Ancien directeur d'hôpital,
Associé EQR.

////

« Les leviers de création de valeur et les freins émanent principalement d'un même facteur : la composante RH, cruciale dans le secteur de la santé, où 70 % des dépenses concernent le personnel. Un hôpital ne peut rien faire sans ses salariés. Le principal levier de création de valeur est donc le personnel (formations pour développer les connaissances et les savoir-faire, matériel pour améliorer les conditions/la qualité de vie au travail). Néanmoins, dans ce secteur où les évolutions des statuts doivent passer par des accords avec des syndicats qui représentent moins de 10 ou 20 % des salariés, les réformes et l'acceptation du changement sont difficiles et peuvent entraîner des blocages. »

Leviers de création de valeur par secteur d'activité

Dans l'analyse des réponses par secteur d'activité, on retrouve souvent les mêmes résultats que dans l'analyse des réponses globales, concernant :

- les leviers actuels de création de valeur (réduction des coûts et rationalisation des process, Innovation et R&D, sécurisation des process et maîtrise des approvisionnements) ;
- les leviers qui pourraient être mieux mobilisés (innovation et R&D, formation des employés ; diversification des offres).

On peut cependant remarquer certaines particularités sectorielles.

- La mobilisation de certains leviers de création de valeur pourrait être améliorée et notamment :
 - innovation et R&D pour les secteurs service public/recherche/enseignement/santé, énergie et ressources, assurances et banques ;
 - formation pour les secteurs suivants : énergie et ressources, assurance et banques, services et service public/recherche/enseignement et santé.
- Assurances et banques : l'innovation et la R&D n'apparaissent pas (contrairement aux autres secteurs) dans les leviers de création de valeur actuellement mobilisés. Elles sont en revanche citées dans les leviers à mieux mobiliser.
- Manufacturing : la création d'un avantage compétitif a été retenue dans les réponses aux deux questions (leviers actuels et optimisables), contrairement aux tendances générales.
- Service public/recherche/enseignement/santé : la réduction des coûts et la rationalisation des process a été choisie comme première réponse aux deux questions. Ce résultat paraît peu surprenant dans un contexte de rationalisation des dépenses publiques.

Figure 11 - Leviers de création de valeur par secteur d'activité

		Réduction des coûts sur l'ensemble de la chaîne de valeur et rationalisation des ressources	Sécurisation des process, maîtrise des approvisionnements, des différents types de risques, etc.	Innovation et R&D (technique, organisationnelle, environnementale, etc.)	Création d'un avantage compétitif	Diversification de l'offre (nouveaux services et produits)	Formation des employés	Sensibilisation et dialogue avec les parties prenantes
Services	Leviers à mieux mobiliser	46%		59%		50%		
	Leviers actuels			46%		41%	48%	
Manufacturing	Leviers à mieux mobiliser	68%		64%	44%			
	Leviers actuels	44%	36%	47%	36%	36%		
Assurances et banques	Leviers à mieux mobiliser	53%	59%			48%		
	Leviers actuels			47%		42%	58%	
Service public, recherche et enseignement, santé	Leviers à mieux mobiliser	61%	39%	39%		43%		
	Leviers actuels	50%	29%			50%	39%	29%
Energie et ressources	Leviers à mieux mobiliser	44%	56%	56%		38%		
	Leviers actuels	40%		47%		47%		67%

■ Leviers à mieux mobiliser ■ Leviers actuels

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 ? »

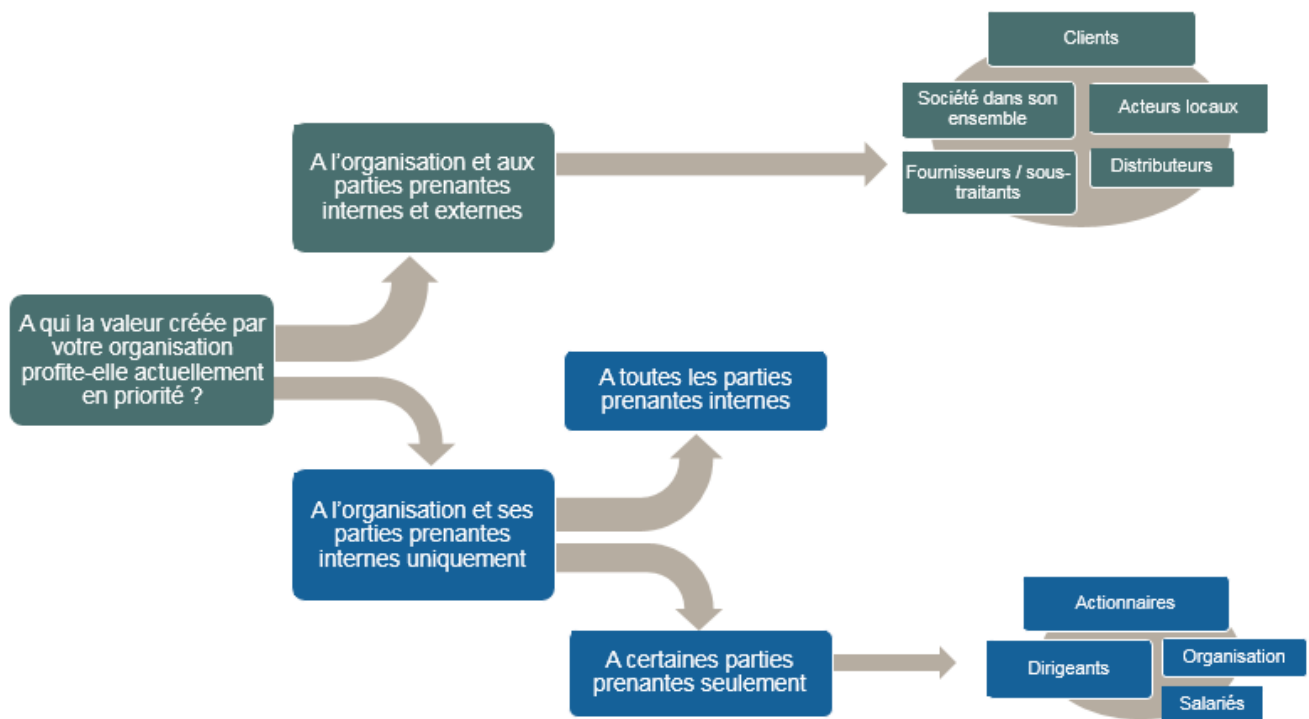
Présentation des 3 propositions qui ressortent le plus souvent dans les 3 choix exprimés (4 réponses si 2 résultats égaux) – 262 répondants.

III. RÉPARTITION DE LA VALEUR

La troisième partie de cette étude porte sur la répartition de la valeur créée, telle qu'elle s'opère actuellement et telle qu'elle devrait idéalement fonctionner. L'objectif est de mettre en évidence un éventuel écart entre ces analyses et comprendre quelles transformations sont attendues par les acteurs économiques.

Le panel a été interrogé sur sa perception de la répartition actuelle de la valeur créée par leur organisation entre les parties prenantes internes et externes. Le schéma suivant illustre le cheminement des questions proposées dans la consultation en ligne.

Figure 12 - Répartition entre parties prenantes de la valeur créée par les acteurs économiques

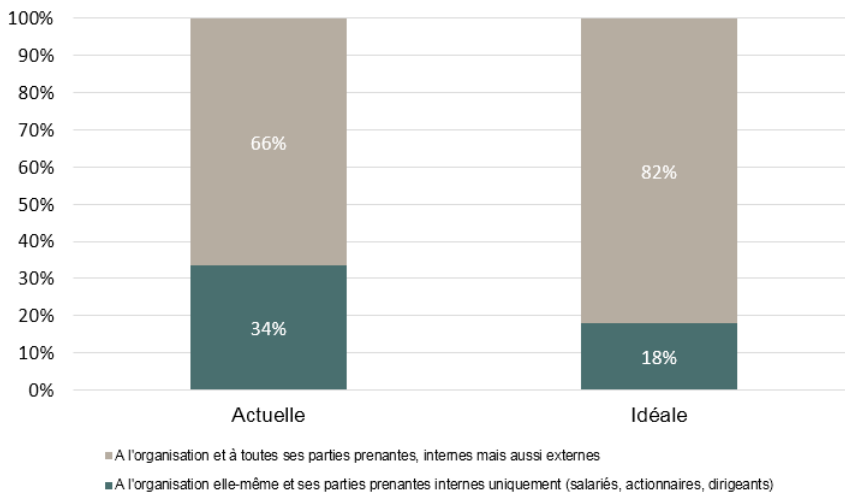


Source : vaLuABLE (Mazars / Nomadéis), 2015

3.1 Des acteurs économiques globalement créateurs de valeur pour l'ensemble de leurs parties prenantes

Répartition actuelle de la valeur	Répartition idéale de la valeur
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.).	Plus de 80% des répondants considèrent que la valeur créée devrait idéalement profiter à l'organisation, à ses parties prenantes internes et externes. Environ 15 % des répondants souhaiteraient donc que les parties prenantes externes soient davantage prises en compte dans les mécanismes de répartition de la valeur.

Figure 13 - Répartition de la valeur créée (actuelle vs. idéale)



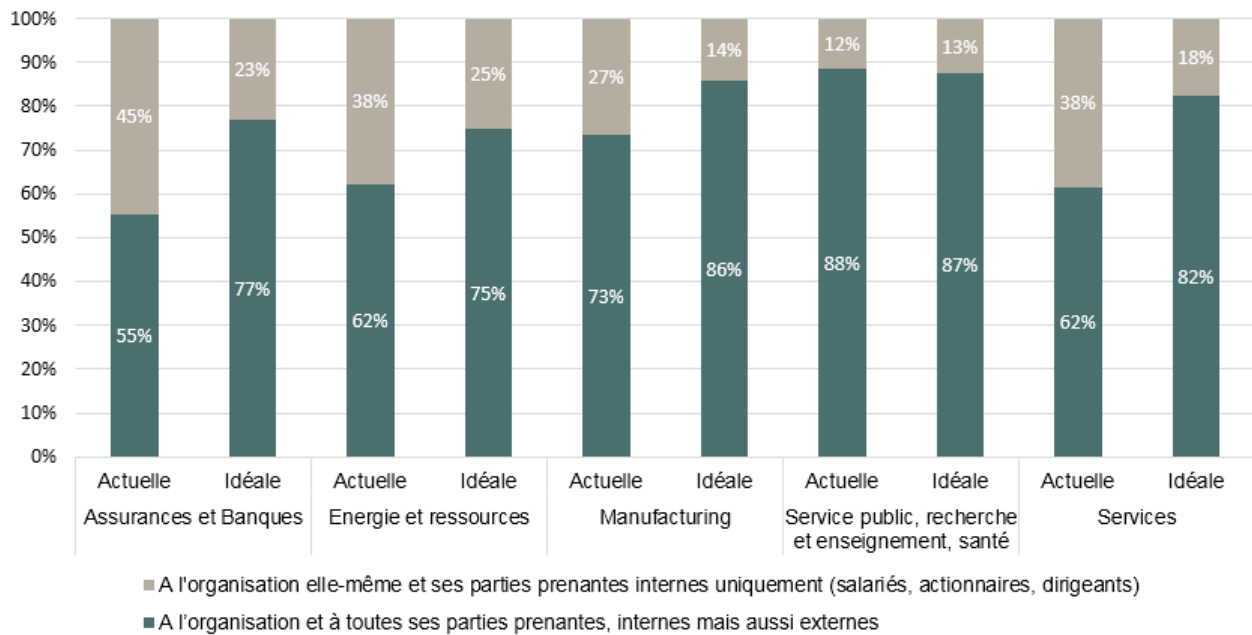
Source : vaLuABLE (Mazars / Nomadéis), 2015.

Questions : « Selon vous, à qui la valeur créée profite-t-elle actuellement en priorité ? » et « Selon vous, à qui la valeur créée devrait-elle profiter en priorité ? »
Choix parmi deux propositions – 262 répondants (actuellement) et 255 (idéalement).

Dans l'ensemble des secteurs d'activité concernés, plus de 55 % des répondants estiment que la répartition de la valeur bénéficie actuellement surtout aux parties prenantes externes. D'après les répondants, le secteur Assurance et banque serait le moins générateur de valeur pour les parties prenantes externes (55 %), au contraire du secteur Service public, recherche et enseignement, santé (88 %).

Quels que soient les secteurs d'activité, plus de trois quarts des répondants estiment que la valeur devrait idéalement bénéficier à l'ensemble des parties prenantes, y compris externes.

Figure 14 - Répartition de la valeur créée (actuelle vs. idéale), présentation par secteur d'activité



Source : vaLuABle (Mazars / Nomadéis), 2015.

Questions : « Selon vous, à qui la valeur créée profite-t-elle actuellement en priorité ? » et « Selon vous, à qui la valeur créée devrait-elle profiter en priorité ? »

Choix parmi deux propositions – 262 répondants (actuellement), 255 (idéalement).

Tous secteurs confondus, un tiers des répondants estime malgré tout 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 isolées de leur environnement.

De manière logique, ce sont les acteurs des secteurs dans lesquels la valeur semble actuellement moins orientée vers les parties prenantes externes (assurance et banque, ressources, services) qui semblent le plus favorables à une répartition de la valeur bénéficiant plus aux parties prenantes externes.

Ce constat pourrait être relié à une nécessaire **réorganisation de la « chaîne de valeur » à différents niveaux**, y compris au sein même des organisations.

3.2 Parmi les parties prenantes externes, les clients et la société apparaissent comme des bénéficiaires privilégiés de la création de valeur

Répartition actuelle de la valeur

Pour les répondants qui estiment que la valeur est répartie au profit de l'ensemble des parties prenantes, les principaux bénéficiaires externes à l'organisation sont sans grande surprise les clients, cités par 90 % des répondants.

La création de valeur bénéficie également très fortement à la société dans son ensemble (59 % des répondants). Il s'agit probablement d'une caractéristique propre à la France, les entreprises finançant le système de protection sociale en plus des impôts et taxes liés à leur activité.

Parmi les parties prenantes directement en lien avec la chaîne de production et de vente des organisations, la répartition de la valeur serait plus favorable aux fournisseurs et sous-traitants (48 %) qu'aux distributeurs (19 %).

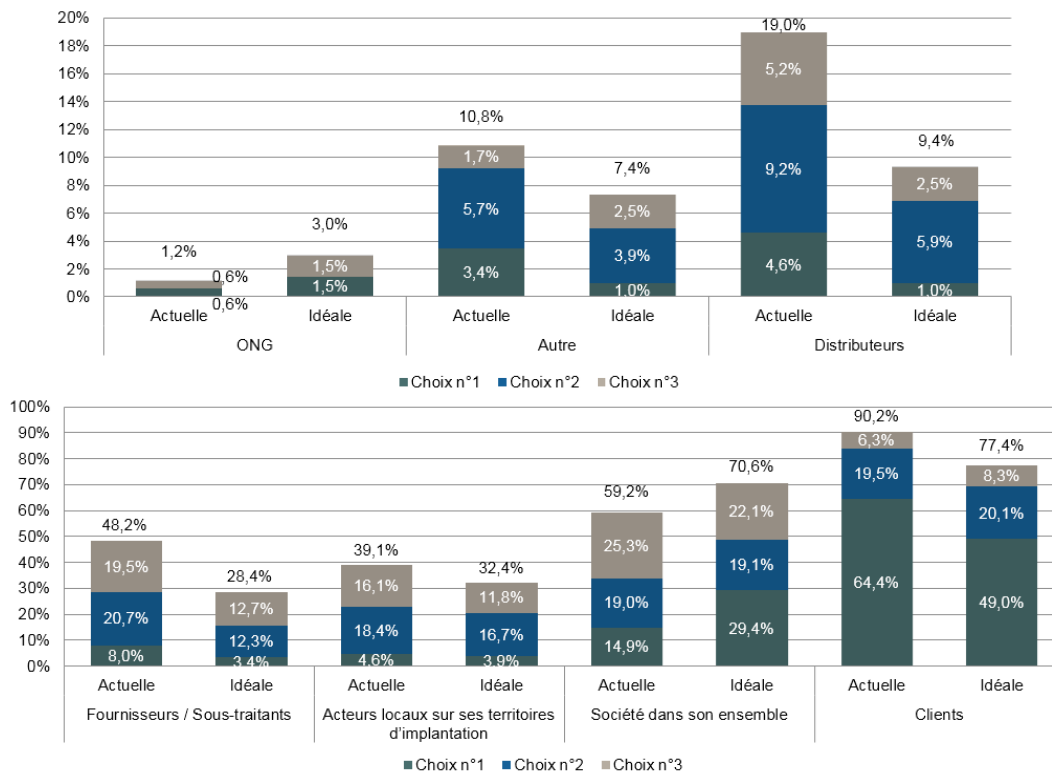
Les acteurs locaux présents sur les territoires d'implantation des organisations, bien qu'étant des parties prenantes *a priori* plus éloignées de l'activité directe, sont également pris en compte dans la répartition de la valeur créée (39 %).

Répartition idéale de la valeur

Bien que les clients soient également perçus comme les principaux bénéficiaires d'un partage idéal de la valeur créée, certaines parties prenantes sont encore insuffisamment prises en compte par les acteurs économiques.

Une réorganisation « idéale » de la répartition de la valeur devrait prioritairement bénéficier, d'après les répondants, à la société dans son ensemble (71 %). Les ONG pourraient également être mieux valorisées par les organisations (3 %), alors que moins de 1 % des répondants estiment qu'elles bénéficient aujourd'hui de la valeur créée par les acteurs économiques.

Figure 15 - Répartition actuelle vs. idéale de la valeur créée entre l'organisation et ses parties prenantes externes



Source : vaLuABle (Mazars / Nomadéis), 2015.

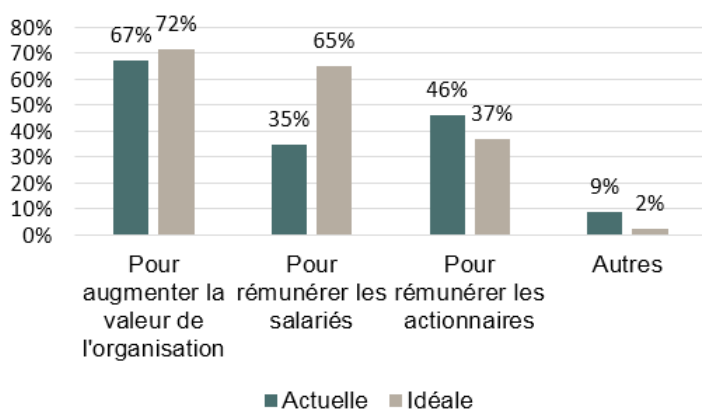
Questions « A quelles parties prenantes externes la valeur créée par l'organisation profite-t-elle le plus en priorité ? » et « A quelles parties prenantes externes la valeur créée par l'organisation devrait-elle profiter en priorité ? »

Choix maximum de 3 propositions à hiérarchiser de 1 à 3 (1 étant la plus importante) – 174 répondants (actuel) / 204 répondants (idéal).

3.3 Parmi les parties prenantes internes, un déséquilibre entre actionnaires, dirigeants et salariés

Répartition actuelle de la valeur	Répartition idéale de la valeur
<p>Parmi le tiers d'organisations encore actuellement centrées sur la création de valeur en interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> plus d'un répondant sur deux est d'avis que l'ensemble des parties prenantes internes bénéficie de la valeur créée. Cette valeur permet alors en particulier d'augmenter la valeur de l'organisation elle-même (61 %), de rémunérer les actionnaires (57 %) puis les salariés (22 % seulement). 	<p>Parmi les 18% de répondants estimant que la valeur devrait idéalement bénéficier à l'organisation et ses parties prenantes internes uniquement, un rééquilibrage de la répartition interne de la valeur est souhaité.</p> <p>Augmenter la valeur de l'organisation reste, à l'heure actuelle et dans le cas idéal, le motif premier de répartition de la valeur pour environ 7 répondants sur 10.</p>

Figure 16 - Répartition actuelle vs. idéale de la valeur créée quand elle profite en majorité aux parties prenantes internes



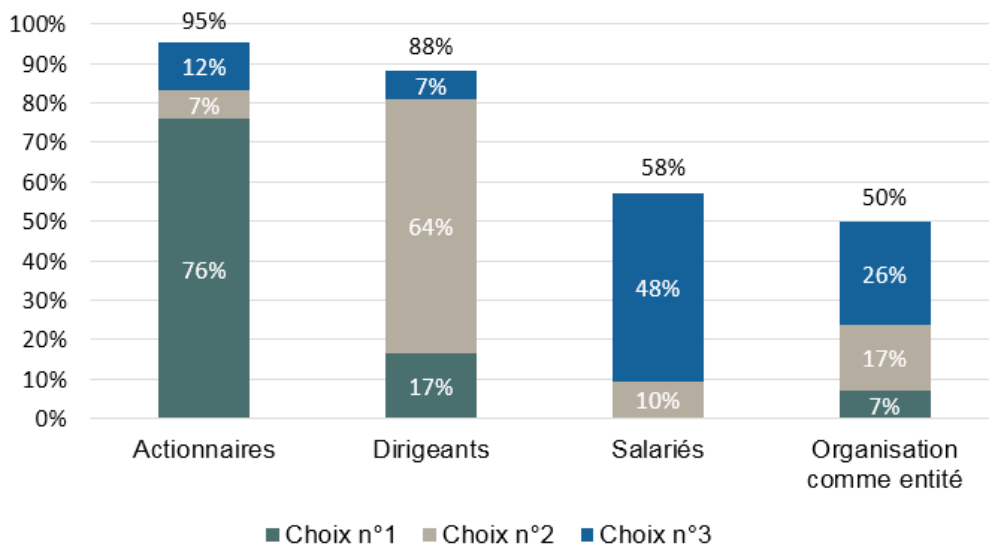
Source : vaLuABLE (Mazars / Nomadéis), 2015.

Questions : « Pourquoi la valeur créée profite-t-elle en priorité à certaines parties prenantes internes ? » et « Pourquoi la valeur créée devrait-elle profiter en priorité à certaines parties prenantes internes ? »

Choix multiple - 42 répondants (actuel) ; 46 répondants (idéal).

- L'autre moitié des répondants estime que seules certaines parties prenantes profitent de la valeur créée par leur organisation. D'après eux, **la valeur demeure fortement orientée au bénéfice des actionnaires et dirigeants**. Le partage de la valeur bénéficie alors moins aux salariés et à l'augmentation de la valeur des organisations elles-mêmes, en tant qu'entités.
- Une valeur mieux partagée bénéficierait en particulier aux **salariés**. En effet, 65 % des répondants les évoquent comme des bénéficiaires clés d'une répartition idéale de la valeur en interne (contre 22 % actuellement seulement).

Figure 17 - Bénéficiaires actuels de la valeur créée quand elle profite en majorité aux parties prenantes internes



Source : vaLuABLE (Mazars / Nomadéis), 2015.

Question : « Si la valeur créée profite à l'organisation et à ses parties prenantes internes, auxquelles en priorité ? »

Choix maximum de 3 propositions à hiérarchiser de 1 à 3 (1 étant la plus importante) – 42 répondants.

- La valeur bénéficiant aux organisations elles-mêmes, bien qu'elle soit déjà conséquente, devrait également être augmentée.
- Au contraire, les actionnaires devraient, d'après les répon-

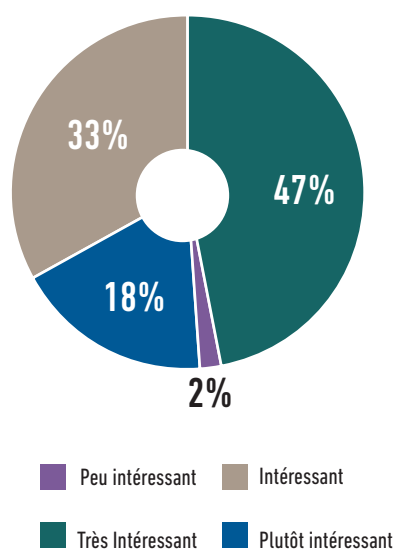
IV. POURQUOI SE DONNER LES MOYENS DE MIEUX MESURER LA VALEUR CRÉÉE PAR UNE ORGANISATION?

Après avoir analysé les perceptions de la valeur des acteurs, ses mécanismes de création et de répartition ainsi que le rôle des parties prenantes, cette quatrième partie analyse l'intérêt et les motivations que pourraient avoir les acteurs économiques à initier une démarche d'analyse de leurs valeurs.

4.1 Les bénéfices attendus : mieux piloter, objectiver et communiquer

Les résultats de l'enquête quantitative démontrent un **fort intérêt pour la conduite d'une démarche d'analyse de la valeur, confirmant le postulat qui a conduit à lancer les travaux de vaLuABLE**, puisque 80 % des personnes consultées ont qualifié cette démarche d'intéressante (33 %) voire de très intéressante (47 %). On retrouve cet intérêt, quels que soient le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise concernée, y compris pour les PME et les entreprises de taille intermédiaire (250 à 5000 employés). Seuls 2 % de répondants qualifient cette démarche de « peu ou pas intéressante » et estiment qu'il n'est pas utile de quantifier la valeur créée par une organisation.

Figure 18 - Est-il intéressant de mesurer la valeur créée par son organisation ?



Source : vaLuABLE (Mazars / Nomadéis), 2015.

Question : « Mesurer la valeur créée par votre organisation est... »...

Choix multiple – 102 répondants.

Les bénéfices attendus par les acteurs économiques de la conduite d'une démarche d'analyse de la valeur pour leur organisation touchent à son pilotage, à l'accompagnement à la mise en place de nouveaux projets et à l'amélioration de la qualité de la relation entretenue avec leurs parties prenantes.

80 % des répondants estime tout d'abord que cette démarche pourrait permettre à leur organisation de **s'améliorer et de comprendre quels sont leurs points faibles et leviers d'action**. Pour Jean-François Galloüin (directeur général de Paris&Co) dans le pilotage, « **c'est le rôle du dirigeant de percevoir son environnement globalement, de voir quand le monde change**. L'organisation doit en permanence s'adapter à ses clients, ses fournisseurs, ses employés, la société, etc. Dans cette adaptation, le dirigeant est amené bien sûr à déployer de nouveaux indicateurs. »

Francis Mer (ancien ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, président d'honneur du groupe Safran) estime à ce sujet que « *dans un monde en plein bouleversement, on ne peut plus limiter le calcul de la valeur aux seuls «échanges»*. **Il faut donner aux managers, publics et privés, partout dans le monde, d'autres outils, d'autres éléments d'appréciation de la valeur (...).** Cette question est indissociable de celle de la responsabilité et du devoir : les dirigeants des entreprises et des administrations publiques doivent prendre conscience de la tâche qui leur incombe d'assumer leurs responsabilités au service de l'intérêt de la collectivité nationale (et européenne) dont leurs organisations font partie. **Il faut une « percée conceptuelle » pour la mesure de la valeur**. Le manager a perdu la vision de l'intérêt de l'entreprise. Il faut d'une certaine manière se réapproprier la notion de valeur. Car aujourd'hui, force est de constater que **ce qui ne se mesure pas n'a pas de valeur et n'est donc pas facilement pris en compte dans le management de l'entreprise** ».

Interrogé sur le même sujet, André de Marco (conseiller auprès de la direction de la Fondation Nicolas Hulot) a déclaré que : « *la prise en compte intégrée de tous les critères de la création de valeur devrait pouvoir guider les processus de décision des dirigeants, en s'appuyant d'une part sur l'évaluation des impacts immédiats de leur activité pour l'ensemble de la chaîne de valeur (pour toutes les parties prenantes) et d'autre part sur les conséquences à long terme* ».

Plus de la moitié des répondants trouverait par ailleurs utile de mesurer la valeur dans la mise en place de nouveaux projets et initiatives, pour objectiver leur intérêt. Cette attente a été mentionnée aussi bien par les acteurs publics que par les acteurs privés interrogés en entretien. Jean-Marie Tétart (député des Yvelines, ancien maire de Houdan et Vice-Président du Conseil Général des Yvelines) expose à ce sujet que « **dans la plupart des collectivités locales françaises, aucune analyse de la valeur n'est conduite. La décision politique locale ne se fait pas encore sur la base d'une telle analyse**. Sans aller jusqu'à parler d'approche « globale » de la valeur, même la mesure de la valeur économique (d'un projet, d'un investissement, d'une infrastructure, etc.) pose à elle seule un réel défi.»

La conduite d'une démarche d'analyse de la valeur pourrait également permettre de juger de la pertinence de nouveaux projets sur des critères autres que financiers. Pour Antoine de Souich notamment (directeur du développement durable de l'établissement public Paris Saclay), « **l'intérêt de l'actionnaire n'est pas forcément le même que l'intérêt de l'entreprise sur le long terme**. Si on utilise d'autres indicateurs que la valorisation boursière pour mesurer la valeur d'une organisation,

par exemple en termes de R&D, de création d'emplois, on constate que les organisations qui parviennent à porter des projets créateurs de valeur ne sont pas forcément cotées alors même que leurs dirigeants mènent des réflexions à grande échelle sur la R&D, prennent des risques dans la conduite de leurs projets etc.»

Plus d'un tiers des répondants estiment enfin que mener une démarche d'analyse de la valeur leur permettrait de renforcer le lien avec le public et les parties prenantes externes.

Selon Elisabeth Albert (Directeur général adjoint, Fédération Nationale des Banques Populaires), « pour que les acteurs communiquent mieux entre eux, il est nécessaire de formaliser un intérêt commun. Or, cet intérêt commun est souvent perdu de vue (...) La mesure de la valeur est nécessaire car personne n'est à l'abri d'une dérive de comportement. Il faut que les règles soient inscrites pour qu'elles se transmettent ».

Francis Mer va plus loin et déclare que « **pour retrouver la croissance, il faut que les entreprises se remobilisent au service du futur des collectivités humaines qui les constituent et dont elles font partie. Il en va de même pour les administrations publiques. L'enjeu clé est celui du « vivre-ensemble », de la restauration de la confiance entre tous les acteurs économiques, permettant à chacun d'entre eux de voir le futur comme une opportunité à saisir.** »

L'enquête en ligne ainsi que les experts consultés ont confirmé un intérêt majeur pour la conception d'outils permettant de mieux mesurer la valeur créée par leur organisation. Certains ont cependant également exprimé des mises en garde sur les risques que cette démarche pouvait entraîner. Ainsi, pour Daniel Hurstel « **vouloir analyser de façon holistique toutes les implications de l'activité d'une entreprise pour en déduire une mesure « globale » de sa valeur comporte des risques, qui appellent à une certaine prudence. Un tel exercice pourrait conduire à une forme de « démobilité ».** Tous nos actes, comme toutes les activités économiques, peuvent potentiellement avoir de très nombreuses répercussions, positives et négatives, qu'il serait dangereux de vouloir évaluer dans leur intégralité, au risque de nous inciter finalement à ne pas agir, voire au risque de « tuer le goût d'entreprendre », selon le principe de précaution. »

Si une démarche d'analyse de la valeur était conduite auprès de leur organisation, les bénéfices attendus par les gouvernants portent donc autant sur la gouvernance de l'organisation que sur une meilleure communication concernant les projets qu'elle mène. Assez logiquement, l'enquête en ligne a permis de démontrer que **les fonctions qui seraient les plus impactées par une meilleure mesure de la valeur** sont la stratégie (45 %), la direction générale (44 %) et le marketing/vente (41 %). Les fonctions relevant de la finance (23 %), de la R&D (19 %) et du développement durable (18 %) le seraient également, mais dans une moindre mesure.

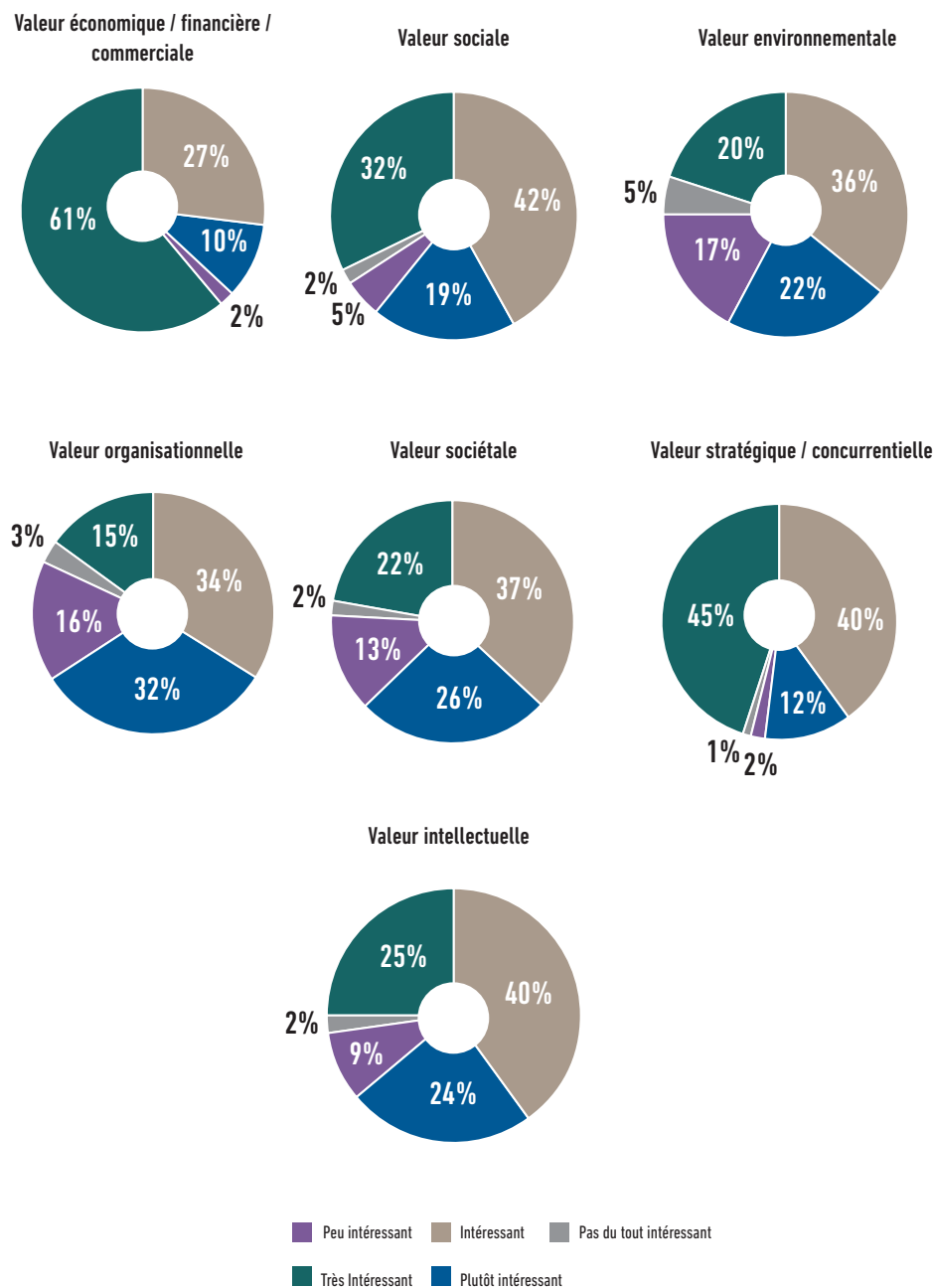
Les participants à l'enquête ont également été interrogés sur le ou les **acteur(s) qui serai(en)t, selon eux, le(s) mieux placé(s) pour mesurer la valeur créée** par leur organisation. Près de 70 % des répondants estiment que ce travail devrait être mené par l'organisation elle-même avec l'aide de spécialistes alors que 23 % jugent qu'une telle démarche devrait être effectuée par l'organisation elle-même, sans aide externe.

4.2 Quelles formes de valeur est-il le plus intéressant de mesurer ?

Les résultats de la présente consultation soulignent, sans surprise et en lien avec les éléments présentés jusqu'ici, un **intérêt particulier pour l'évaluation des formes de valeur économique / financière / commerciale ainsi que stratégique / concurrentielle, 98 % des répondants les jugeant plutôt intéressantes, intéressantes ou très intéressantes**. Les formes de valeur sociale et intellectuelle se démarquent également.

Par ailleurs, près de 60 % des répondants jugent « intéressante » ou « très intéressante » une meilleure connaissance des autres formes de valeur de l'organisation.

Figure 19 - Niveau d'intérêt pour la mesure des différentes formes de valeur



Source : vaLuABLE (Mazars / Nomadéis), 2015.

Question : « Mesurer la valeur créée par votre organisation, en particulier pour les formes de valeur suivantes est... »

Choix multiple – 228 répondants.

Création de valeur et PME : un sujet de plus ... ou un levier de durabilité ?

Guillaume de Bodard

Président de la commission
environnement et
développement durable, CGPME.

////

« Les grandes entreprises ont généralement une meilleure connaissance que les PME de leur impact sur leur chaîne de valeur. Pour les PME, la « création de la valeur » est encore traitée sous un aspect essentiellement économique. L'enjeu principal pour elles est de pouvoir faire reconnaître et valoriser leurs actions en matière de RSE auprès du marché et des donneurs d'ordre.

Dans les faits, on constate cependant que certains grands groupes, même s'ils communiquent sur leurs actions en matière de développement durable, ne s'engagent pas pour autant dans une politique de fidélisation de leurs sous-traitants et fournisseurs. L'évaluation des performances RSE de ces grands donneurs d'ordre devrait pouvoir intégrer certaines pratiques comme par exemple le fait de changer fréquemment de sous-traitants ou de mobiliser des sous-traitants qui pressurisent leurs employés. C'est un point important quand on sait que 60 000 entreprises disparaissent tous les ans en France dont un quart pour des délais de paiement non respectés. (...)

La reconnaissance de l'engagement des PME dans la RSE devrait favoriser un travail en partenariat avec les grands groupes (pas uniquement sur la fonction achats) et permettre ainsi aux PME engagées de se démarquer de leurs concurrents. »

Arnaud Gautier

Doctorant, Institut Fayol, Ecole
Nationale Supérieure des Mines
de Saint-Etienne.

////

« La création d'un outil de mesure de la valeur unique pour tous les organismes semble complexe. (...) Dans une première étape, la mise en place d'un tel outil semble plus simple au sein des PME car les enjeux sont à échelle plus réduite et l'outil, une fois opérationnel, pourra être directement utilisé par le dirigeant (...).

Il pourrait être pertinent de fournir aux entreprises, particulièrement aux PME, des outils d'aide à la réflexion des dirigeants afin de faire évoluer leurs pratiques et de communiquer sur les transformations qui en découlent. Ceci leur permettrait également de valoriser leurs pratiques « durables » dans leurs relations. La principale limite pour ces entreprises pourrait cependant être le coût d'usage et d'appropriation de ces outils. »

V. COMMENT MESURER LA VALEUR CRÉÉE : ÉCHELLE, ACTEURS, OUTILS

Le cinquième volet de cette étude présente d'une part les outils existants (et leurs applications) en matière de mesure de la valeur et d'autre part cerne les axes de travail prioritaires pour développer de nouvelles démarches qui permettraient aux acteurs économiques de mieux identifier et mesurer les différentes formes de valeur qu'ils produisent.

5.1 Un nouvel équilibre à trouver entre outils financiers et extra-financiers

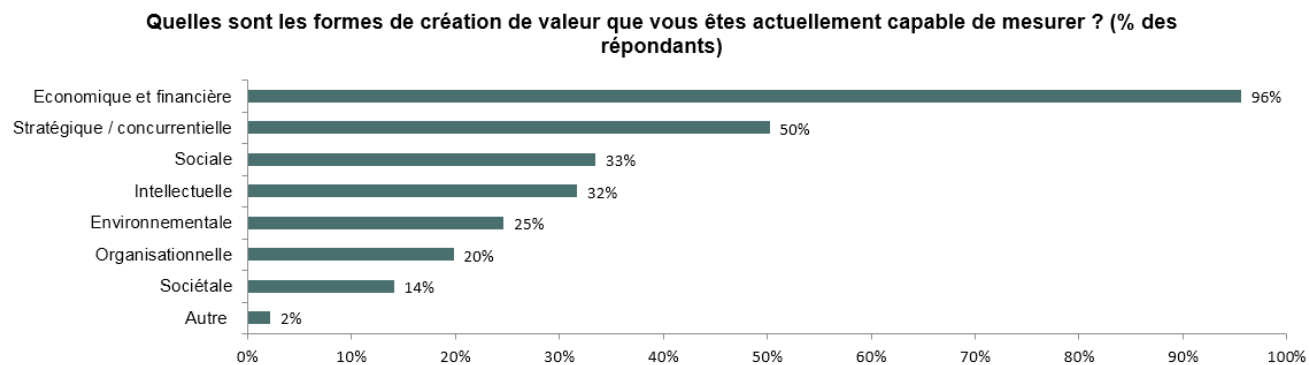
Différents outils et démarches sont actuellement utilisés par les acteurs économiques pour le suivi des différentes formes de valeur créées par leurs organisations. Ces évaluations peuvent intervenir dans un cadre réglementaire (étude d'impact par exemple) ou volontaire (analyse du cycle de vie, etc.).

Sans prétendre présenter ici une vision exhaustive des outils et démarches qui pourraient être utilisés pour l'analyse de la création et de la destruction de la valeur, nous avons identifié certaines caractéristiques propres aux différents outils et démarches existants.

- Ces outils et démarches peuvent être utilisés par les acteurs publics et privés dans différents cadres et pour répondre à différents objectifs : mesure des impacts positifs ou négatifs d'un projet ; conception d'une stratégie ; aide à la décision ; évaluation des politiques publiques ; communication/relations avec les parties prenantes ; mesure du capital immatériel.
- Un ou plusieurs types de valeur peuvent être analysés (valeur économique, sociale, sociétale ou environnementale) par ces outils et démarches. Certains aboutissent à une monétarisation des valeurs extra-financières.
- Le porteur de l'analyse peut être l'organisation elle-même, un cabinet de conseil, l'Etat, un financeur.
- Plusieurs périmètres d'analyse peuvent être envisagés : l'organisation seule, sa chaîne de valeur, ses parties prenantes (directes ou élargies), son territoire d'implantation.

Les répondants ont été interrogés sur les formes de valeur qu'ils sont aujourd'hui en mesure d'évaluer. Si la quasi-totalité des acteurs mentionnent alors la valeur économique/financière/commerciale créée par leur organisation, ils ne sont plus que 50 % à mentionner la forme stratégique et concurrentielle. Les valeurs organisationnelles (20 %) et sociétales (14 %) arrivent en fin de classement.

Figure 20 - Formes de valeur que les acteurs économiques sont actuellement capables de mesurer



Source : vaLuABLE (Mazars / Nomadéis), 2015.

Question : « Dans votre organisation, quelles sont les formes de création de valeur que vous êtes actuellement capable de mesurer ? »

Choix multiple – 217 répondants.

Ces résultats sont proches de ceux de la question relative aux formes de valeur majoritairement créées par une organisation (figure 3/partie 1). Ce rapprochement permet d'établir un rapport de cause à effet logiquement quasi-proportionnel entre les formes de valeur que les acteurs économiques estiment créer en majorité et celles qu'ils sont en mesure d'évaluer.

- Sans surprise, la grande majorité des acteurs crée et mesure la valeur économique/ financière/ commerciale.
- Pour deux formes de valeur - sociale et intellectuelle - davantage de répondants ont déclaré en créer (respectivement 50 % et 43 %) plutôt qu'être en mesure de l'évaluer (respectivement 33 % et 32 %), ce qui peut permettre d'en conclure qu'il existe un déficit sur cette dimension de la valeur.
- Ce rapport s'inverse en revanche pour la valeur environnementale : 11 % des acteurs estiment en créer et 25 % se disent en mesure de l'évaluer. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que les activités polluantes impactant les milieux sont surveillées et évaluées régulièrement (étude d'impact, surveillance des activités etc.).

Par ailleurs, ces résultats ainsi que les entretiens ont mis en exergue, dans la construction d'une démarche d'analyse de la valeur :

- la nécessité de trouver un nouvel équilibre entre mesure des valeurs financière et extra-financière ;
- la difficulté et les risques liés aux méthodes visant à monétariser l'ensemble des valeurs ;
- la nécessaire intégration du facteur temps dans l'analyse, puisque ces différentes formes de valeur ne s'apprécient pas sur les mêmes échelles ;
- le fait que tout nouvel outil doit être au service d'une vision et non l'inverse.

Pour Catherine Tissot-Colle⁸ par exemple, « les entreprises ont l'habitude de mesurer la création de leur valeur financière. Ce qui apparaît dans les tendances actuelles est bien qu'elles devront **intégrer de plus en plus de paramètres plus qualitatifs**. C'est ce que l'on constate dans le reporting extra-financier notamment. Certains de ces éléments considérés comme extra-financiers gagneraient à être mieux perçus, même s'il est encore difficile de les traduire en valeur financière. (...) Il y a donc une **évolution à imaginer sur les définitions et les processus de répartition de la valeur**. »

André de Marco partage ce diagnostic : « plusieurs tentatives de mise au point d'indicateurs permettant d'évaluer la performance globale de l'entreprise sont en cours d'expérimentation. Le problème réside dans le fait que ces indicateurs étant fondamentalement différents pour chacun des quatre domaines à prendre en compte (financier, social, environnemental et sociétal), il est compliqué de les rassembler dans une matrice commune. Les tentatives visant à ce jour à attribuer une valeur financière à tous les indicateurs sociaux, sociétaux et environnementaux ne donnent pas de résultats satisfaisants.

En outre, les échelles de temps à considérer sont très différentes. Il est facile de calculer le coût/bénéfice à court et moyen terme d'un investissement industriel. Mais comment calculer le coût de ses impacts environnementaux à long terme, sur les générations futures ? »

Yves Dieulesaint, directeur RSE de Gecina, voit quant à lui deux axes de progrès inhérents aux démarches d'évaluation :

- « dépasser l'analyse segmentée des critères pour une approche systémique. Par exemple, l'énergie est liée au climat via les émissions de GES mais aussi à la biodiversité qui absorbe le CO2 tout en étant affectée par le changement climatique...
- Raisonner en termes de dépendances et d'impacts, prendre en compte le coût des externalités pour apprécier la valeur réelle au-delà de la pression du court terme ».

Yves Dieulesaint estime par ailleurs que les outils d'analyse de la valeur ne sont « que le reflet de la maturité des acteurs. Ils sont au service d'une compréhension fine des enjeux, d'une vision et de la direction dans laquelle on veut progresser. Avant de penser aux outils à déployer, il faut, dans un premier temps, aboutir à un consensus » : une vision partagée du modèle de création de valeur de l'entreprise. Les méthodes que l'on développe pour apprécier la création de valeur ne sont là que pour tenter d'avoir plus de précisions ou de prévisions dans le pilotage. »

Le développement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle démarche d'analyse de la valeur devra intégrer ces différentes réflexions. Les questions des échelles et des périmètres d'analyse de la valeur devront également être prises en compte.

8 : Présidente de la mission RSE du Pôle Développement Durable du MEDEF, Directeur Communication et Développement Durable Groupe ERAMET, Conseillère au CESE.

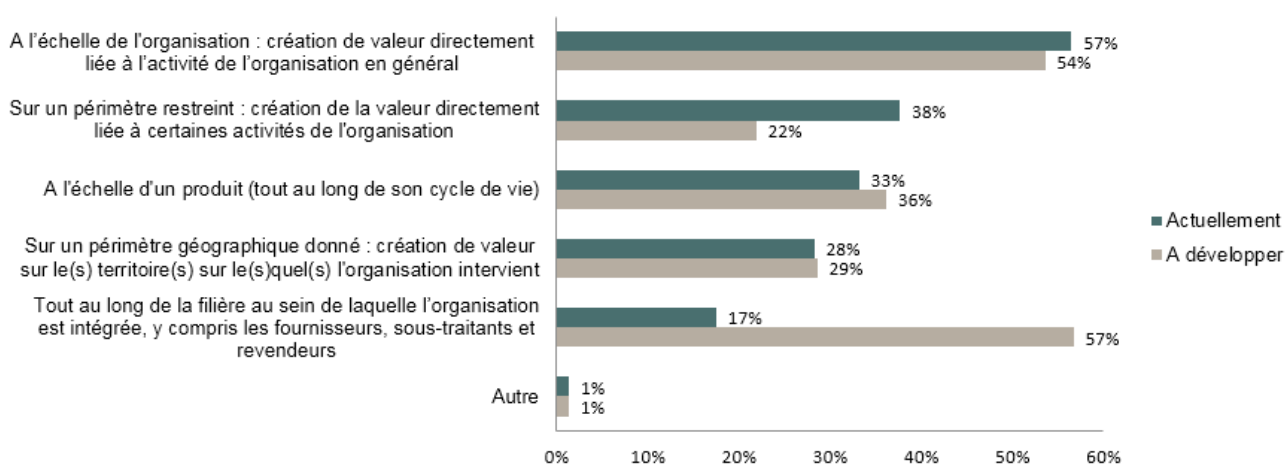
5.2 Echelles et périmètres de mesure de la valeur

La mesure de la valeur pose également la question du périmètre le plus pertinent. Les répondants à l'enquête ont été consultés sur les échelles et périmètres actuellement utilisés pour la mesure de la valeur produite par leurs organisations et sur ceux qui leur sembleraient les plus adaptés pour une démarche améliorée.

Il ressort de l'étude que les outils actuels permettent de réaliser les analyses avant tout au niveau de l'organisation :

- soit la valeur créée par l'acteur économique en lien direct avec son activité (57 % des répondants) ;
- soit la valeur créée sur un périmètre restreint, limité à certaines activités de l'organisation uniquement (38 % des répondants) ;
- les analyses au niveau d'un produit (cycle de vie) arrivent en troisième position avec 33 % des répondants.

Figure 21 - Echelles de mesure de la valeur : outils actuels et outils à développer



Source : vaLuABLE (Mazars / Nomadéis), 2015.

Questions : « A votre connaissance, sur quel(s) périmètre(s) les outils actuels permettent-ils de mesurer la création et la répartition de la valeur créée par votre organisation ? » et « A quelle échelle vous paraîtrait-il optimal de mesurer la création et la répartition de la valeur ? »

Choix multiple – 116 répondants.

Concernant les échelles sur lesquelles il faudrait idéalement réaliser des démarches d'analyse de la valeur, les résultats varient puisque :

- les répondants mettent en avant un intérêt pour la conduite d'une analyse sur l'ensemble de la filière dans laquelle leur organisation est intégrée, y compris les fournisseurs, revendeurs et sous-traitants (57 %).
- La seconde proposition qui ressort est celle de l'ensemble des activités de l'acteur économique (54 %), périmètre sur lequel les outils actuellement utilisés permettent déjà, au moins en partie, pour plus de la moitié du panel de mesurer la valeur créée.
- Les démarches menées à l'échelle d'un produit conservent le même pourcentage de répondants (36 %) pour les deux questions. On peut donc en déduire que les outils qui existent sur ce créneau (ACV) répondent globalement aux attentes.

La première demande pour le développement d'une démarche d'analyse de la valeur porterait donc sur la conduite d'une démarche d'analyse de la valeur à l'échelle d'une filière et intégrant les fournisseurs et sous-traitants. Cela nécessiterait d'identifier au préalable les acteurs qui seraient impliqués dans la démarche selon leur degré d'implication dans la chaîne de valeur.

« On ne peut pas raisonner de façon isolée, même s'il est très compliqué d'intégrer l'ensemble des parties prenantes (directement et indirectement) à un projet, car elles sont souvent trop diverses. Souvent, un acteur qui souhaite changer d'orientation tend à s'intéresser à ceux qui sont connectés à lui au premier degré (le premier cercle), voire au second, et oublie parfois (à tort ?) les acteurs qui seront impactés à un niveau plus lointain. Soit le système trouve alors « de lui-même » un nouvel équilibre, soit il vous rappelle à l'ordre très vite, plus ou moins brutalement. »

Jean-François Galloüin, Directeur général de Paris&Co.

« Il faut avoir deux approches : d'une part une vision globale de la chaîne de valeur et d'autre part il faut qu'on puisse cloisonner et analyser la création de valeur à chaque maillon de la chaîne ».

Elisabeth ALBERT, directeur général adjoint, Fédération Nationale des Banques Populaires.

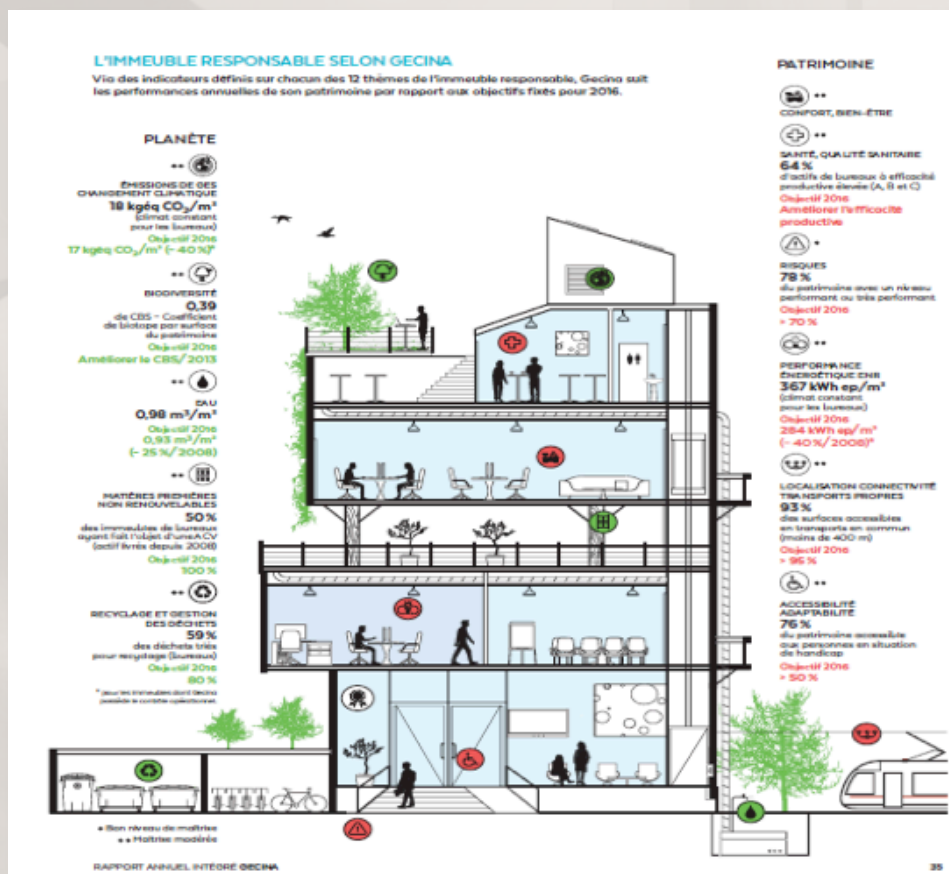
Exemple d'échelle de mesure de la valeur : Gecina et l'immeuble intelligent

Gecina a mené une réflexion pour définir « le bâtiment responsable » selon 12 thèmes : émissions de GES, biodiversité, eau, matières premières non renouvelables, recyclage et gestion des déchets, confort/bien-être, santé/qualité/sanitaire, risques, performance énergétique/ENR, localisation, connectivité, transports propres, accessibilité/adaptabilité.

La façon d'appréhender la valeur de l'immeuble repose sur la typologie suivante : valeur économique, environnementale et sociale : L'intersection de ces trois dimensions est considérée par Gecina comme la « valeur intrinsèque de l'immeuble ».

Gecina considère que parmi les 12 thèmes de l'immeuble responsable qu'elle a identifiés, 3 sont particulièrement porteurs de valeur intrinsèque :

- la localisation ;
- la biodiversité : la protection des espèces et la capacité à produire des services écologiques qui ont une valeur économique (par exemple une toiture végétalisée : impact sur l'isolation, sur la température de l'immeuble, etc.) ;
- la certification de l'immeuble (valeur d'usage liée à la performance de l'immeuble).



Source : Rapport Annuel intégré de Gecina

A cette valeur intrinsèque s'ajoute la valeur d'usage de l'immeuble liée à sa performance (énergie, déchets etc.) que l'on peut valoriser. Gecina intègre dans la valeur immatérielle ce que d'autres acteurs du secteur intègrent à la valeur d'usage (liées aux spécificités de l'immeuble).

Ainsi dans l'analyse de la valeur créée par un immeuble, Gecina distingue les formes suivantes

- valeur d'usage : issue du croisement de l'analyse des valeurs économique et environnementale ;
- valeur immatérielle : issue du croisement des valeurs économique et sociale ;
- valeur intrinsèque : valeur principale de l'immeuble (emplacement, certification, etc.).

Exemple d'échelle de mesure de la valeur : un hôpital

« Si on réfléchissait à la création de valeur dans le secteur de la santé, on pourrait le faire à deux niveaux :

- macro-économique : au niveau du secteur, de ses interactions avec le monde de la recherche, de l'entreprise etc. ;
- micro-économique à l'échelle d'un hôpital par exemple.

Les parties prenantes du secteur médical sont :

- internes : les hôpitaux regroupent des centaines de métiers différents entre lesquels il peut y avoir des clivages, en raison notamment des diversités de statut (personnel médical et non médical par exemple) ;
- externes : les fournisseurs des hôpitaux sont très variés. Les hôpitaux sont également en contact avec les autorités administratives, les médecins libéraux et les collectivités territoriales, les conseils généraux et régionaux. Les CHU ont un impact sur l'économie résidentielle, sont créateurs d'emplois (un CHU peut avoir 10 000 employés et représente plusieurs centaines de métiers différents devant continuellement cohabiter).

La réflexion autour de l'importance des hôpitaux et des impacts qu'ils peuvent avoir sur le territoire est donc un sujet d'avenir afin de démontrer leurs externalités positives. Il serait utile d'éveiller les consciences sur le fait que les hôpitaux, au-delà de la simple prise en charge des patients, sont aussi vecteurs de lien social. **Mais la première étape pour une évolution vers une vision collective de la valeur serait de documenter et de prouver ces impacts.** »

Samuel Bottaro, associé EQR, ancien directeur d'hôpital.

« La réflexion sur la valeur, pour un territoire, doit être prise sous l'angle de l'attractivité et dépasser la composante strictement économique. Il serait utile de pouvoir objectiver la valeur générée par un projet pour le territoire dans son ensemble, grâce à des outils adaptés. Prenons l'exemple d'un pôle de santé (comprenant EHPAD, centre de santé, services hospitaliers, etc.), dont une composante (le centre de santé) serait déficitaire de 100 KE par an. En réalité, ce déficit est peut-être largement compensé par l'utilité sociale et les services de proximité rendus par cette infrastructure (et dont bénéficient toutes les parties prenantes).

- Les personnes âgées (EHPAD...) n'ont pas à se déplacer dans un hôpital éloigné pour réaliser des examens, ce qui permet à la sécurité sociale de réaliser des économies.
- Les employés des entreprises locales n'ont pas à poser des jours de congés pour aller réaliser des examens médicaux dans des infrastructures éloignées.
- Les commerces situés à proximité du pôle bénéficient des flux de visiteurs avec un impact forcément important sur leur chiffre d'affaire.
- En termes d'emploi, l'impact est fort, y compris pour les jeunes sans qualification vivant à proximité du pôle, qui trouvent plus facilement un emploi (un hôpital permet de créer de nombreux postes qualifiés et non qualifiés) ; etc.

Dans de nombreux territoires français, on peut observer que les hôpitaux et les villes s'ignorent parfois au lieu de coopérer (la ville a pourtant un rôle important pour permettre à l'hôpital de fonctionner : imaginer l'avenir du PLU pour de futurs agrandissements, mais aussi optimiser le trafic, le stationnement, etc.). **Une réflexion sur la valeur permettrait de recréer du lien et de faciliter le dialogue, en associant plus largement des acteurs** comme l'ARS, la sécurité sociale, etc. La question de la répartition de la valeur est intéressante mais semble plus difficile à aborder. Au-delà des hôpitaux, ce type de raisonnement pourrait être utile pour des infrastructures culturelles. »

Jean-Marie Tétart, député de la 9^{ème} circonscription des Yvelines, ancien maire de Houdan et Vice-Président du Conseil Général des Yvelines.

VI. DÉVELOPPEMENT D'UN OUTIL D'ANALYSE DE LA VALEUR : LA FEUILLE DE ROUTE DE vaLuABLe

Le lancement des travaux de vaLuABLe a été initié par Mazars et Nomadéis suite au constat d'une demande croissante des acteurs économiques pour des démarches et outils leur permettant de mieux objectiver la création de valeur collective. La réalisation de la présente étude constitue une première étape afin de mieux cerner leurs perceptions sur ces questions et d'orienter les futurs travaux de développement d'un modèle innovant d'analyse de la valeur.

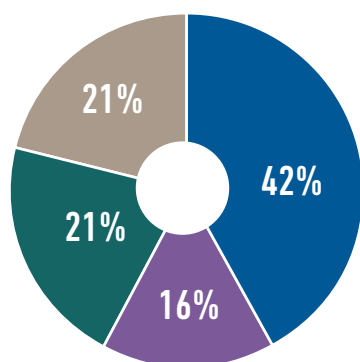
6.1 Des outils existants qui peuvent être complétés

L'une des questions de la consultation en ligne portait sur l'adéquation des outils de mesure de la valeur existants par rapport aux enjeux et aux besoins identifiés. La majorité des répondants (72 %) apparaît moyennement ou non convaincue de la pertinence des outils existants.

Si de nouveaux outils devaient être développés, les répondants attendraient idéalement que ces outils soient :

- de préférence hybrides, associant outils existants (extraits du reporting extra-financier par exemple) et nouveaux indicateurs et / ou de nouvelles unités de mesure spécialement créées pour la mesure de la valeur ;
- structurés autour d'un cadre commun puis déclinés par secteur d'activité, plutôt que des indicateurs standards.

Figure 22 - Quels types d'outils devraient être prioritairement utilisés pour mesurer la création de valeur ?



- Outils du type analyse du cycle de vie des produits
- Plutôt des indicateurs existants, extraits du reporting financier et extra-financier
- Plutôt de nouveaux indicateurs et de nouvelles unités de mesure
- Plutôt un mix entre outils existants et nouveaux outils.

Source : vaLuABLe (Mazars / Nomadéis), 2015.

Question : « Dans le cas de votre organisation, quels types d'outils devraient être prioritairement utilisés selon vous pour mesurer la création de valeur et sa répartition. »

Choix multiple – 303 répondants. Présentation en pourcentage des réponses.

6.2 Quelques lignes directrices pour le développement d'un outil

Au cours des entretiens, nous avons également interrogé nos interlocuteurs sur les axes de travail prioritaires pour le développement d'un outil permettant aux organisations de mieux « tracer » les différentes formes de valeur qu'elles produisent ainsi que leur répartition. Parmi les opinions exprimées nous avons retenu les idées clés suivantes qui constitueront des points de vigilance que Mazars et Nomadéis garderont en mémoire lors du développement d'un nouvel outil d'analyse de la valeur.

a) Le préalable indispensable à la conduite d'une démarche d'analyse de la valeur est l'existence ou la construction d'une vision commune des missions et objectifs de l'organisation considérée.

« Nous faisons actuellement face à un problème fort de décomposition de la chaîne de valeur publique, une déresponsabilisation, un manque de lien entre l'acteur et les résultats. Si de nouveaux outils de mesure de la valeur devaient être adoptés pour l'établissement public d'aménagement du plateau de Saclay, il faudrait qu'ils permettent de construire une vision territoriale intégrée non seulement des différents projets prévus (infrastructure de transports, logement, équipements...) mais surtout des objectifs de développement prioritaires de ce territoire. Or, pour chaque projet, ce sont des autorités différentes qui sont en charge, ce qui engendre un morcellement de la gestion de la valeur locale ».

« Avant de créer un modèle, il conviendrait de préciser un certain nombre de choix et de poser la question de ce que l'on vise et de ce que l'on veut faire. On pourrait avoir un modèle / cadre commun sur la création de valeur qui serait alimenté, enrichi par les outils sectoriels. »

Antoine du Souich, directeur du développement durable de l'EPPS

b) Il est important de se concentrer sur l'objet / le besoin social de l'organisation considérée.

« On pourrait explorer une nouvelle approche de la valeur d'une entreprise en repartant de son objet qui est de répondre, de façon innovante et avec un modèle économique pérenne, à un « besoin social » qu'elle a identifié au préalable. On peut considérer qu'il y a une réelle valeur dans le fait de répondre ainsi à un besoin social et il serait intéressant de mesurer cette valeur, mais uniquement sous l'angle de la qualité de la réponse au besoin, ou encore de l'efficacité avec laquelle l'entreprise parvient à répondre au besoin (cf. son business model). **La valeur serait ainsi dans l'utilité créée, le caractère innovant de la réponse.** »

Daniel Hurstel, avocat associé au cabinet Wilkie Farr & Gallagher LLP

c) Une matrice d'analyse pertinente sur la création et la répartition de la valeur pourrait cependant accompagner / structurer l'émergence de cette vision partagée et créer du lien entre les projets.

« Sans forcément vouloir immédiatement « mesurer » la valeur, il serait déjà très utile de créer une matrice d'analyse (qui n'existe pas aujourd'hui : trouver les critères, évaluer la sensibilité à ces critères, etc.) pour « forcer les acteurs à réfléchir », mais aussi les sensibiliser et les aider à améliorer leur compréhension de la valeur globale générée par tel ou tel projet. Il serait utile de prendre en compte, pour l'analyse de la valeur, la dimension « temporelle » (satisfaire les besoins d'aujourd'hui et anticiper l'avenir, renforcer et diversifier certains segments de marché importants pour le territoire, etc.).

Au-delà de la réflexion « projet par projet », de nouveaux outils d'analyse de la valeur permettraient également de « créer du lien entre différents projets, différentes infrastructures », identifier des liens de cause à effet, permettant de confirmer ou d'infirmer les intuitions des élus tout en leur fournissant de nouveaux éléments d'arbitrage.»

Jean-Marie Tétart, député de la 9^{ème} circonscription des Yvelines et Vice-Président du Conseil Général des Yvelines.

d) Il faudrait développer une batterie d'indicateurs simples et pertinents.

« La mesure de la création de valeur (hors indicateurs financiers) doit être propre à chaque type d'organisme. Une collectivité territoriale s'attachera davantage à suivre sa contribution au bien-être des citoyens puisque cela est intrinsèquement lié à ses missions alors que cela ne serait pas nécessairement aussi pertinent pour une entreprise. (...) Dans le monde extra-financier, on constate un foisonnement des outils et des acteurs. (...) Il faut réfléchir à une batterie d'indicateurs simples et pertinents à utiliser pour les entreprises afin de ne pas pénaliser les plus petites et au contraire les encourager à développer leurs propres bonnes pratiques. »

Catherine Tissot-Colle, présidente de la mission RSE du Pôle Développement Durable du MEDEF, directeur Communication et Développement Durable Groupe ERAMET, conseillère au CESE.

6.3 Prochaines étapes du travail mené par vaLuABLE

La conduite de cette étude aura permis de confirmer les postulats ayant conduit au lancement des travaux de vaLuABLE. Si les perceptions des acteurs économiques sur les formes et les leviers de création de valeur de leur organisation restent encore dominées par les dimensions économiques/commerciales et stratégiques, ces dernières sont cependant loin d'être exclusives : les dimensions sociale, intellectuelle et sociétale prennent également toute leur importance. La présente étude permet par ailleurs d'observer la sous-mobilisation de certains facteurs de création de valeur tels que l'innovation / R&D et la formation des employés notamment et met en exergue l'importance du facteur humain et de l'agilité des organisations dans leur capacité à créer de la valeur.

Cette approche multidimensionnelle de la valeur explique en partie le fait que la création de valeur soit majoritairement perçue par les acteurs économiques comme un mécanisme collectif, impliquant nécessairement les parties prenantes. L'ensemble des parties prenantes, tant internes qu'externes, paraît aujourd'hui être autant acteur que bénéficiaire de la valeur créée. Une réorganisation de la répartition de la valeur effectuée au profit de certaines d'entre elles (externes notamment) paraît néanmoins souhaitée.

L'implication des parties prenantes dans toute démarche d'analyse de la valeur est ainsi une nécessité incontournable. Cette démarche peut représenter l'occasion de construire un dialogue renouvelé, en interne et en externe, conduisant chacun à sortir de son rôle et à participer à la définition d'une vision partagée du modèle de création de valeur, actuel et potentiel, de l'organisation à laquelle il appartient. La conduite d'une démarche d'analyse de la valeur apporterait des bénéfices, clairement perçus par les répondants, en termes de pilotage, de mise en place de nouveaux projets et de renforcement du lien avec les parties prenantes et offrirait ainsi des clés de lecture sur ce que représente une organisation pour et dans un environnement donné.

Si la conduite de cette étude exploratoire aura permis de confirmer nos premières intuitions sur le caractère multidimensionnel de la notion de valeur et sur l'intérêt de nouveaux outils de mesure et d'analyse des différentes formes de valeur créées par une organisation, la thématique demeure complexe et appelle à une certaine prudence.

Des orientations claires se dessinent néanmoins pour orienter la suite des travaux initiés par Mazars et Nomadéis dans le cadre de vaLuABLE en tenant compte des outils existants et de leurs limites. Les acteurs économiques expriment ainsi leur intérêt pour un nouvel outil permettant notamment de raisonner à l'échelle de la filière et sur différentes échelles de temps, tout en prenant en compte les différences de maturité entre acteurs et entre secteurs.

En s'appuyant sur les enseignements de cette étude et sur les méthodes et expertises complémentaires de leurs équipes, Mazars et Nomadéis prévoient d'entamer une phase test avec une ou plusieurs entreprise(s) pilote(s) afin de mettre à l'essai leurs hypothèses dans le développement d'un modèle d'analyse de la valeur, qui nous l'espérons permettra de faire avancer la réflexion et l'action.

TABLE DES FIGURES ET DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 Définition de la valeur d'un bien, produit, service ou d'une organisation	10
Figure 2 Perceptions de la valeur par secteur d'activité	13
Figure 3 Formes de valeur majoritairement créées par une organisation, indépendamment de son statut	14
Figure 4 Formes de valeur majoritairement créées, réponses par secteur d'activité	15
Figure 5 Comparabilité des différentes formes de valeur	16
Figure 6 Parties prenantes impliquées dans la création de valeur - réponse par secteur d'activité	19
Figure 7 Les formes de valeurs nécessitant plus spécifiquement l'intervention des parties prenantes	21
Figure 8 Leviers de création de valeur actuellement mobilisés au sein des organisations	22
Figure 9 Leviers de création de valeur qui pourraient être mieux mobilisés au sein des organisations	25
Figure 10 Leviers de création de valeur : comparaison mobilisation actuelle et mobilisation «optimisable»	26
Figure 11 Leviers de création de valeur par secteur d'activité	29
Figure 12 Répartition de la valeur créée par les acteurs économiques entre leurs parties prenantes	30
Figure 13 Répartition de la valeur créée (actuelle vs. idéale)	31
Figure 14 Répartition de la valeur créée (actuelle vs. idéale) / présentation par secteur d'activité	32
Figure 15 Répartition actuelle vs. idéale de la valeur créée entre l'organisation et ses parties prenantes externes	34
Figure 16 Répartition actuelle vs. idéale de la valeur créée quand elle profite en majorité aux parties prenantes internes	35
Figure 17 Bénéficiaires actuels de la valeur créée quand elle profite en majorité aux parties prenantes internes	36
Figure 18 Est-il intéressant de mesurer la valeur créée par son organisation ?	37
Figure 19 Niveau d'intérêt pour la mesure des différentes formes de valeur	40
Figure 20 Formes de valeur que les acteurs économiques sont actuellement capables de mesurer	43
Figure 21 Echelles de mesure de la valeur : outils actuels et outils à développer	45
Figure 22 Quels types d'outils devraient être prioritairement utilisés pour mesurer la création de valeur ?	49

LISTE DES ENTRETIENS

- E. Albert, directeur général adjoint, Fédération Nationale des Banques Populaires.
- N. Blanc, Caisse des dépôts et consignations.
- S. Bottaro, ancien directeur d'hôpital, associé EQR.
- J. Boutoumi, directeur financier adjoint de la Bibliothèque Nationale de France.
- G. de Bodard, président de la commission environnement et développement durable, CGPME.
- Y. Dieulesaint, directeur RSE Gecina.
- A. De Marco, conseiller auprès de la direction, Fondation Nicolas Hulot.
- J-F Galloüin, directeur Général de Paris Région Lab.
- A. Gautier, doctorant spécialisé dans la performance et la création de valeur partagée dans les PME, Institut Fayol, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne.
- D. Hurstel, avocat associé, Wilkie Farr & Gallagher LLP.
- F. Mer, ancien ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie ; Président d'honneur du groupe Safran.
- S. Parnigi Delefosse, Caisse des dépôts et consignations.
- A. de Souich, directeur du Développement Durable, Établissement Public d'aménagement Paris Saclay.
- J-M. Tétart, député de la 9ème circonscription des Yvelines, membre du CA de l'Agence Française de Développement, et Vice-Président du Conseil Général des Yvelines.
- C. Tissot-Colle, présidente de la mission RSE du Pôle Développement Durable du MEDEF, directeur Communication et Développement Durable Groupe ERAMET, conseillère au CESE.
- Nicolas Vantreese, responsable RSE, La Banque Postale.

GUIDE D'ENTRETIEN

Nota : les points de discussion indiqués dans le présent guide sont non exhaustifs et proposés à titre indicatif. Ils sont susceptibles d'être abordés et complétés librement au cours de la discussion.

1. La définition de la valeur...

- Peut-on selon vous définir simplement la valeur créée par une organisation, quel que soit son statut et son objet social ? (entreprise, collectivité, hôpital, musée, etc.) ou au contraire voyez-vous des obstacles majeurs à une définition unique ?
- Pensez-vous qu'il existe une vision partagée de ce qu'est la « valeur », ou que règne au contraire beaucoup de confusion autour de cette notion ? Pourquoi ? Avec quelles conséquences ?
- Etes-vous plutôt favorable à une approche « intégrée » de la notion de valeur, ou à une approche « segmentée » selon différentes « formes » de valeur (économique, financière, sociale, environnementale, etc.), à mettre sur des plans différents ?

2. La création de la valeur...

- Alors qu'on parle, surtout dans les entreprises, de « chaîne de valeur », on a souvent tendance à considérer la création de valeur à l'échelle de chaque acteur, de façon cloisonnée. Pourquoi ? Cela vous semble-t-il adapté ?
- Pensez-vous que le sujet de la création de valeur par une organisation donnée, indépendamment de son statut, doit ou non impliquer l'ensemble des parties prenantes ? Avec quels risques, quelles opportunités ?
- Quels sont les principaux freins et leviers à la création de valeur pour les acteurs économiques en général ? Pour l'organisation à laquelle vous appartenez (le cas échéant) ?
- Le développement de l'économie collaborative, qui touche un nombre croissant de secteurs d'activité, pourrait-il marquer une volonté de revenir à une vision plus « collective » de la création de valeur ?

3. La répartition de la valeur...

- La question de la répartition de la valeur, surtout pour les entreprises, est encore sujette à de nombreux tabous et souvent abordée sous l'angle du « rapport de forces ». Pourquoi ? Comment aller au-delà ?
- Pensez-vous que la création et la répartition de valeur pourraient malgré tout prendre une place centrale dans le « projet collectif » de chaque organisation ? A quelles conditions ?
- La question de la répartition de la valeur pose d'une certaine façon la question de l'équilibre, l'équité entre les parties prenantes. Comment selon vous recréer de la confiance et de la sérénité sur ce sujet ? Faudrait-il, selon vous, organiser différemment cette répartition et si oui, selon quels critères ?

4. La mesure de la valeur...

- Pensez-vous que de nouvelles approches, de nouveaux paradigmes dans la façon de mesurer la création et la répartition de la valeur pourraient permettre aux parties prenantes de mieux se comprendre ?
- Parmi les outils existants en matière de mesure de la valeur, certains vous semblent-ils réellement novateurs dans leur approche ? Lesquels ? Pourquoi ? (choix des échelles, des unités de mesure, intégration d'une dimension spatiale, etc.)
- Quels sont selon vous les axes de travail prioritaires et que pourrait-on attendre de nouveaux outils visant à aider les organisations à mieux « tracer » la valeur qu'elles produisent ainsi que sa répartition ?
- Pensez-vous possible de développer un outil ou une méthode de mesure de la valeur adaptable à l'ensemble des secteurs d'activité, des périmètres géographiques et fonctionnels d'intervention et des fonctions des acteurs économiques ?

PRÉCÉDENTES PUBLICATIONS

Mazars

Pratiques et tendances de reporting extra-financier – Baromètre 2015

Zoom sur ... la loi relative à la transition énergétique (Août 2015)

La prévention de la corruption dans la communication des grands groupes français – Baromètre 2014 (Mai 2015)

Pratiques et tendances de reporting extra-financier – Baromètre 2014

Zoom sur... la base de données économiques et sociales instaurée par loi de sécurisation de l'emploi (Juillet 2014)

Zoom sur...la directive européenne relative au reporting extra-financier (Juin 2014)

Pratiques et tendances de reporting extra-financier – Baromètre 2013

Zoom sur... reporting extra-financier 2012 : premiers enseignements (Janvier 2013)

Pratiques et tendances de reporting extra-financier des sociétés du CAC 40 – Baromètre 2012

Zoom sur ... les achats responsables (Janvier 2012)

Pratiques et tendances de reporting extra-financier des sociétés cotées - Baromètre 2011

Zoom sur ... la diversité (Novembre 2011)

Nomadéis

Enjeux et perspectives de la consommation collaborative (Nomadéis pour le compte du ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique, 2015).

Evaluation économique des services écologiques rendus par les zones humides méditerranéennes en termes d'adaptation au changement climatique (Nomadéis pour le compte du Plan Bleu Méditerranée – Projet Med-ESCWET, 2015).

Benchmark international des dispositifs de soutien aux produits biosourcés et analyse de leur applicabilité à la France (Nomadéis et Bio by Deloitte, pour le compte de l'ADEME, 2015).

Etude de marché des techniques d'épuration de l'air intérieur à destination du grand public ou des professionnels (Nomadéis et Université de La Rochelle, pour le compte de l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSES), 2015).

Enquête nationale sur les pratiques, perceptions et attentes des entreprises artisanales du bâtiment en lien avec la transition énergétique (Nomadéis avec le soutien de l'ADEME et du Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie, 2015).

Analyse de trois villes avant-gardistes en matière de développement durable : Portland (Etats-Unis), Medellin (Colombie) et Umeå (Suède) (Nomadéis pour le compte de France Stratégie, 2014).

Véhicules décarbonés, chimie du végétal, recyclage des déchets, optimisation des réseaux énergétiques : étude régionale des filières stratégiques de l'économie verte (Nomadéis pour le compte de la DREAL Haute-Normandie, 2014).

Etude économique pour l'élaboration d'une stratégie opérationnelle de structuration et de développement des secteurs bâtiment, éco-construction et énergie (Nomadéis, pour le compte du Conseil Général du Val-de-Marne, 2014).

Pour une économie positive (Groupe de réflexion présidé par Jacques Attali – Rapport au Président de la République, 2013).

ScenaRio 2012 : Première enquête mondiale sur la jeunesse et le développement durable, menée pour la conférence des Nations unies « Rio+20 » (Nomadéis et Fondapol, avec le soutien de la Caisse des Dépôts et Consignations, EDF, Saint-Gobain et Veolia Environnement, 2012).

Opinions publiques et climat : étude sur la perception internationale du discours scientifique sur la menace climatique dans six pays : Afrique du Sud, Brésil, Chine, États-Unis, France, Inde (Nomadéis pour le compte de France Stratégie, 2012).

Etude prospective sur la gestion des espaces paysagers et naturels en Île-de-France (Nomadéis pour le compte de l'Union Nationale des Entrepreneurs du Paysage, 2011).

CONTACTS NOMADÉIS

Tél. : 01 45 24 31 44

cedric.baecher@nomadeis.com

nicolas.dutreix@nomadeis.com

aurore.ungerer@nomadeis.com

CONTACTS MAZARS

Tél. : 01 49 97 60 77

emmanuelle.rigaudias@mazars.fr

laure.allibert@mazars.fr