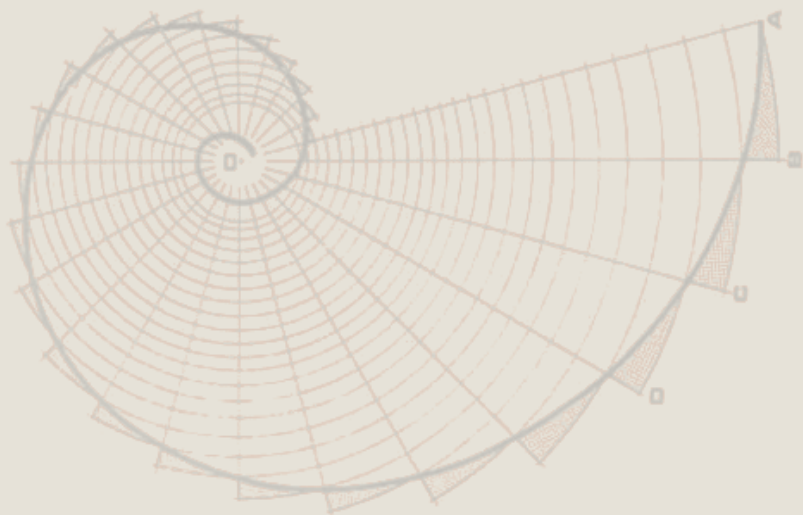


Sous la direction de
VALÉRIE LEJEUNE



TENDANCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES DE LA VALEUR EN ENTREPRISE



Collection dirigée
par Georges NURDIN

L'Harmattan

Tendances économiques et sociales de la valeur en entreprise

Collection « Raisonance »

OUVRAGES PARUS

Josse ROUSSEL, *Misère de la Finance*, 2014.

Sous la direction de
Valérie LEJEUNE

Tendances économiques et sociales de la valeur en entreprise

L'Harmattan

© L'Harmattan, 2014

5-7, rue de l'École-Polytechnique, 75005 Paris

www.harmattan.com
diffusion.harmattan@wanadoo.fr
harmattan1@wanadoo.fr

ISBN : 978-2-343-03587-1
EAN : 9782343035871

AVERTISSEMENT

« Malgré tous les efforts déployés dans la préparation de ce livre, en tant qu'ouvrage collectif, nous nous sommes limités à coordonner le travail de chaque auteur. Il n'a pas été possible de vérifier tant sur la forme que sur le fond, l'exactitude, l'actualité, l'exhaustivité ou la pertinence des informations sur les sujets abordés, ni l'originalité ou les sources de l'ensemble des textes proposés. Nous ne saurions garantir l'absence de contradiction entre les auteurs, d'erreurs ou omissions matérielles ou de contenu. Les opinions exprimées sont celles de leurs auteurs respectifs. Le lecteur est invité à rester critique par rapport aux propos tenus et à faire preuve de prudence dans l'utilisation des informations ou opinions exprimées dans cet ouvrage ».

Sommaire

AVERTISSEMENT	7
AVANT-SCENE SUR LES TENDANCES DE LA VALEUR EN ENTREPRISE Valérie LEJEUNE	11
COMPTONS-NOUS CE QUI COMPTE VRAIMENT ? PRESENTATION DE LA COMPTABILITE UNIVERSELLE Pauline DE SAINT FRONT - Jacques DE SAINT FRONT - Michel VEILLARD	29
UNE OPERATION COLLECTIVE DE PROMOTION DE LA RSE AU SEIN DE TPE/PME Gérard SCHOUN	45
QUE VAUT UNE POLITIQUE DE PAIEMENT RESPONSABLE ? Florence ARNOULD - Eric PRINET - Jacques SCHRAMM	69
CREATION DE VALEUR ET BUSINESS PLAN Laurence NUNZI	89
CREATION OF VALUES BY TAKING A BETTER DECISION Tairan WANG	113
CO-EVOLUTION: WEALTHIER TOGETHER Heinrich ANKER	133
SUSTAINABLE PACKAGING : NEW OPPORTUNITIES TO CREATE VALUE ACROSS THE VALUE CHAIN Tamal GHOSH	171
SHAPING THE FUTURE OF THE INTERNET Brahim GHRIBI	199

AVANT-SCENE SUR LES TENDANCES DE LA VALEUR EN ENTREPRISE

Valérie LEJEUNE

Dr. Valérie LEJEUNE enseigne au pôle ESG et dirige le VALUE LAB de Paris School of Business. Elle est aussi consultante en Innovation, Stratégie, Acting. De formation Ingénieur, Docteur en Génie de Procédés (INPG) et en Business Administration (PSB), elle a acquis une expérience industrielle internationale de 15 ans en tant que chercheur puis Innovation manager au sein du Groupe papetier ArjoWiggins. Elle a été également Professeur affilié d'Innovation Management à Grenoble Ecole de Management.

Rappelons d'abord brièvement l'évolution de la notion de valeur.

A l'origine de l'homme, il faut assurer le biologique et survivre. La notion de valeur, même si le concept n'existe pas encore dans la tête des hommes, est associée à une logique de vitalité.

L'évolution paradigmatique de la notion de valeur depuis l'époque médiévale dans les pays occidentaux montre que la valeur semble d'abord attachée aux qualités humaines puis elle est reliée à l'or, à la terre, au travail (temps, outils de production), au capital et à l'usage qu'on en fait.

L'offre d'un bien dépend concrètement des coûts de production optimisés par un travail bien « divisé » (Smith, 1776). La demande d'un bien est subjective et définie par l'utilité (Walras, 1874).

Vient l'époque du libéralisme, de l'économie de marché, où on assiste à une prolifération des échanges, à la marchandisation et à la monétarisation de la société qui commence à se déshumaniser (Simmel, 1900).

Schumpeter (1926) introduit ensuite le risque entrepreneurial ; le dirigeant engageant ses biens et sa responsabilité prend un risque dans l'espoir de créer davantage de valeur (utilité) et de faire un profit supplémentaire (gain).

Puis, la valeur, en plus des notions de morale, d'usage et d'échange qu'elle véhicule, s'associe à un désir mimétique (Girard, 1972) de posséder ce qui est valorisant, ce qui représente un code de valeur social ; c'est l'exemple de l'acquisition de marchandises aux marques prestigieuses et fétiches (Veblen, 1899 ; Dumouchel et Dupuy, 1979).

De nos jours, la marchandisation (Stiglitz, 1999) touche « tous les aspects de la vie culturelle, politique, sociale, affective » (Viveret, 2007) ; les échanges apparaissent dégradés et la valeur s'est incarnée de plus en plus dans la monnaie reconnue par tous et puissante par sa liquidité, son illustration du pouvoir d'échange et d'achat (cf. « unidisciplinarité » ; Orléan, 2011).

De nombreux paradigmes ont alors émergé pour tenter de mettre en place un monde plus juste et équilibré en termes de valeur (Viveret, 2007).

Ainsi, la valeur renoue avec l'homme, ses besoins et désirs, la sauvegarde de son environnement et sa quête de transcendance spirituelle.

A titre d'exemple, le paradigme *Health makes Wealth* (Beaucoup, 2009), où ce n'est pas l'argent qui permet d'accéder à la santé, mais la santé et donc la vitalité qui permet d'accéder à la richesse de tout ordre.

De façon plus radicale, la philosophie d'écologie profonde (Naess, 1973) prône l'égalitarisme biosphérique, *i.e.* le respect profond de tous les êtres vivants et non plus juste la santé des hommes comme l'écologie traditionnelle. L'écologie profonde se caractérise par la défense de la valeur en soi des êtres vivants, sans tenir compte de leur possible utilité.

Autre exemple. L'économie et la civilisation de la conscience (Blog Bonafi, 2013). L'individu devrait se reconnecter avec l'être humain qui est en lui et avoir pleine conscience de soi, des autres, du monde et de la vie pour s'épanouir dans « les quatre dimensions de son être (physique, intellectuelle, socio-professionnelle, spirituelle) ». L'humanité « s'assagirait » ainsi.

Pour résumer, la valeur d'abord morale est devenue économique et sociale. Elle a notamment évolué sous deux abords : la valeur d'usage (que l'on retire de l'utilisation de l'objet) et la valeur d'échange (que l'on obtient en vendant l'objet).

Quand on parle de la valeur aujourd'hui, on peut distinguer d'une part les valeurs d'usage et d'échange et d'autre part les valeurs d'estime (un sentiment favorable qu'on peut accorder aux caractères des choses qu'on achète ou utilise et qui rend compte de préférences éthiques ou esthétiques).

Selon Journo (2014), la valeur serait « la croyance à l'épreuve du temps et des autres en la pertinence d'une chose à servir une intention mesurée par rapport aux conséquences de son acquisition. L'altérité et la temporalité légitiment la valeur manifestée de la chose dans une perspective téléologique responsable ».

Pour donner une définition succincte et courante, la valeur est souvent considérée comme une représentation qu'on se fait des choses qu'on juge importantes.

Essayons de comprendre comment on peut approcher la valeur en entreprise aujourd'hui.

La valeur en entreprise endosse des caractéristiques concrètes (monnaie, patrimoine, etc.), abstraites (marques, responsabilité, capital humain, réseau de partenaires, etc.), voire magiques (dans certaines estimations artistiques).

Les manifestations de valeur ne sont pas toujours cohérentes et claires ; elles peuvent apparaître décousues (pas de territoire ou de frontière en commun) ou enchevêtrées (porosité) et en plus toujours en évolution.

La valeur en entreprise se montre plurielle, parfois contradictoire, difficile à saisir. Lassègue (2012) rapporte que le monde « foisonne » de signes (chiffres, calculs, images, symboles, formes, etc.) qui « font douter de leur valeur » et qu'il faut s'armer de « patience » pour les comprendre et « analyser leurs interactions ».

Pour comprendre la valeur, on peut adopter une conception objective de l'entreprise en considérant des objets matériels (par exemple des biens, des équipements) ; on peut aussi considérer des sujets (avec par exemple des compétences) ; ou s'attacher aux relations entre les différents objets et sujets (par exemple des contrats).

La valeur se rapportant à des objets et sujets variés et étant jugée par des sujets multiples, il convient de la rattacher à des référents éthiques, économiques, sociaux ou autres.

Dans le monde actuel de l'entreprise, on peut mettre en évidence des systèmes référents : par exemple, la filière économique, le cluster (pôle de compétitivité ou d'excellence) national ou international, la gouvernance de l'entreprise (Corformat et al., 2012), la charte éthique, les syndicats, le comité d'entreprise, le tribunal de commerce, etc. Dans chacun de ces référents, la valeur adresse à la fois des objets variés (l'entreprise, ses biens tangibles ou intangibles) et des sujets multiples sensibles et pensant (gouvernance, dirigeants, employés).

La considération de l'ensemble des différents systèmes référents de l'entreprise permet de distinguer et de rendre compte de toutes les formes de valeur : financière, économique, comptable, sociale, travail, morale, esthétique, intellectuelle, artistique, affective, vitale, etc. (Carfantan, 2005). Ces valeurs rayonnant à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. D'une manière générale, ces

formes peuvent être envisagées comme des manifestations sociales et culturelles constituant et régulant le système global de l'entreprise.

Il faudrait se poser la question de savoir comment ces différents systèmes référents de l'entreprise sont solidaires et interagissent ? Et comment les formes ou *patterns* ou modèles sous-jacents à ces systèmes sont-ils « intriquables » ou simplement juxtaposables ?

On rappelle que le courant des économies de la grandeur aborde les organisations en termes de conventions et d'accords. L'économie des conventions de Boltansky et Thévenot favorise la cohésion des différents systèmes d'organisations économiques et sociaux. « Les acteurs étant insérés dans des situations à la fois conflictuelles et coopératives, ils veulent comprendre comment sont produits les accords ? Comment se réalise la coordination entre les personnes au sein d'une entreprise » ? De l'économie des conventions, il ressort que « pour qu'il y ait échange, coordination, coopération entre des agents, il faut qu'il y ait des conventions ; c'est-à-dire un système d'attentes réciproques » entre les personnes (Boltansky et Thévenot, 1991).

Comment est investie l'entreprise par la valeur ?

L'entreprise, vue comme un système vivant, se définit au travers d'un processus de transformation fonctionnant par des apports de ressources (ensemble de moyens matériels et immatériels, financiers, humains, informationnels), doté d'une capacité de décision pour l'emploi de ces ressources dans un but donné, par exemple de produire des biens et services destinés à être vendus sur un marché pour réaliser un profit (cf. définitions INSEE, OCDE ; Roussel, 2011). De façon très caricaturale, l'objectif des actionnaires de

l'entreprise pourrait être la maximisation de la valeur patrimoniale ou de rendement ; l'objectif principal des dirigeants, le développement de la taille de l'entreprise, si cela s'inscrit dans leur relation avec les actionnaires (cf. théorie de l'Agence ; Jensen et Meckling, 1976). Il existe aussi un objectif moderne commun de développement social et sociétal.

Précisons aussi que la richesse d'une entreprise est l'abondance de ses biens ou de ses revenus, autrement dit de ses ressources. La stratégie de création de valeur en entreprise repose sur l'exploitation opportune des ressources internes de l'entreprise en rapport avec son environnement (Johnson et al., 2011). La performance d'une entreprise est un moyen de maintenir ou de faire croître la richesse et donc d'ajouter de la valeur.

Dans cet ouvrage, l'entreprise sera considérée comme un objet investi par la valeur à différents niveaux de façon économique, sociale ou autre, tout dépendra des référents considérés. La valeur pourra présenter un caractère terminal (un but) ou instrumental (un moyen), se manifester sous des formes synchroniques ou diachroniques.

La valeur en entreprise peut être envisagée comme un instrument pour faire des choix d'importance et de croissance qui orienteront les actions et le devenir de l'activité (les parties prenantes et l'entreprise en question).

Pourquoi voulons-nous mener une réflexion sur la valeur en entreprise ?

Le monde de l'entreprise est marqué par la complexité. L'entreprise est plongée au cœur de différents systèmes en évolution, elle présente des aspects hétérogènes de valeur

dont on voudrait saisir l'essentiel au temps présent et pour l'avenir.

Réfléchir à la notion de valeur en entreprise permet de rendre compte des atouts et attraits de l'entreprise au présent, mais aussi et surtout de rassurer les employés, managers et investisseurs sur sa pérennité.

Les intérêts sont multiples.

On souligne d'abord **un besoin de revenir à la valeur d'origine de l'entreprise**. Si l'on s'en réfère à Bergson (1907) et Etienne (1989) qui l'a étudié, « comprendre c'est dégager de la poussière des événements un ordre qui régit leur déroulement ». L'origine étant l'essence, l'âme, à considérer comme un « élan vital », une force originelle. On approuve aussi la pensée de Faber (2011) : « que faut-il déconstruire pour tenter de resynchroniser ce que la démesure a découpé ». L'idée serait de revenir à l'origine des ressources ou compétences vues comme déterminants internes de l'entreprise et créant un avantage concurrentiel durable, autrement dit revenir à la source de la création d'actifs.

Donner sens, stabilité et pérennité à l'entreprise. La médiation de toutes les formes de valeur sous une forme, si cela fait sens, permettrait de montrer la stabilité et la permanence des valeurs de l'entreprise.

Former, maintenir et dynamiser la valeur. Il s'avère que les valeurs d'entreprise, tout comme les valeurs humaines, sont toujours en évolution. On pourrait imaginer une forme globale de valeur engageante et changeante à mesure qu'on s'en sert pour prendre des décisions.

Légitimer socialement. Les valeurs économiques semblent l'emporter sur les valeurs morales et sociales. Or la réflexion sur une valeur globale (économique, humaine, environnementale, sociale) (Lussan, 2012) devrait permettre l'émergence de sens pour les entreprises. « C'est la légitimité sociale et sociétale qui doit faire la valorisation d'une entreprise » (Faber, 2011).

Identifier les leviers de création de valeur globale

Plutôt que de penser à absolument calculer la valeur économique, on pourrait aussi envisager d'identifier les leviers essentiels de création et maximisation de valeur globale en entreprise au profit de toutes les parties prenantes.

Anticiper la valeur avec pleine conscience. Anticiper la valeur permet une gestion prédictive fiable et donne de la visibilité stratégique. Les différentes facettes de représentation de valeur peuvent s'étudier pour anticiper leur mesure ou estimation future. Par une conscience agrandie, pourrait-on établir une vision d'ensemble, regroupant toutes les facettes de valeur, et sentir ainsi de façon plus juste et large l'évolution de la valeur ?

Repérer la valeur fondamentale de l'entreprise. Comment trouver « le repère d'une valeur fondamentale vers laquelle tendre », pour permettre « des projets de long terme » et « des investisseurs de long terme » (Blanqué, 2012) ?

L'idée centrale est d'entrer dans la substance de la valeur d'aujourd'hui et de mettre en évidence ses différentes représentations dans l'entreprise et plus largement, dans la société.

La valeur ne se catalogue pas pour autant (Fraisopi, 2012). Elle est transdomaniale, enchaînée dans ces nombreux systèmes aux logiques différentes et empreinte de complexité.

Cette complexité embrouille au premier abord mais se révèle primordiale à toute organisation intelligente qui évolue en système ouvert et dynamique avec son environnement (Morin, Le Moigne, 1999).

Quel type de discours faut-il tenir pour parler de la valeur complexe ? Un discours d'ordre philosophique ou scientifique ? Scientifique social ou économique ou autre ?

Toujours est-il que les différentes formes de la valeur s'expriment à la fois au travers de la réalité sensible et de la fiction. La réalité sensible renvoyant à tout ce qui est naturel, matériel, commensurable. La fiction à tout ce qui est représentation plus ou moins biaisée, interprétation, anticipation, spéculation, intuition, imagination.

On retiendra que la notion de valeur en entreprise est d'abord une représentation qui se bâtit et évolue au travers de nombreux systèmes de référence emprunts de règles, normes et croyances collectives et de préférences individuelles qui lui confèrent des formes ou composantes variées.

Par ailleurs, la valeur se dévoile autrement que représentée (pensée) et distante, elle peut aussi se ressentir, conduire à un usage ou échange que l'on a jugé digne d'être réalisé ; elle va « *s'actuer* » (se créer, se recevoir, s'intégrer, se favoriser, se réaliser).

Voici quelques exemples de récentes conventions économiques utilisées en entreprise afin de travailler sur une substance valeur plus juste et cohérente.

Le comptabilité verte (*green accounting*) ou de façon plus large la comptabilité universelle (*comprehensive accounting*) (Schoun et al., 2012) sont de vastes chantiers qui visent à rendre compte de toutes les interactions de l'entreprise avec son environnement. On tient compte dans les bilans des externalités positives comme négatives (utilisation ou rejet d'eau, d'air).

Le *reporting* intégré permet d'intégrer des informations non financières au *reporting* classique de l'entreprise. Ce *reporting* explique comment la gouvernance « crée de la valeur à court, moyen et long terme » et guide les investisseurs dans leurs actions. Cette démarche est supportée par l'*International Integrated Reporting Committee* (IIRC) et la *Global Reporting Initiative* (GRI, ISO26000, Pacte Mondial, principes OCDE).

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) prend en compte les conséquences sociales et environnementales des entreprises dans leurs réflexions stratégiques, leurs activités commerciales et leurs relations partenariales. La loi du 12 Juillet 2010, dite Grenelle 2, prévoit dans son article 225 le principe d'un *reporting* des informations sociales, environnementales et de développement durable au sein du rapport de gestion. Cette loi développe la loi NRE de 2001 et applique les principes du Grenelle de l'environnement et de la loi Grenelle 1.

L'économie de fonctionnalité (Bourg et al., 2005) consiste à faire payer un service (transport, chauffage, éducation, culture, soins, etc.) ou l'usage d'un bien plutôt que ce bien

lui-même. Par exemple, au lieu d'acheter une automobile, le consommateur achète le service consistant à être transporté. Le nombre de véhicules et les coûts peuvent ainsi être réduits et partagés. L'économie de fonctionnalité permet de diminuer l'empreinte écologique : moindre pollution et moindre consommation de ressources naturelles. L'économie de la fonctionnalité a été promue par Hulot (2006) dans son pacte écologique et commence à s'intégrer dans les groupes industriels.

L'économie sociale et solidaire (ESS), cf. le projet de loi Hamon, place l'homme au cœur de l'économie et concerne des formes économiques variées (associations, coopératives, mutuelles, fondations, etc) qui agissent au service d'une utilité sociale. Ces formes d'économie solidaire font appel à des monnaies locales qui donnent sens et soutien à la consommation de valeurs communes écologiques et sociales (cf. réseau d'échange SOL).

Sous des abords éthico-économiques, Claude et al. (2011) définissent les valeurs d'entreprise comme « des éléments identitaires d'un groupe qui fonctionnent comme des exigences et devoirs (en termes de service client et comportement) qu'on s'impose ». Les valeurs, déterminées par approche stratégique ou pratique, se classent en huit familles : valeur de compétences, de conquête, de conduite, sociétales, relationnelles, d'épanouissement, sociales, morales.

Comment se présente notre contribution ?

Ce travail collectif a été réalisé dans le cadre du **VALUE LAB de Paris School of Business** du pôle ESG, un laboratoire de prise de conscience et de recherche sur les nouvelles formes de valeur en entreprise et dans la société.