

27^{ème} Séminaire des directeurs de coopératives HLM

**Un autre regard sur la
valeur...et sur les valeurs !**



Sommaire

- **Qu'est-ce que c'est ?**
- **Comment ça se mesure ?**
- **A quoi ça sert ?**
- **Lien avec la RSO**



Les fondamentaux

- **Qu'est ce qui fait qu'une organisation a de la valeur ?**
- **Une organisation a de la valeur si elle en crée.**
 - *Organisation marchande : si elle dégagne des excédents (des cash-flows)*
 - *Economie sociale : si elle remplit son objet social (ex: offrir à ceux qui en ont besoin des logements à loyer modéré)*
 - *Service public : si elle remplit son contrat de service public (ex: bien soigner les habitants d'un territoire pour un coût acceptable).*
- **Que faut-il pour créer de la valeur ?**
 - *Il faut des facteurs de production de valeur en bon état : du matériel; de l'argent ; des hommes ; une organisation , des savoir-faire,...*
- **Si les facteurs de production de valeur sont en bon état, ils ont de la valeur car ils permettent d'en créer**
- **La comptabilité et la finance ne permettent pas de mesurer la valeur de la plupart des facteurs de production.**

p. 3



Les fondamentaux

- **A défaut de mesurer la valeur créée par une organisation, on peut mesurer le coût de ses actifs (coût historique résiduel, coût de remplacement...)**
- **Dire que la valeur d'une organisation est égale au coût de ses actifs sous entend que leur rendement est supérieur.**
- **C'est la logique retenue pour les immobilisations au bilan.**
- **Sur ses bases on peut attribuer à une organisation une valeur composée de 3 « phases »**
 - Une phase solide : les immobilisations
 - Une phase liquide : les actifs circulants
 - Une phase gazeuse : le capital immatériel
- **Le bilan fait apparaître le solide et le liquide. On ne voit nulle part l'état du gazeux**

p. 4



Les fondamentaux

- **Les actifs immatériels et leurs critères**
 - **Le capital client/adhérents/administrés/** (solvabilité, comportement, satisfaction, fidélité...)
 - **Le capital humain** (motivation, savoir être, compétence, climat, expertise, leadership...)
 - **Le capital organisationnel** (politique qualité, sécurité, orientation client, processus de contrôle, supply chain, réseau de distribution...)
 - **Le système d'information** (couverture métier, ergonomie, fiabilité, coûts....)
 - **Le capital de savoir** (RetD, secrets de fabrication, brevets)
 - **Le capital de marque** (notoriété, réputation, singularité,...)
 - **Le capital partenaires** (nombre par produit stratégique, satisfaction du client, fidélité,...)
 - **Capital actionnaire/financier/sociétaire** (réserve de ressources financières, patience, influence, conseil)
 - **Le capital environnemental** (abondance et qualité de la ressource naturelle, qualité de l'environnement sociétal...)

p. 5



Les fondamentaux

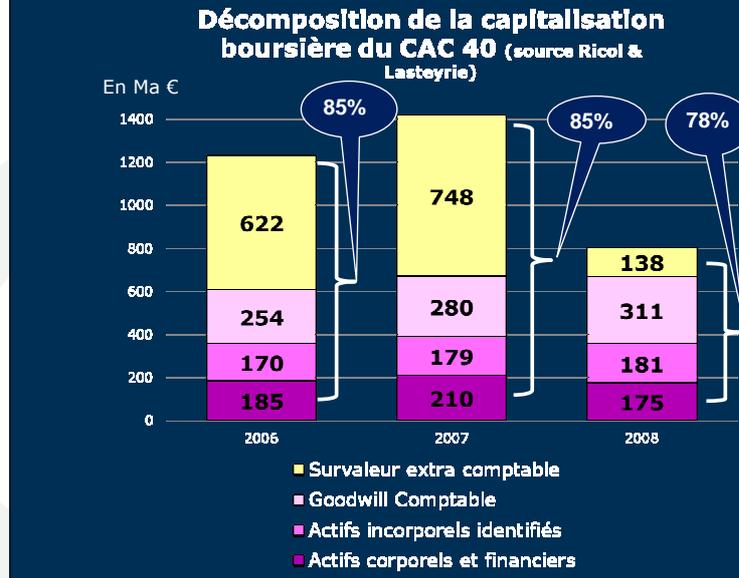
- **Ca pèse lourd !**
 - **Selon le ministère de l'économie et des finances:** tous les ans en France le poids des investissements dans l'immatériel représente 2/3 des investissements totaux
 - **Selon la banque mondiale,** l'économie française est immatérielle à 86 %
- **Nous sommes depuis 15 ans dans une économie dominée par l'immatériel**

p. 6



Les fondamentaux

- La bourse *flaire* l'immatériel



Les fondamentaux

	Actif	Passif	
• Solide	Immobilisations	Fonds propres	Bilan = valeur visible
• Liquide	Actifs circulants	Dettes	
• Gazeux	1 - Capital Client 2 - Capital humain 3 - Capital partenaire 4 - Capital de savoir 5 - Valeur des marques 6 - Capital organisationnel 7 - Système d'information	Goodwill	Capital immatériel = valeur invisible

Valeur Globale



Sommaire

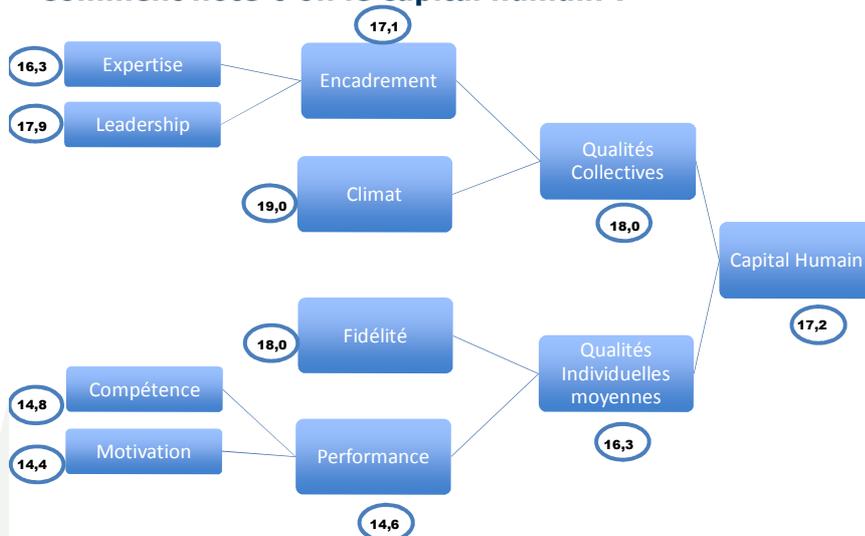
- Qu'est-ce que c'est ?
- **Comment ça se mesure ?**
- A quoi ça sert ?
- Lien avec la RSO

p. 9



Mesure

- **Comment note-t-on le capital humain ?**



p. 10



Mesure

- **Comment note-t-on un critère ? grâce à des indicateurs étalonnés .**

Note	Baromètre social question sur le climat	Indicateurs de tension sociales et de climat
source	Données	Interviews salariés et données
20	95 % d'opinions favorables	Entreprises exemplaire à cet égard (top 10 great place to work par exemple)
15	75 %	Bonne image employeur, entreprise ou il fait bon vivre (réputation persistante et connue)
10	50 %	Sujet peu évoqué, ni en positif ni en négatif
5	25 %	Souffrance, conflits sociaux fréquents, plan sociaux fr&quents
0	5 % de satisfaits	Forte souffrance perceptible, très fort absentéisme, fort turn over, suicides

p. 11



Mesure

- **Incroyable : il y a de l'immatériel dans le matériel**
- **Exemple du bâtiment, pour un investissement donné:**
 - Mode constructif et choix de matériaux durables
 - Étanchéité de l'enveloppe et performance énergétique
 - Sécurité pour les habitants
 - Accessibilité
 - Qualité de l'air
 -
- **Plus de responsabilité dans l'actif: plus de valeur !**

p. 12



Mesure

- **Il y a plusieurs méthodes pour la valorisation économique:**
 - Méthode des coûts historiques
 - Coût de remplacement de l'actif
 - Exonération de redevances
 - Méthodes des comparables
 - Valeur de rendement



Sommaire

- **Qu'est-ce que c'est ?**
- **Comment ça se mesure ?**
- **A quoi ça sert ?**
- **Lien avec la RSO**



Quels usages ?

- **Pour le dirigeant et le manager:** piloter son organisation avec un tableau de bord plus complet (**mesurer pour mieux développer**)
- **Mieux piloter ses collaborateurs**
 - Les actifs se bonifient-ils
 - La conduite du plan à moyen terme développe-t-il la valeur des actifs
- **En fusion acquisitions:** apprécier une entreprise à sa juste valeur
- **Pour services publics :** mesurer la « fair value » de l'organisation afin de montrer que l'on fait bon usage du denier public

p. 15



Sommaire

- Qu'est-ce que c'est ?
- Comment ça se mesure ?
- **A quoi ça sert ?**
- Lien avec la RSO

p. 16

Conclusion: lien avec la RSO

Les 7 domaines de l'ISO 26 000:

- le respect des droits fondamentaux de la personne
- la politique managériale et sociale de l'entreprise
- La gestion de la relation consommateur
- la pratique des affaires
- le gouvernement d'entreprise
- la protection de l'environnement
- les relations avec la société civile

Méthodes
Labels

Agenda 21 p. 17

Conclusion: lien avec la RSO

Le capital immatériel réconcilie humanisme et finance

	Questions clés	<u>Salariés</u>		<u>Fournisseurs</u>	
		Clients	Actionnaires	Environnement	
Analyse financière	Quels volumes ? Quels équilibres ?	revenus créances	charges	fonds à rémunérer	charges dettes parfois une charge
Notation RSE	Que fait l'entreprise pour ses parties prenantes ?	qualité satisfaction éthique	respect salaires conditions de travail	gouvernance transparence	équité vigilance précautions
Approche Capital Immatériel	Quelle est la valeur des parties prenantes pour l'entreprise ?	fidélité santé rentabilité	fidélité compétence motivation	maturité patience	loyauté qualité valeur emplacements et ressources

p. 18



Conclusion: lien avec la RSO

- Demain un autre bilan ?

J'ai Je dois

• Solide	}	Immobilisations	Fonds propres et goodwill		
		Actifs circulants			
• Liquide	}	Capital Client			
		Capital humain			
• Gazeux	}	Capital partenaire	} • RSE		
		Capital de savoir			Dettes Partenaires
		Valeur des marques			Dettes Sociales
		Capital organisationnel			Dettes Sociétales
		Système d'information			Dettes Sociétales
		Capital Sociétal			Dettes Environnementale
		Capital Naturel			