



CET ARTICLE S'INTÈGRE DANS UNE SÉRIE DE PUBLICATIONS INITIÉE DANS FRANCE MAGAZINE N°27 "QUELS LEVIERS D'UNE CROISSANCE AUTRE ET DURABLE ?" 35 PROPOSITIONS DE LA COMMISSION INNOVATION & IMMATÉRIEL DU GROUPEMENT DES PROFESSIONS DE SERVICES. WWW.GPS.ASSO.FR. WWW.FRANCE-MAGAZINE.ORG

CAPITAL PARTIES PRENANTES DANS LES SERVICES

# Vers un open business model de la valeur durable ?

Les parties prenantes se définissent comme des groupes d'acteurs financiers, économiques ou sociétaux qui impactent ou sont impactés par la stratégie de l'entreprise et ses activités. Leur rôle semble actuellement connu et reconnu, largement relayé sur les dix dernières années par la démarche de développement durable, qui identifie particulièrement les aspects humains et environnementaux. L'intérêt plus prospectif porte désormais sur les pratiques opérationnelles de management des parties prenantes permettant de générer de la performance et de la valeur durable. Cet enjeu s'inscrit de manière forte dans l'économie de l'immatériel, dans laquelle les entreprises vont évoluer de façon croissante dans un « open business model », où leur patrimoine se structure autour d'actifs immatériels relationnels dépendant de l'extérieur. La compétitivité repose sur la capacité à générer une relation pérenne à valeur ajoutée avec les parties prenantes. Les services étant en première ligne dans cette chasse à la valeur relationnelle

maandrieux@deloitte.fr



**Marie-Ange Andrieux**  
DIRECTEUR DES PARTENARIATS DELOITTE, Co PRÉSIDENT DE LA COMMISSION GPS INNOVATION ET IMMATÉRIEL

puisqu'une majorité des effectifs sont en contact direct et permanent avec ces parties prenantes, voici quelques propositions concrètes de la Commission GPS « Innovation & Immatériel ».

**Le management des parties prenantes**

La valeur de l'entreprise se construit avec des partenaires nombreux et variés, qui n'ont pas nécessairement le même impact ou niveau de légitimité. Chaque entreprise doit donc (proposition 1) identifier, cartographier et hiérarchiser ses parties prenantes. Cette cartographie ordonnancée des parties prenantes doit intégrer une double dynamique en vue d'évaluer (proposition 2) les relations de l'entreprise avec elles :

- prioriser les parties prenantes au regard de leur degré d'importance relative pour la mise en œuvre des objectifs stratégiques,
- analyser la nature de leurs interrelations

avec l'entreprise et le niveau d'impact sur la performance financière et la valeur immatérielle.

La mise en place d'une analyse multi critères enrichie d'un ensemble d'indicateurs de mesure (proposition 3) permettra de rendre visible l'invisible subtil qu'est la qualité d'une relation. C'est le management des parties prenantes au travers de l'activation d'un capital partenaires.

Bien que de cette démarche doive résulter une cartographie spécifique à chaque stratégie d'entreprise, on observe à l'usage trois cercles : de premier rang (salariés, actionnaires), de deuxième rang (clients, fournisseurs, autres partenaires opérationnels, acteurs financiers...) ou de troisième rang (pouvoirs publics, organismes professionnels et sociaux, concurrents, académiques et experts...). La nature des métiers de services peut moduler significativement cette analytique partenariale : à titre d'exemple, les services aux collectivités intégreront dans un cercle prioritaire les acteurs de la territorialité, les services aux entreprises dits KIS (knowledge Intensive Services) seront centrés sur les clients (co-création de l'offre).

## Le management par les parties prenantes

En vue d'optimiser des interactions multidimensionnelles dans le temps (relation court ou long terme) et dans l'espace (à tous les niveaux de l'organisation et de profondeur différente), l'entreprise doit mettre en place un plan d'actions (proposition 3) pour piloter ces relations en visant une sorte de co-régulation. C'est le management par les parties prenantes.

Cette intégration des parties prenantes dans le management même de l'entreprise constitue un levier de valorisation des actifs immatériels essentiels à sa performance :

→ D'abord, le capital humain, tant le capital individuel avec une sensibilisation et une formation des salariés au management de la relation avec les parties prenantes (proposition 4) que l'efficience collective (pour une dynamique comportementale du partage) : au-delà des savoir-faire, les salariés dans leur savoir-être extérieur sont les meilleurs

ambassadeurs de l'entreprise comme ses indispensables atouts pour générer la confiance des marchés opérationnels et financiers,

→ Ensuite, l'innovation, par le talent d'inventer en communauté de pratiques ou réseaux sociaux d'entreprises ouverts sur l'extérieur (proposition 13) pour une co-création des offres avec les clients et les partenaires, constitutive de fidélisation comme d'avantage compétitif,

→ Enfin, les marques et plus largement la notoriété et la réputation de l'entreprise, véhiculées au travers de ce maillage relationnel ancré dans la communauté économique et financière, vecteur indispensable d'une stratégie d'influence.

Ces interdépendances avec les réseaux environnementaux réels ou virtuels ne sont pas exemptes de risques, l'enjeu de maîtriser la e-réputation n'étant qu'un des derniers en date. Ces risques sont à identifier et à intégrer dans la gouvernance des parties prenantes.

La prise en compte des parties prenantes participe d'une évolution du modèle entrepreneurial, synthétisée autour de l'exigence des 3P qu'exprimeraient les marchés auprès de l'entreprise : « Profit », « People », « Planet ». Mais, pour qu'un open business model de la valeur durable soit acceptable par l'entreprise, nous proposons de moduler les 3P par les 3L, des attentes que pourrait formuler l'entreprise aux marchés :

→ « Long term », au delà des profits, la reconnaissance dans la valorisation de l'entreprise de l'impact des investissements de long terme dans les actifs durables,

→ « Loyalty », l'acceptation que l'entreprise ait besoin de construire la loyauté de ses hommes et de ses partenaires pour générer de la valeur durable,

→ « Liabilities », la nécessité de définir les champs de responsabilités de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement et de savoir en poser les limites.

La vraie richesse de l'entreprise sera alors de disposer d'une réelle capacité à être acteur de sa propre valeur. ♦



**L'intérêt plus prospectif porte désormais sur les pratiques opérationnelles de management des parties prenantes permettant de générer de la performance et de la valeur durable.**

