

Petit-Déjeuner de l'Association des Femmes Diplômées d'Expertise Comptable Administrateurs

www.femmes-experts-comptables.com/

11 Mai 2012

*Association des Femmes Diplômées d'Expertise Comptable Administrateurs
19 rue Cognacq-Jay – 75341 Paris cedex 07*

• Télephone: 01 44 15 60 89 •Télécopie: 01 44 15 90 05
association-femmes@cs.experts-comptables.org

Matinale de l'Association des Femmes Diplômées d'Expertise Comptable Administrateurs

**« *La Responsabilité Sociétale des Entreprises,
quelles conséquences pour la gouvernance des Entreprises ?* »**

Vendredi 11 Mai 2012, 8h30 à 10h00

Cercle de l'Union Interalliée Salon Marc de Beaumont
33, rue du Faubourg Saint-Honoré – 75008 Paris

Présentation des intervenants

Nicole Notat, Présidente de VIGEO



Présidente-fondatrice de VIGEO en 2002, première agence de mesure de la responsabilité sociale en Europe, dans une formule pionnière réunissant des grandes entreprises, des syndicats européens et des opérateurs financiers.

VIGEO mesure l'engagement des organisations (entreprises, administrations, collectivités...) sur les objectifs de responsabilité sociale, c'est-à-dire en matière environnementale, sociale/sociétale et de gouvernance.

Elle a été, de 1992 à 2002, Secrétaire Générale de la CFDT, première femme à accéder à la tête d'une grande organisation syndicale française.

Egalement :

Administrateur de la COFACE

Administrateur de l'AMREF (Association pour la Médecine et la Recherche en Afrique)

Administrateur de l'Institut pour l'Education Financière du Public (depuis 2006)

Membre du Comité de Surveillance des Investissements d'avenir

Membre du Conseil de Surveillance du Monde SA

Membre du Conseil de Surveillance de la Société Editrice « LE MONDE »

Membre du Comité des Sages sur l'avenir de l'Europe, présidé par Felipe Gonzalez, (2008 - 2010)

Membre de la Commission sur les priorités stratégiques d'investissement et de l'emprunt national en 2009

Membre du 'Grenelle de l'Environnement', Présidente du groupe de travail N° 5 "Construire une démocratie écologique : institutions et gouvernance" en 2007

Membre de la HALDE de 2005 à 2010

Agnès Bricard, Présidente du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables, Présidente de l'Association Femmes Diplômées d'Expertise Comptable Administrateurs



Agnès Bricard, expert-comptable diplômée, commissaire aux comptes, conseil expert financier, elle dirige depuis 1983 le cabinet d'expertise comptable Bricard-Lacroix et Associés qu'elle a créé. Elle s'est toujours impliquée dans les instances professionnelles : Présidente de l'Association Nationale des Experts-Comptables Stagiaires (ANECS) de 1981 à 1983 et Présidente Fondatrice du Club des Jeunes Experts-Comptables (CJEC).

De 1987 à 2001 elle a été membre élue du Conseil de l'Ordre des Experts-Comptables région Paris Ile-de-France, et est Présidente de ce Conseil en 2001 et 2002. Entre 2002 et 2004, elle a assuré la présidence déléguée du Centre d'Information et de Prévention (CIP) au niveau de la région Paris Ile-de-France ainsi qu'au niveau national.

Depuis 2005, elle est élue au Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables et occupe jusqu'en 2008 les fonctions de Présidente du Club Secteur Public et du Comité « Collectivités Locales et Associations ». Elle est également personne qualifiée à l'Observatoire Economique des Achats Publics (OEAP) pour le compte du Conseil supérieur et membre es qualité du groupe de travail sur l'Intelligence Economique, auprès du Haut Responsable chargé de l'Intelligence Economique du Secrétariat Général de la Défense nationale.

Depuis le 9 mars 2011, elle est Présidente du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables.

Agnès Bricard est membre du Conseil de l'Agence pour la Création d'Entreprises (APCE) et membre du Club Présence et Promotion Femme Française. Elle est vice-présidente du Club Action de Femmes.

Agnès Bricard est Chevalier de la Légion d'Honneur et Officier dans l'Ordre National du Mérite.

Hélène Valade, Directeur Délégué en charge du Développement Durable et de la Prospective de la Lyonnaise des Eaux, Groupe Suez Environnement, Présidente du Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D)



Axel Delarosa, Responsable du Développement Durable chez Lazare Frères Gestion



Axel Laroza est responsable du Développement Durable et gestionnaire d'un fonds Large Caps Europe et d'un fonds immobilier. En tant qu'analyste, il est en charge des secteurs Distribution, Industries, Immobilier et Technologie. Axel Laroza a rejoint Lazard Frères Gestion en 2001. Il a auparavant été analyste financier chez Schroder Salomon Smith Barney (Paris) entre 1999 et 2001. Il a débuté sa carrière en 1997 chez Merrill Lynch (Londres-Paris) comme analyste financier " sell-side ". Il est titulaire d'un DESS Finance d'Entreprise de l'université (Paris X-Nanterre) et maître de conférences à l'IEP Paris.

Marie-Ange Andrieux, Co-Présidente de l'Association Femmes Diplômées d'Expertise Comptable Administrateurs



Expert-comptable, diplômée d'HEC et Sciences-Po, Marie-Ange Andrieux est également titulaire d'une maîtrise en droit des affaires.

Elle est actuellement rattachée au Président de Deloitte, en tant que chargée de mission auprès de la Direction Générale dans les domaines de la gouvernance, de l'innovation et de l'immatériel, après avoir exercé les responsabilités de Directeur des Partenariats.

Expert reconnue en matière de gouvernance, Marie-Ange Andrieux est Président de la Commission internationale et membre du Collège de l'Institut français des administrateurs (IFA), ainsi que Co Président de l'Association des Femmes Experts-Comptables Administrateurs. Elle est membre du WCD (Women Corporate Directors).

Marie-Ange Andrieux mène depuis une dizaine d'années des recherches approfondies et des activités de conseil sur la valorisation et le capital immatériel des organisations. Dans ce cadre, elle co-préside la Commission « Innovation et Immatériel » du Groupement des Professions de Services et dirige la Tribune Sciences Po de l'économie de l'immatériel. Elle participe en tant que Personne Qualifiée à la Commission Permanente de Concertation des Services.

Marie-Ange Andrieux est conférencière et auteur d'ouvrages et d'articles dans la presse générale et spécialisée sur ces thématiques.

Elle est membre de la Société d'Economie Politique et du Comité Directeur du Club HEC Finance.

Marie-Ange Andrieux est Chevalier dans l'Ordre National de la Légion d'Honneur.



Conjoncture

Du développement durable vers la valeur durable

Mode d'emploi par l'immatériel

Un périmètre d'interférences fortes existe dans l'entreprise entre les domaines du développement durable et du capital immatériel. Le premier repose globalement sur trois grands piliers : économique, social et environnemental. Le second se fonde sur trois composantes largement proches : le capital structurel interne, le capital humain et le capital relationnel externe. La connexité s'établit aussi au travers d'une finalité commune de durabilité. Car une stratégie de l'immatériel¹ s'inscrit très clairement dans une combinaison appropriée d'actifs incorporels au service d'un modèle entrepreneurial équilibré qui se veut délivrer de la croissance, de la performance et de la valeur sur le court et long terme.

Intégrer l'entreprise dans l'environnement

Dans l'économie du XXI^e siècle, les sociétés évoluent de façon croissante dans un "open business model", où leur valeur se construit pour beaucoup à l'extérieur, car en forte interdépendance avec les parties prenantes de leur écosystème. Les "consomm-acteurs", de plus en plus pro actifs, n'achètent plus uniquement des produits ou services mais des solutions complexes à des besoins fortement immatériels car passés de l'"avoir plus" au "vivre mieux et autrement". Pour satisfaire une relation nécessairement de confiance, voire d'intimité avec l'entreprise, les clients exigent désormais des valeurs au-delà des marques. Actifs stratégiques essentiels dans cet échange, notoriété, image, réputation de l'entreprise évoluent en temps réel dans les réseaux sociaux, pro-

Actifs stratégiques essentiels dans cet échange, notoriété, image, réputation de l'entreprise évoluent en temps réel dans les réseaux sociaux, professionnels et des communautés virtuelles multiples du niveau le plus global au plus local.

fessionnels et des communautés virtuelles multiples du niveau le plus global (marchés financiers) au plus local (hub de consommateurs sur des "niches"). Dès lors, l'enjeu consiste à mettre en place une dynamique des comportements professionnels des équipes en ligne avec la stratégie de développement et porteurs des valeurs de l'entreprise, aptes à construire avec ces cercles environnementaux une relation active et pérenne, génératrice d'attractivité, et donc créatrice de valeur : les valeurs créent la valeur. Transformer ainsi le capital humain en facteur de croissance et de compétitivité suppose une posture des acteurs économiques acceptant que le pouvoir ne soit plus dans l'avoir mais dans le partage. Dans les années à venir, l'innovation, diversifiée de façon croissante dans des territoires non technologiques d'usage pour répondre à ces besoins immatériels, devra être recherchée autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Cela signifie opérationnellement que les entreprises et les clients créent l'offre ensemble et s'enrichissent ainsi mutuellement : le partage crée la valeur. C'est particulièrement efficace dans le domaine des services : capter l'innovation externe favorise un relationnel durable et fidélisant, avantage compétitif exceptionnel à l'heure où clients et partenaires peuvent être extrêmement volatils. Au sein des organisations, il s'agit de favoriser l'ingénierie de collaboration et les plateformes d'intelligence collective par projets pour partager les connaissances, les savoir-faire, les bonnes pratiques, également facteurs de développement de l'innovation interne. Ce partage devrait aussi être financier. Ne faut-il pas





réfléchir à des systèmes de motivation et de rémunération comprenant une part variable assise sur des critères de performances extra financiers traduisant une contribution à la création de valeur durable ?

Intégrer l'environnement dans l'entreprise

Par quelles pratiques opérationnelles intégrer les parties prenantes dans la stratégie de management ? La valeur de l'entreprise se construit avec des partenaires très variés qui n'ont pas forcément le même impact sur l'entreprise ou le même niveau de légitimité. Chaque entreprise doit dès lors cartographier et hiérarchiser ses parties prenantes en évaluant leur importance relative pour la mise en œuvre des objectifs stratégiques. Il s'agit ensuite d'analyser, avec des critères adaptés, la nature de ces interrelations et leur impact sur la performance de l'entreprise. C'est ce que nous appelons le management des parties prenantes. L'enjeu pour l'entreprise est ensuite de valoriser ce capital relationnel, à la fois dans le temps et dans l'espace car ces interactions se font dans des durées diverses et à tous les niveaux de l'organisation : c'est le management par les parties prenantes. Ce plan d'action sera un levier de valorisation des autres actifs immatériels, notamment le capital humain. Cela passe par exemple par des mesures de sensibilisation et de formation des salariés au relationnel avec les parties prenantes (en tout premier lieu, les clients et les fournisseurs). Au-delà du savoir-faire, les salariés dans leur savoir-être seront les générateurs de valeur de l'entreprise, en développant un actif majeur : la confiance des partenaires opérationnels ou financiers..

Les actifs immatériels, en tant que leviers de développement durable, doivent être intégrés dans la gouvernance institutionnelle et opérationnelle. Ils doivent ainsi s'inscrire dans l'agenda du conseil d'administration et de ses comités, tout particulièrement quant aux débats sur les opérations stratégiques de croissance interne (grands projets) et externe (fusions, acquisitions, alliances). Ils devraient devenir un des facteurs décisionnels connu et reconnu dans le management de l'entreprise : politique d'investissements et de financement (allocation optimale entre matériel et immatériel), analyse de performance (indicateurs extra financiers spéci-

fiques dans les tableaux de bord de gestion), risk management (car il existe aussi des passifs immatériels !).

Intégrer la communication de l'entreprise ?

In fine, la démarche doit également trouver place dans la communication externe. Mais attention : on ne parle pas ici de l'information à caractère comptable qui obéit à des normes nationales et internationales. En harmonisant avec les publications existantes sur le développement durable, il s'agit plutôt d'enrichir la communication financière et extra financière d'indicateurs susceptibles de convaincre les marchés de valoriser cette stratégie de développement durable par l'immatériel. Des référentiels existent déjà au niveau européen (Rapport Meritum ou Ricardis par exemple) ou français : le Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables a ainsi pris l'initiative de diffuser un tableau de bord de l'immatériel de la PME². Bien entendu, cette communication doit rester sélective pour respecter le secret des affaires et s'inscrit à terme dans la perspective d'un "integrated reporting"³ ou du "one report" visant à donner une image globale de la performance de l'entreprise financière et non financière.

C'est ainsi que le supplément de croissance, mais de *croissance durable*, imposé par l'après-crise comme les enjeux à venir, trouvera sa source dans une compétitivité *qualitative* par l'immatériel. ♦

“
Au-delà du
savoir-faire, les
salariés dans leur
savoir-être seront
les générateurs de
valeur de
l'entreprise, en
développant un actif
majeur : la
confiance des
partenaires
opérationnels ou
financiers..
”

¹ Voir France Magazine du n° 27 au n° 30 « Actifs immatériels, leviers de croissance – 35 propositions pour une valeur durable » - Commission GPS Innovation & Immatériel, co présidée par l'auteur / Tribune Sciences Po de l'immatériel (disponible sur easybourse.com), dirigée par l'auteur.

² Disponible sur son site csoec@cs.experts-comptables.org. Pour qualifier les trois piliers du capital immatériel, il recense douze critères d'analyse mesurés par une quarantaine d'indicateurs, dont l'applicabilité varie suivant la taille de l'entreprise.

³ Cf. les travaux en cours de l'IIRC (International Integrated Reporting Committee).



maandrieux@deloitte.fr

Marie-Ange
Andrieux

DIRECTEUR DES
PARTENARIATS
DELOITTE,
CO PRÉSIDENT
DE LA COMMISSION
GPS INNOVATION
ET IMMATÉRIEL





ÉCONOMIE DE L'IMMATÉRIEL : QUELS ENJEUX DE COMPÉTITIVITÉ ET DE CROISSANCE DURABLE ?

La crise a pointé les limites d'une économie trop financiarisée dans une course effrénée aux profits de court terme. Les fondamentaux d'une autre croissance sont-ils à construire en intégrant mieux les exigences de long terme de l'économie réelle ? L'économie de l'innovation et de l'immatériel répond à ces enjeux. Reste à connaître les conditions de gouvernance des acteurs de la communauté économique et financière qui permettront de générer la croissance durable et l'emploi dont cette économie est porteuse.

ENJEUX MACRO- ÉCONOMIQUES : VERS UNE CROISSANCE DURABLE ?

Dans l'économie de l'immatériel, les sources de la croissance et de la compétitivité se déplacent du capital technique et financier vers le capital immatériel, ainsi que le démontrent les recherches académiques et les analyses d'organisations internationales comme l'OCDE ou la Banque mondiale(1). L'immatériel est donc ancré dans l'économie réelle.

Son importance est illustrée par l'orientation des stratégies nationales d'investissements. Bien que les normes actuelles de la comptabilité publique n'en permettent pas une traçabilité exhaustive, les investissements immatériels(2) ont été recon-

titués par des laboratoires(3) universitaires et institutionnels démontrant que :

- les montants sont d'ores et déjà significatifs aux États-Unis ou en Europe : 10-11% du PIB au Royaume-Uni et aux États-Unis, où les investissements immatériels dépassent désormais les investissements matériels, plus de 7% en France et en Allemagne;
- il existe une corrélation entre le niveau de croissance et le niveau d'investissement immatériel, entre le niveau de croissance et le poids relatif d'investissement immatériel et matériel, entre la productivité du travail et l'investissement immatériel.

Alors que la question du lien entre l'investissement immatériel et la croissance est dépassée, les perspectives s'orientent désormais autour de trois enjeux.

QUELLE CROISSANCE QUANTITATIVE PAR L'IMMATÉRIEL ?

La croissance quantitative par l'immatériel nous permettra-t-elle d'aller au-delà des 1,5 à 1,8% de croissance moyenne annoncée selon les pays en Europe, niveau insuffisant pour faire face aux enjeux d'une économie de la rareté : financer les enjeux de la croissance verte (rareté des ressources naturelles), financer les retraites (rareté des ressources humaines actives), financer les déficits (rareté des ressources financières) ?

À cette fin, une mobilisation européenne soutenue serait indispensable. Or, malgré Lisbonne (2000) et Barcelone (2003), où elle s'était fixé d'être un champion de la *knowledge and innovation economy*, l'Europe accuse un retard dans ses objectifs d'innovation (d'ailleurs recalés à 3% de R&D en 2020), restant distancée par les États-Unis pour le nombre de brevets déposés ou les exportations de produits high-tech. Toutefois – symbole fort et facteur favorable – la Commission vient de placer la *smart growth*, l'économie de l'innovation et de la connaissance, dans ses trois priorités pour l'Europe 2020.

En France, les enjeux macro-économiques sont considérables : les scénarios moyens envisageraient un potentiel d'un demi-point de croissance et 500 000 emplois, jusqu'à 1% de PIB et un million d'emplois selon la fourchette haute de certaines prévisions. D'ailleurs, en créant

MARIE-ANGE ANDRIEUX, RATTACHEE AU PRÉSIDENT DE DELOITTE en tant que directeur des partenariats et en charge de missions relatives à la gouvernance, à l'innovation et l'immatériel. Expert en matière de gouvernance, elle est présidente de la commission internationale et membre du collège de l'Institut français des administrateurs (IFA), membre du WCD (Women Corporate Directors) et coprésidente de l'Association des femmes experts-comptables administrateurs. Depuis une dizaine d'années, elle mène des recherches approfondies et des activités de conseil sur la valorisation et le capital immatériel des organisations. Dans ce cadre, elle copréside la commission Innovation et Immobilier du Groupement des professions de services et dirige la Tribune Sciences-Po de l'économie de l'immatériel. Elle participe, en tant que Personne qualifiée, à la Commission permanente de concertation des services. Marie-Ange Andrieux est expert-comptable, diplômée d'HEC et de Sciences-Po, et titulaire d'une maîtrise en droit des affaires. Elle est Chevalier dans l'Ordre National de la Légion d'Honneur.

l'APIE (Agence pour le patrimoine immatériel de l'État), en avril 2007, le Premier ministre soulignait : « La gestion des actifs immatériels est l'un des facteurs de création de croissance les plus prometteurs de notre économie. »

QUELLE CROISSANCE QUALITATIVE, QUELS INDICATEURS ?

Investir dans les actifs immatériels, c'est construire les fondamentaux d'un modèle de croissance durable intégrant mieux les exigences de long terme de l'économie réelle : ces actifs stratégiques sont garants de longévité et générateurs de performance et de différence compétitive pour les entreprises autant que source d'externalités positives et de confiance pour la collectivité. Cette croissance, pour une compétitivité « par le haut », entre opportunément en correspondance avec une profonde mutation des besoins des consom-acteurs et des citoyens, passant de l'« avoir plus » au « vivre mieux et autrement ». Elle est porteuse de réponses à des considérations éthiques pour faire face à la recherche de sens, susceptibles de limiter les risques de démobilisation ou de dérapages sociaux.

Cette évolution vers des besoins immatériels, jugée irréversible par beaucoup d'observateurs, sera porteuse de croissance si les entreprises et les organisations ont la capacité de délivrer une offre immatérielle et de vendre ce qui répond à une fonction

d'utilité combinant les produits et services d'un écosystème⁽⁴⁾. C'est ainsi que, dans l'économie de l'immatériel, la frontière entre l'industrie et les services pourrait avoir tendance à s'ameuiller avec des stratégies d'entreprise et des politiques économiques davantage orientées sur la chaîne de valeur globale, structurée autour d'une offre intégrée, répondant à de grands enjeux sociaux comme la santé, la dépendance, la sécurité. Dans cette perspective, la croissance qualitative ou la nature de la croissance par l'immatériel nous permettrait d'enrayer les effets indésirables de la désindustrialisation, voire de générer un cercle vertueux de réindustrialisation, de développer des gains de compétitivité relatifs pour faire face à la concurrence des États-Unis comme des pays émergents.

La France est concernée au premier chef car, si elle est cinquième en PIB, elle se positionne quinzième dans le classement mondial de la compétitivité du World Economic Forum. Bien que dans la moyenne européenne en matière de R&D globale (2% du PIB), la R&D française privée reste à 1,2 %, contre 1,7% pour l'Allemagne, 2% pour les États-Unis et 2,3% pour le Japon. Ces pays figurent en meilleure place dans le classement précédent : États-Unis (4^e), Allemagne (5^e), Japon (6^e).

À nouvelle nature de croissance, nouvelle mesure. Bien que le PIB-produit intérieur brut, indicateur quantitatif, ait déjà fait

La croissance qualitative ou la nature de la croissance par l'immatériel nous permettrait d'enrayer les effets indésirables de la désindustrialisation, voire de générer un cercle vertueux de réindustrialisation, de développer des gains de compétitivité relatifs pour faire face à la concurrence des États-Unis comme des pays émergents.

l'objet d'améliorations (prise en compte des logiciels et de la R&D), ne faudrait-il pas le compléter par un indicateur plus qualitatif : le PIB-produit immatériel brut ? Les travaux de la commission Stiglitz-Sen ont ouvert la voie. Dans leur prolongement, les 25 indicateurs du groupe de travail franco-allemand conjointement produits par le Conseil d'analyse économique et le Conseil allemand des experts en économie⁽⁵⁾ vont dans le bon sens, pour évaluer la performance économique, le bien-être et la soutenabilité.

QUEL RYTHME D'INVESTISSEMENT DANS L'IMMATÉRIEL ?

La course à la croissance par l'immatériel est engagée :

- sur les quinze dernières années⁽⁶⁾, le poids relatif dans le PIB mondial de la zone euro est passé (en arrondi) de 19 à 15%, le Japon de 9 à 6%, alors que

l'Inde passe de 4 à 6%, la Chine de 6 à 16% et l'Asie de 17 à 30% ;

- deux tiers de la croissance sont captés par les pays émergents, bientôt « submergents » ! Ces pays, particulièrement les BRIC, ont intégré les enjeux de l'immatériel et accélèrent leurs investissements dans ce domaine, d'où non seulement la vague de fusions-acquisitions sur de grands groupes occidentaux cibles⁽⁷⁾, mais également une stratégie proactive de détection des pépites de l'immatériel dans les PME, ce qui d'ailleurs suscite des enjeux d'intelligence économique.

Le temps n'est-il pas venu d'une politique de l'immatériel coordonnée au niveau européen et activement relayée dans chaque pays membre pour créer un environnement juridique, fiscal, économique favorable à la croissance et à l'emploi par l'immatériel ? D'où la 35^e proposition de la commission Innovation et

- ▶ Immatériel⁽⁸⁾ du Groupement des professions de services (GPS) : pourquoi pas un secrétariat d'État à l'Économie de l'innovation, de l'immatériel et de la connaissance ? Compte tenu de leur potentiel de création d'emplois, une attention particulière devrait être portée aux PME et aux entreprises intermédiaires, en s'inspirant d'initiatives européennes comme, en Allemagne, le portail du ministère de l'Économie permettant aux PME et TPE de mesurer leur capital immatériel ou, en France, le tableau de bord de l'immatériel de la PME⁽⁹⁾ (*voir à ce sujet l'article p.16*) établi et diffusé par l'Ordre des experts-comptables.

ENJEUX MICRO-ÉCONOMIQUES : VERS UNE GOUVERNANCE POUR UNE VALEUR DURABLE ?

Pour gagner la bataille de cette autre croissance, il est essentiel d'atteindre les mêmes niveaux de connaissance, reconnaissance et gouvernance en matière de capital immatériel, de façon coordonnée, dans quatre sphères économiques d'acteurs constitutives de l'écosystème de l'immatériel :

- **Les entreprises**⁽¹⁰⁾, par le développement de bonnes pratiques, peuvent activer une dynamique de la valeur durable par l'intégration de l'immatériel (*voir encadré*) dans la stratégie, les valeurs et la culture mais également, très concrètement, dans le management de la performance, les systèmes de gestion, de

contrôle des risques. À cet égard, la commission GPS Innovation et Immatériel a diffusé des recommandations opérationnelles : « Actifs immatériels, leviers de croissance – 35 propositions pour une valeur durable ». Une attention particulière est à porter à la mesure de l'immatériel pour dépasser deux paradigmes, « ce qui ne se mesure pas n'existe pas » et « ce qui ne se mesure pas ne se contrôle pas ». Un groupe de travail de place sur la mesure de l'immatériel⁽¹¹⁾ devrait prochainement présenter des propositions s'attachant à rendre visible l'invisible et à lui donner une réalité économique susceptible d'être valorisée financièrement. Face à la montée en puissance des entreprises des pays émergents, un *business model* de l'immatériel permettrait de créer des avantages compétitifs et de générer une différence concurrentielle.

- **Les acteurs des marchés financiers** (analystes financiers, investisseurs...), par l'intégration du capital immatériel dans :
 - l'expression de besoins auprès des émetteurs d'informations extra-financières structurées sur ces actifs marquant, au-delà d'objectifs de rentabilité à court terme, une volonté de reconnaissance des efforts d'investissements de long terme des entreprises dans ces domaines;
 - leur cursus de formation et diplômant, leurs méthodologies de diagnostic et de valorisation à adapter pour affiner l'impact de ces investissements de long terme sur la valeur durable, leur gouvernance ainsi que leurs

Le temps n'est-il pas venu d'une politique de l'immatériel coordonnée au niveau européen et activement relayée dans chaque pays membre pour créer un environnement juridique, fiscal, économique favorable à la croissance et à l'emploi par l'immatériel ?

décisions d'investissement et les activités liées à celles-ci : recherche, analyse, vote, dialogue avec les entreprises.

Ainsi, une entreprise aux performances financières dans la moyenne du secteur mais meilleure quant à l'exploitation de son capital immatériel devrait bénéficier d'une valorisation plus élevée et plus stable.

En ce sens, sont à souligner des avancées significatives comme :

- le développement des départements d'analyse extra-financière;
- des initiatives institutionnelles comme les « *10 principles for communication of intellectual capital* » de l'EFFAS (Fédération européenne des analystes financiers) ou l'expérimentation de la bourse de Varsovie;
- des bonnes pratiques obser-

vées chez certains investisseurs, principalement ISR ou de long terme, qui ont enrichi leurs critères de décision d'investissement d'éléments extra-financiers proches des actifs immatériels. Les investisseurs long terme⁽¹²⁾ ont un rôle déterminant en matière de stabilisation des marchés et de financement de l'économie réelle (notamment l'innovation).

- **La sphère publique**⁽¹³⁾, par l'exploitation de ses gisements significatifs de richesse immatérielle. Des actions de valorisation financière sont déjà engagées par l'APIE, structure pionnière en Europe, relatives à des marques, lieux, bases de données publiques (en cas d'utilisation marchande), certains droits (concessions marchandes

LES TROIS COMPOSANTES DU CAPITAL IMMATÉRIEL

• **Le capital relationnel externe** est la capacité de l'entreprise à créer de la valeur et à la pérenniser ; il s'agit notamment du capital client, du relationnel avec les actionnaires et les parties prenantes, ainsi qu'avec l'environnement ; de la capacité à travailler en/avec les réseaux, avec le soutien des marques, de la notoriété et de la réputation.

• **Le capital structurel interne** est la capacité de l'entreprise à créer et à pérenniser de la valeur au travers de son organisation, de ses processus, de son capital R & D et innovation, de sa créativité, de sa gouvernance.

• **Le capital humain** est la capacité de l'entreprise à créer et à pérenniser de la valeur par sa force d'attractivité des compétences et des talents ciblés pour sa stratégie et sa capacité à les fidéliser, la qualité de son pouvoir managérial, son potentiel de créativité afin de développer des produits et/ou des services répondant à l'attente de ses clients.

des fréquences hertziennes, droits d'émissions de CO₂ régulés par un marché). Sont également à cibler la valeur d'utilité interne (optimisation des actifs immatériels comme le capital humain, la recherche, l'innovation) et la valeur d'utilité collective (externalités positives créant un environnement favorable aux synergies avec les parties prenantes des secteurs marchands et non marchands).

Un tel potentiel de valorisation mériterait d'être érigé en axe de modernisation de l'État.

• **Les acteurs non marchands de l'économie sociale et de solidarité**⁽¹⁴⁾, où les actifs immatériels sont également identifiés comme facteur d'efficience organisationnelle. Ces organisations ayant gagné une personnalité macro-

économique incontournable (10 % de la population salariée et 14 millions de bénévoles), elles délivrent des prestations indispensables à la collectivité souvent non assurées par les secteurs marchand et public. Elles participent à la structuration d'une offre immatérielle en réponse aux enjeux sociétaux et environnementaux.

Devenus essentiels au bon fonctionnement de l'économie, ces acteurs de l'économie sociale et de solidarité peuvent, voire doivent, devenir des champions de l'immatériel : étant par nature sans but lucratif, leurs contributions et performances peuvent y être opportunément reconnues et estimées par des indicateurs de nature extra-financière.

En matière de gouvernance ins-

titutionnelle, il serait utile de promouvoir auprès de la Commission européenne, qui vient de clôturer sa consultation sur l'information extra-financière, une réflexion concertée sur l'intérêt d'un référentiel global européen de l'immatériel, accompagnée d'une coordination avec les instances professionnelles en vue de favoriser une démarche convergente vers des *guidelines* sectorielles complémentaires. La présence active des institutions françaises ou des fédérations professionnelles pourrait être renforcée dans les instances ou initiatives internationales (comme l'IIRC⁽¹⁵⁾) traitant de l'immatériel et de la communication intégrée vers le « *one report* » financier et extra-financier.

« Rien n'arrête une idée en marche lorsque son temps est venu », écrivait Victor Hugo. Le temps de l'immatériel est venu. Toutefois, la réalisation de son potentiel de croissance durable et de création d'emplois repose sur un jeu subtil de dépendances et d'interdépendances entre les acteurs économiques et financiers. La crise ne nous a-t-elle pas appris la nécessité d'une gouvernance solidaire ? ■

growth in Europe, *European Investment Bank Papers*, 2009.

(4) *Voir le rapport sur l'économie de la fonctionnalité de la fondation Concorde*, janvier 2011.

(5) *Rapport diffusé en décembre 2010, établi à la demande du conseil des ministres français et allemands (décision du 4 février 2010).*

(6) *Source Rexicode.*

(7) *Mittal (Inde)-Arcelor, sidérurgie, 2006 ; Geely (Chine)-Volvo, automobile, 2009 ; Marfrig (Brésil)-Keystone Foods, distribution alimentaire ; 2010 Sinopec-Conoco Philips, pétrole.*

(8) « *Actifs immatériels, leviers de croissance – 35 propositions pour une valeur durable* », 2009, GPS, commission Innovation et Immatériel, coprésidée par l'auteur ; www.gps.asso.fr

(9) Disponible sur le site du Conseil supérieur de l'OEC : csoec@cs.experts-comptables.org.

(10) *La valeur des entreprises est d'ores et déjà majoritairement (aux deux tiers en moyenne) constituée d'actifs immatériels, la croissance de certains secteurs (services, industries pharmaceutiques et agro-alimentaires, luxe, NTIC, grande distribution...) étant néanmoins plus déterminée que d'autres par l'immatériel.*

(11) *Groupe de travail auquel participe l'auteur.*

(12) Cf. rapport sur « *Le futur de l'investissement long terme* », présenté au WEF de Davos 2011, élaboré par les économistes du forum, sur la base d'une consultation auprès d'une centaine de responsables des principales institutions financières dans le monde.

(13) Cf. dossier de la Tribune Sciences-Po de l'immatériel, dirigée par l'auteur, « *Quels enjeux de l'immatériel dans la sphère publique* » – easybourse.com.

(14) Cf. dossier de la Tribune Sciences Po de l'immatériel – « *Quels enjeux de l'immatériel dans les associations et fondations* ».

(15) *International Integrated Reporting Committee.*

(1) Voir du même auteur : « *Mettre enfin l'immatériel au service de la croissance* », Revue sociétale, n° 66.

(2) *Investissement informatique (software, data bases), innovation (R&D, y compris les sciences humaines et sociales, droits de propriété intellectuelle, design) et capital humain (marques, compétences, structure organisationnelle).*

(3) *Bart van Ark, Janet X. Hao, Carol Corrado et Charles Hulten, Measuring intangible capital and its contribution to economic*

Nos analyses & nos choix

Septembre
2011
n° 84
Rédigé en date
du 15/09/11

CONJONCTURE ÉCONOMIQUE

ETATS-UNIS : ISM MANUFACTURIER (BLEU)
ET NON-MANUFACTURIER (ROUGE)



ÉTATS-UNIS

> Scénario : La crise de confiance de cet été risque d'enrayer l'amélioration attendue après un premier semestre très mou pour cause de hausse du pétrole. Pour autant une nouvelle récession paraît peu probable. La croissance risque d'être molle sur les mois à venir.

> Evolution récente :

- Après un chiffre rassurant en juillet, seulement 17 000 emplois ont été créés par le secteur privé. Le chiffre est déprimé par des grèves chez Verizon mais même retraité de ce facteur, il reste mauvais. Le taux de chômage est stable à 9,1 %.
- Après un très mauvais indicateur de la Fed de Philadelphie, les indices ISM ont rassuré avec une très légère baisse dans le secteur manufacturier et une hausse dans le non-manufacturier.
- Les indicateurs de juillet montraient une nette reprise de l'activité, avec une progression de 0,9 % de la production industrielle et de 0,6 % de la consommation en volume.
- Les commandes de biens d'investissement hors défense et aviation ont baissé de 0,9 % en juillet.

> A surveiller : Historiquement les crises de confiance sur les marchés comme celle que nous avons traversée cet été n'ont que peu d'impact sur l'activité mais celle-ci intervient dans un contexte délicat. Les enquêtes de confiance des consommateurs ont nettement baissé en août mais les ventes de voitures n'ont que marginalement baissé sur le mois. Concernant les ménages, il faudra surveiller les chiffres de ventes au détail et pour les entreprises, suivre les commandes de biens durables. Sur un plan plus conjoncturel, les inscriptions hebdomadaires au chômage sont pour nous le seul indicateur en temps réel. Une hausse marquée constituerait un signal certain de rechute.

ZONE EURO : CROISSANCE TRIMESTRIELLE
ANNUALISÉE DU PIB



ZONE EURO

> Scénario : Après un bon début d'année, la croissance a brutalement ralenti. La plus grande rigueur budgétaire en 2012 va peser sur la conjoncture.

> Evolution récente :

- La croissance économique a été de 0,6 % annualisée au deuxième trimestre après un premier trimestre plutôt fort. Hors investissement, la demande domestique a pesé et c'est le commerce extérieur qui a tiré l'activité. Le ralentissement est généralisé et a concerné tous les pays.
- Les indices PMI se sont dégradés, l'indice composite se situant à 50,7 contre 55,8 trois mois plus tôt. La baisse est plus marquée pour le secteur manufacturier.
- Le taux de chômage reste stable à 10,0 %. En France, les demandes d'allocations chômage ont fortement augmenté de mai à juillet.
- D'après les données de la BCE en juillet, les prêts aux ménages ont légèrement baissé, ceux aux entreprises sont en faible progression.

> A surveiller : Les spreads sur la dette irlandaise se sont nettement réduits en réponse à un déroulement favorable du plan d'assainissement fiscal. Le pays a reçu le satisfecit du FMI, tout comme le Portugal où un petit dérapage fiscal a tout de suite été compensé par de nouvelles mesures d'austérité. En revanche, la situation reste périlleuse en Grèce, où l'exécution budgétaire s'est dégradée par rapport à l'année dernière. L'économie est de plus en plus inquiétante avec une contraction probable de l'ordre de plus de 5,0 % en 2011. Les pays de la zone euro doivent voter la mise en œuvre des mesures annoncées le 21 juillet durant l'automne.

ROYAUME-UNI : CROISSANCE TRIMESTRIELLE
ANNUALISÉE DU PIB



ROYAUME-UNI

Le PIB britannique a progressé de 0,7 % en rythme annualisé au deuxième trimestre. Les indicateurs d'activité sont à peu près stables dans le secteur manufacturier mais ils ont nettement baissé dans le secteur des services. Le taux de chômage reste bloqué autour de 8 %. Le glissement annuel des prix à la consommation s'est stabilisé autour de 4,5 % et les effets de base liés à l'augmentation de la TVA devraient s'estomper à la fin de l'année. Une modération de l'inflation pourrait rendre à la Banque d'Angleterre de la marge de manœuvre pour éventuellement aider l'activité.

NOS CHOIX D'ALLOCATION



Le scénario le plus probable reste celui d'une croissance molle, mais pas d'une récession. Les actifs risqués sont à des niveaux qui font plus que compenser le risque de ce dernier scénario.

Niveau à la rédaction (15/09/11) CAC 40 à 3 046 taux OAT 10 ans 2,71 % - ↑↓ Sens par rapport à la dernière révision.

ENTRE NOUS



OBJECTIF ETHIQUE SOCIALEMENT RESPONSABLE FÊTE SES 10 ANS

A l'occasion de cet anniversaire, nous vous proposons de faire le point sur l'investissement socialement responsable. Axel Laroza, gestionnaire de la Sicav, vous fait part de son analyse et vous présente sa gestion.

Dans cette période troublée, quel est l'impact d'une gestion dite socialement responsable (ISR) ?

L'identification et l'intégration dans l'analyse d'éléments extra-financiers permettent de réduire les risques exogènes. L'ajout de ce filtre supplémentaire, qui est extrêmement contraignant et strict, limite ainsi les chocs de marché. Et l'expérience nous montre que les entreprises rigoureuses, rentables, ayant un management dans lequel nous avons confiance, ont également une bonne gestion des ressources humaines, des risques environnementaux et des relations fournisseurs.

Vos performances illustrent-elles vos convictions ?

Objectif Ethique Socialement Responsable bénéficie d'un historique de 10 ans qui recouvre plusieurs phases du cycle, de la bulle internet à la crise récente, en passant par des périodes de croissance boursière. Sur cette période, notre gestion surperforme l'indice Eurostoxx de 6 % net de frais de gestion (au 31/08/11).

A noter que nous sélectionnons avant tout des sociétés rentables. Il n'est pas question de sacrifier la rentabilité au profit de critères extra-financiers. Il s'agit d'intégrer ces éléments dans notre méthodologie car, sur le long terme, ils pérennissent la rentabilité existante et éliminent certains risques.

Vous avez choisi de fortement pondérer le critère des ressources et droits humains. Pourquoi ?

A hauteur de 50 % car le capital humain est l'un des deux moteurs de l'entreprise, au même titre que le capital financier. C'est pourquoi il est nécessaire de protéger et valoriser le capital humain. Nous portons également une attention toute particulière aux aspects environnementaux, source de risques potentiels qui pourraient alimenter la constitution de passifs dans le bilan des entreprises.

Pour quelle raison travaillez-vous avec Vigeo ?

Nous avons fait le choix de nous tourner vers un partenaire bénéficiant d'une véritable expertise dans l'analyse des critères extra-financiers et qui offre à nos clients une transparence totale en matière de méthodologie. Nous avons ainsi accès à une large base de données. Nous pouvons capitaliser sur leur expérience.

Qu'est-ce qui différencie votre gestion aujourd'hui ?

Un historique long affichant une forte surperformance dans la durée (+6 % sur 10 ans), un encours important à près de 75 M€, notre système de pondération avec un focus particulier sur les ressources humaines, une pérennité dans la méthodologie de gestion et l'équipe.

Présent au lancement d'**Objectif Ethique Socialement Responsable**, je fête cette année ses 10 ans. Mon implication dans la gestion de la Sicav et sur les questions de développement durable reste forte. Je participe ce mois-ci à une table ronde, organisée par Vigeo et l'Organisation Internationale du Travail, sur un sujet important : le capital humain dans l'entreprise.

Une implication partagée par Lazard ?

Oui en effet et j'en profite pour vous informer que **Lazard Frères Gestion** a signé la « lettre d'adhésion au Pacte Mondial des Nations-Unies » et s'engage à respecter 10 principes, notamment en termes de ressources humaines, droits sociaux et aspects environnementaux.

Objectif Ethique Socialement Responsable

Date de création : 1^{er} juin 2001
 Code ISIN : part C : FR0000003998
 part D : FR0010990606
 Frais de gestion : 1,30 % TTC de l'actif net

LAZARD
LAZARD FRÈRES GESTION

Lazard Frères Gestion SAS
 11 rue d'Argenson
 75008 Paris
www.lazardfreresgestion.fr

GESTION INSTITUTIONNELLE
 Jean-Jacques de Gournay
 01 44 13 01 79

GESTION PRIVÉE
 Sophie de Nadaillac
 01 44 13 04 61

Lazard Frères Gestion
 Belgique
 Blue Tower
 avenue Louise 326
 1050 Bruxelles
 +32 2 627 08 80

L'Association des femmes diplômées d'expertise comptable administrateurs : après un an, quelles avancées, quels enjeux ?

Créée au congrès de Strasbourg en octobre 2010, l'Association des femmes diplômées d'expertise comptable administrateurs a fêté son premier anniversaire au congrès de Marseille¹, en présence de Marie-Jo Zimmermann, co-auteur de la loi fixant des quotas de genre dans les conseils d'administration.

Marie-Ange Andrieux et Agnès Bricard, co-présidentes de l'Association des femmes diplômées d'expertise comptable administrateurs

Bilan 2011 : les avancées de l'association

L'association a atteint une taille critique avec 1 400 adhérentes, soit 35 % des femmes experts-comptables libérales, présentes sur l'ensemble de notre réseau. Cette forte représentativité dans la profession, doublée d'une proximité territoriale auprès des entreprises, légitime la reconnaissance de l'association comme un acteur crédible sur le « marché des administrateurs » des entreprises de toutes tailles. **Visibilité et notoriété** ont été portées par une stratégie active de communication sur notre blog www.femmes-experts-comptables.com, dans les médias ou sur le terrain par l'organisation d'événements nationaux et régionaux avec la participation d'invités prestigieux tels que Valérie Péresse ou René Ricol.

En un an, l'association a su construire son image : un vivier opérationnel de compétences, pour accompagner la compétitivité des entreprises et renforcer leur gouvernance. Ces compétences, portées par les experts-comptables, répondent aux besoins des conseils d'administration : la capacité d'analyse des enjeux stratégiques et des risques, la maîtrise de l'information comptable et financière (notamment au sein du comité d'audit), la connaissance des opérations structurantes de crois-

sance interne ou externe. Nous consolidons aujourd'hui ce capital féminin par une stratégie de formations à la fonction d'administrateur, qualifiantes (une journée IFA/CFPC) ou certifiantes (Certificat IFA/Sciences Po ou Essec/MiddleNext).

Perspectives : les enjeux

Le développement de l'association doit s'appuyer sur un positionnement international au travers de partenariats à venir et s'accélérer au niveau national, avec pour objectif un nouveau palier de croissance à 2 000 adhérentes libérales et salariées : il s'agit de devenir un interlocuteur incontournable et attractif auprès des entreprises et des organisations à la recherche de femmes administrateurs. Nos cibles concernent les sociétés marchandes (780 entreprises hors CAC 40 identifiées, dont 72 % n'ont pas encore de femmes dans leur conseil), le secteur public, sans oublier l'économie sociale et solidaire (associations, fondations, mutuelles). Nous irons à leur rencontre directement ou prendrons contact avec leurs instances représentatives.

A l'écoute des enjeux entrepreneuriaux face à des mutations économiques profondes, l'association a l'ambition de transformer la contrainte des quotas de genre en

opportunité de performance et de valeur durable pour les conseils d'administration. Par sa diversité de profils, de compétences et de « soft skills », le réseau des femmes membres de l'association se veut en évolution vers une plate-forme collaborative d'intelligence collective, avec partage de savoir faire, mais aussi de savoir être et de « role models ».

Le projet d'une fédération avec des réseaux féminins de la finance et du droit répond aux exigences de pluridisciplinarité au sein des instances de gouvernance.

Pour accroître notre empreinte sociétale et économique, l'association travaille à renforcer sa présence dans les réseaux institutionnels et professionnels, les cercles de réflexion et d'influence, afin de délivrer une valeur concrète d'utilité collective. Le lancement dans le courant de ce premier semestre 2012 d'un observatoire de la parité des femmes dans les conseils, en partenariat avec la chaire en gouvernance de l'ESC Dijon, s'inscrit dans cette démarche. Ces actions contribuent à valoriser les synergies avec la marque Expert-Comptable, porteuse de valeurs d'éthique et de confiance, piliers essentiels de la gouvernance. ■

1. Voir Sic n° 302 décembre 2011

Association Femmes diplômées d'expertise comptable Administrateurs

Bulletin d'adhésion pour l'Année civile 2012 : 23,92€ TTC

Mme.....Prénom.....

Cabinet :

Adresse :

Téléphone :Fax :

E-mail :

Conseil régional :

Année d'obtention du diplôme :

Année d'inscription au Tableau de l'Ordre :

J'adhère et je joins un chèque de 23, 92 € TTC à l'ordre de **l'Association Femmes diplômées d'expertise comptable Administrateurs** en règlement de ma cotisation à l'Association pour l'année civile 2012.

Fait à

Le :

Le bulletin d'adhésion accompagné du chèque de cotisation doit être retourné à :

Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables
Association Femmes diplômées d'expertise comptable Administrateurs
19, rue Cognacq-Jay
75341 Paris Cedex 07

Renseignements :

Tél : 01 44 15 60 89 - Fax : 01 44 15 62 65
sorsonneau@cs.experts-comptables.org

*Association des Femmes Diplômées d'Expertise Comptable Administrateurs
19 rue Cognacq-Jay – 75341 Paris cedex 07*

• Télephone: 01 44 15 60 89 •Télécopie: 01 44 15 90 05

association-femmes@cs.experts-comptables.org

Contact :

Sophie ORSONNEAU

Nicole POWILEWICZ

**Association des Femmes Diplômées
d'Expertise Comptable Administrateurs
CSOEC**

19, rue Cognacq-Jay 75341 Paris Cedex 07

Tél. : 01 44 15 60 89

Fax : 01 44 15 90 05

association-femmes@cs.experts-comptables.org