



POINT DE VUE

L'immatériel, chaînon manquant entre financier et extra-financier

Juin 2021

La crise sanitaire et économique a accéléré les réflexions sur la création et le partage de la valeur.

La Revue Kea n°19 présentait déjà en 2016 de nouveaux référentiels de mesure, et s'interrogeait sur « l'entreprise (dé)mesurée », ou comment gagner en initiatives ce que l'on perd en contrôle. Cinq ans plus tard, les dirigeants doivent penser autrement la performance.

Partenaires de la transformation des entreprises, nous portons sur cette discipline stratégique un regard singulier. En écho à nos engagements d'Entreprise à Mission, nous avons développé le Kea Positive Impact Canvas® pour éclairer les chemins de responsabilité possibles. Il s'agit d'ouvrir une nouvelle voie aux dirigeants pour inventer les modèles économiques de demain. Fruit de notre travail de recherche et d'innovation, c'est une boussole qui leur permet de choisir leurs combats et de concrétiser la raison d'être et la responsabilité de leur entreprise autour de 9 champs d'action.

Cette note offre un état des lieux des dernières avancées du marché en matière de « performance globale ».

De fait, la mesure de la performance des entreprises est aujourd'hui entraînée dans une valse à trois temps : le financier, le stratégique et l'opérationnel.





L'immatériel, chaînon manquant entre financier et extra-financier

En 2021, l'Union européenne se dote d'un cadre ambitieux pour les entreprises, en matière de durabilité et de sens à donner à leurs activités. **Les objectifs traditionnels des entreprises (maximisation du rendement pour l'actionnaire, croissance des parts de marché, financement par endettement ou sur fonds propres, ...), sont désormais complétés par des objectifs émergents qui impliquent une stratégie extra-financière** : maîtrise des impacts sociaux, sociétaux et environnementaux, développement de produits et services innovants et accessibles, développement d'une finance durable.

Le Green Deal de l'UE (janv 2020) vise ainsi à faire de l'Europe le premier continent à atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050, et couvre trois domaines : réorienter les flux de capitaux vers des investissements durables, intégrer la durabilité dans la gestion des risques, et favoriser la transparence et le long terme dans les activités financières et économiques.

Cet article vise à dresser un état des lieux de la recherche et la réglementation sur l'extra-financier, et à y repositionner l'approche singulière de Kea

LA PLACE GRANDISSANTE DE L'EXTRA-FINANCIER DANS LA PERFORMANCE GLOBALE

Le rapport de Patrick de Cambourg¹ a montré l'extraordinaire dynamique mondiale de l'information extra-financière des entreprises. Les référentiels à caractère normatif se sont multipliés, à caractère général, sectoriels ou thématiques (ex: climatiques). La pratique dans les entreprises s'est développée, amplifiée par la mobilisation des investisseurs qui souhaitent eux-mêmes pouvoir répondre aux attentes de leurs mandants.

¹ Président de l'Autorité des Normes Comptables, a dirigé le rapport « Garantir la pertinence et la qualité de l'information extra-financière des entreprises : une ambition et un atout pour une Europe durable », remis au Ministre de l'Economie et des Finances en mai 2019

Mais le foisonnement d'initiatives non coordonnées et sans cohérence conduit à la superposition de référentiels proposant des informations et des structures de reporting complexes et disparates, une grande flexibilité dans le choix des indicateurs publiés, une difficulté pour évaluer la qualité des données. En conséquence, les données extra-financières restent largement incomplètes, difficilement comparables, mal utilisées.

Le 28 février 2021, l'EFRAG² a publié son rapport final³, préparé par l'European Lab Project Task Force, qui présente ses principales recommandations en vue d'élaborer une norme d'information extra-financière au sein de l'Union européenne⁴. Le rapport de l'EFRAG définit les fondements de l'extra-financier en deux principes généraux et six blocs constitutifs. **Un premier ensemble de normes doit permettre aux entreprises de faire un reporting conformément à une nouvelle Directive sur l'exercice 2023** (échéance : rapports publiés en 2024).

Les nouvelles réglementations européennes incluent donc quatre éléments :

1. Un règlement « disclosure » ou « SFRD » destiné aux acteurs du marché financier (banque, assurance, ...) et conseillers financiers, encadrant les investissements et produits financiers
2. Un règlement « taxonomie », système de classification des actifs, langage commun pour orienter les décisions des entreprises et investisseurs vers des activités durables
3. Un règlement « benchmark » pour renforcer et uniformiser l'information fournie aux investisseurs en matière d'empreinte carbone et de performance ESG des entreprises et des portefeuilles d'investissements
4. Une Directive « Corporate Sustainability Reporting » ayant pour ambition d'instaurer un reporting des activités de type déclaration de performance extra-financière, destinée à toutes les entreprises.

La mesure et la reconnaissance de l'extra-financier constituent de plus en plus un levier de « soft power » et d'influence dans l'équilibre géopolitique international. Une véritable course à l'armement extra-financier est en marche avec d'un côté une administration américaine conduite par Joe Biden, qui revient dans le jeu de la durabilité après avoir rejeté toute initiative allant dans le sens d'une information plus large au-delà du financier, la Chine, le monde anglosaxon, et l'Europe continentale. Les organisations internationales suivent ou précèdent ces mouvements tectoniques, comme le montre par exemple la fusion récente de SASB⁵ et IIRC⁶ pour créer la Value Reporting Foundation. La vision de l'extra-financier peut constituer un vecteur d'accélération du positionnement de l'Europe comme puissance politique.

LE RÔLE CLE DES ACTIFS IMMATÉRIELS DANS LA CRÉATION DE VALEUR

Du fait de l'urgence climatique et de l'évidence des enjeux environnementaux, la pensée de l'extra-financier a jusqu'à présent été déséquilibrée. Elle s'est focalisée quasi-exclusivement sur la réduction des externalités négatives, dans une vision souvent culpabilisante et punitive des activités humaines. Elle a négligé de fait les externalités positives des entreprises, et a fortiori leur maximisation. Cela est d'autant plus paradoxal, que l'un de va pas sans l'autre, comme les deux faces de la même pièce.

Pourtant, l'histoire est en marche pour rééquilibrer la pensée et la pratique de l'extra-financier vers une appréhension plus mature et efficace des ressources cachées des entreprises : leurs actifs immatériels, humains, organisationnels et relationnels. **Le rapport de l'EFRAG pré-cité fait de la mesure de l'immatériel son 6ème bloc constitutif**, et pointe du doigt les limites de l'information financière. Celle-ci ne reconnaît les éléments immatériels dans les états financiers que lorsqu'ils sont acquis (ex : écart d'acquisition), en contrepartie des sorties financières à la date d'acquisition.

⁴ Project Task Force-Non Financial Reporting Standards

⁵ Sustainability Accounting Standards Board

⁶ International Integrated Reporting Council



Bien que l'augmentation ou la diminution des actifs immatériels explique la meilleure partie des augmentations ou des baisses de la valeur du marché, l'information financière ne reconnaît pas et n'envisage pas de reconnaître les actifs immatériels générés à l'interne. Une meilleure compréhension de l'impact des actifs immatériels sur la création de valeur financière apparaît donc comme un élément crucial de l'information sur la durabilité.

Pour la première fois, le projet de Directive européenne officialisée le 21 avril 2021 introduit dans ses processus d'établissement des normes la « dimension intangible ». Le mot « intangible » y apparaît 18 fois. L'information sur les actifs immatériels est qualifiée de « sous-déclarée, même si ces actifs représentent la majorité des investissements du secteur privé dans les économies avancées (ex : capital humain, marque, propriété intellectuelle et actifs liés à la R&D) ». « Il est donc nécessaire d'exiger des entreprises qu'elles divulguent des informations sur les actifs immatériels autres que les actifs incorporels reconnus dans le bilan, y compris le capital intellectuel, le capital humain, y compris le développement des compétences, et le capital social et relationnel, y compris le capital de réputation. »

LA QUESTION DE L'INTÉGRATION ENTRE FINANCIER ET NON-FINANCIER

Plusieurs questions agitent ceux qui tentent d'appréhender la performance globale des entreprises : quel lien entre financier et non-financier ? Faut-il davantage prendre en compte les impacts de l'environnement sur l'organisation ou bien l'inverse ? Faut-il plutôt mesurer les flux ou les stocks, qui reprennent l'historique des flux ? Le capital est-il un passif à rembourser et préserver, ou bien comme une « chose productive », autrement dit un ensemble d'actifs nets ? Les types de capitaux sont-ils substituables ?

La question de l'intégration entre financier et non-financier est à la fois conceptuelle et tactique. Conceptuelle, car il s'agit de savoir ce qui est premier entre l'évaluation financière et son sous-jacent. Tactique, car les résistances sont telles en faveur d'un statu quo des normes comptables, qu'un plan de contournement s'impose, au risque de s'aliéner une bonne partie des métiers du chiffre de la planète.

Le groupe de travail de l'EFRAG sur la standardisation des informations extra financières parle de connectivité entre « Sustainability Reporting » et « Financial reporting ».

Il ne s'agit donc pas de comptabilité intégrée, puisque la comptabilité reste inchangée, mais d'un lien à élaborer entre des éléments quantitatifs monétaires publiés dans les états extra financiers et des éléments financiers. Certaines organisations prônent le concept d'interopérabilité, monétisent les impacts et les bénéfices des politiques RSE et tentent de les relier aux comptes financiers. Il s'agit de l'IIRC, SASB, CDP⁷, CDSB⁸ ou GRI⁹.

A l'opposé, les tentatives d'intégration du financier et de l'extra-financier sont nombreuses : Full Cost Accounting (profit – coûts des externalités = profit diminué) ; Sustainability Assessment Model (profit + valeur créée – valeur détruite = valeur nette créée) et ses variantes¹⁰ ; E-P&L (évaluation des émissions et de l'utilisation des ressources, sur la base d'analyse du cycle de vie des produits) par Kering (2011) puis Vodafone ou Philips ; comptabilité multi-capitales d'Audencia ; tentatives pour passer en investissements les dépenses enregistrées en charge, provisions pour charges de maintien du capital naturel, amortissement des coûts de formation, des investissements conseil, ...

Les travaux restent au stade de la recherche, avec des expérimentations rares et non transparentes. Pour illustration, le modèle CARE est bâti sur le principe de prise en compte par l'organisation des capitaux financiers, naturel et humain dans la comptabilité de l'entreprise. Les créateurs du modèle définissent le capital comme une « chose matérielle ou non, offrant une potentialité d'usages et reconnue comme devant être maintenue sur une certaine période prédéterminée ».¹¹ De nouveaux acteurs émergent avec la Value balancing alliance en Europe, la méthode « Impact-weighted accounts » d'Harvard, ou les « Economics of mutuality » d'Oxford.

Attention aux sirènes ! Ces méthodes sont à l'état de recherche appliquée, et chacune répond à des finalités parfois distinctes. Quelques conseils : choisissez toujours un modèle où vous aurez accès aux données physiques de manière transparente, qui vous permet de mesurer votre soutenabilité¹², où vous avez conscience de la méthode de monétarisation, de comparabilité. Nous vous invitons à penser la performance globale non pas seulement comme une question d'indicateurs mais comme une véritable transformation des comportements des acteurs économiques.

Nous vous invitons donc à co-construire avec des chercheurs et des consultants experts. Kea est un partenaire de référence, qui peut assembler les compétences qui vous seront nécessaires, et mobiliser son savoir-faire en transformation.

En s'inspirant d'un des chapitres de la « Stratégie réincarnée », réflexion de Kea sur l'avenir du métier de stratège, on pourrait dire que la mesure de la performance des entreprises est aujourd'hui entraînée dans une valse à trois temps, avec trois danseurs : le financier, le stratège et l'opérationnel. Le financier, légitime par son expertise et son pouvoir, est gardien du temple de la comptabilité, des chiffres clefs, et du capitalisme créé il y a deux cents ans. Le stratège, pour sa part, construit des business modèles durables, respectueux de l'environnement et des parties prenantes. L'opérationnel enfin, dépositaire des savoir-faire et activateur des immatériels singuliers de l'entreprise, fait le lien entre les deux. La performance globale devient ainsi plus incarnée, concrète et démocratique.

⁷ Carbon Disclosure Project

⁸ Climate Disclosure Standards Board

⁹ Global Reporting Initiative. A noter que les cinq organisations mondiales, IIRC, GRI, SASB, CDSB et CDP, ont annoncé fin 2020 une Alliance

¹⁰ True Value de KPMG (2014), TIMM de PwC (2013), TIVA (2018), I P&L d'ABN Amro (2016)

¹¹ Rambaud, 2015

¹² Savoir si vous respectez votre « Doghnut » selon Kate Raworth

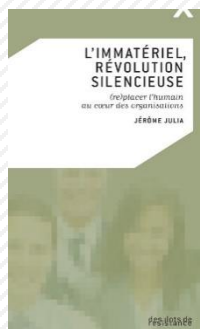


Kea & Partners, acteur de la performance globale des entreprises

Depuis plus de dix ans, Kea a développé un savoir-faire dans les immatériels et intègre cette grille de lecture à ses projets stratégiques, d'organisation et management. Kea assure par ailleurs la présidence de l'Observatoire de l'immatériel depuis 2014, lequel a conduit de multiples travaux et publications sur le sujet. En intégrant des compétences spécifiques sur

les externalités négatives (ex : émissions carbone, biodiversité, insertion, ...), et sur l'économie sociale et solidaire (via sa co-entreprise Co), Kea est en mesure de répondre à toutes les demandes d'accompagnement sur le thème de la performance globale.

Découvrez ici nos principales publications sur les thèmes « immatériels » et « performance globale »



Jérôme Julia, L'immatériel, révolution silencieuse, (Les flots de la Résistance, janvier 2020)



La Stratégie réincarnée, y aura-t-il des Directions de la stratégie en 2025 ? (Kea & Partners, novembre 2017)



L'entreprise alerte et démesurée (Revue Kea & Partners #19, avril 2016)



The Kindled Company (Revue Kea & Partners #18, mai 2014)



Hervé Baculard et Jérôme Julia, Les immatériels actifs (Cherche-Midi, 2011)

L'auteur

Jérôme JULIA, Senior Partner et Président de l'Observatoire de l'Immatériel.

Diplômé d'HEC, et titulaire d'un DEA de Droit, Jérôme a 25 ans d'expérience en entreprise et dans le conseil en stratégie et organisation. Chez Kea, il co-dirige la practice sectorielle « Services », et développe les savoir-faire du cabinet en gouvernance, stratégie et transformation culturelle. Dans ce contexte, il s'est fixé un objectif, celui de revitaliser et développer les entreprises françaises et européennes en investissant sur ce qui fait leur singularité : leurs actifs intangibles. C'est ainsi que, depuis 2014, il préside l'Observatoire de l'Immatériel (www.observatoire-immateriel.com), écosystème économique, académique et public qui développe des approches pour mieux identifier, mesurer et s'occuper des ressources immatérielles des organisations.

Il a publié plusieurs ouvrages comme "Les Immatériels Actifs, le nouveau modèle de croissance" (co-écrit avec Hervé Baculard, Éd. Recherche Midi, 2011), et « L'immatériel, révolution silencieuse » (Ed. Ilots de Résistance, 2020)

Kea & Partners

Juin 2021

Copyright © Kea & Partners

www.kea-partners.com

