

COMMENT VALORISER LA RELATION ENTRE L'ENTREPRISE ET SES PARTIES PRENANTES ?

MAX DE CHANTÉRAC*

L'exigence de compétitivité des entreprises, présentée à juste titre comme un impératif absolu dans une économie mondialisée, est parfois jugée comme étant en opposition avec les objectifs de responsabilité sociale et environnementale (RSE), de plus en plus assignés aux acteurs de l'économie.

L'argument avancé est que les coûts induits par les contraintes réglementaires ou fiscales seraient des charges pénalisantes dans un univers concurrentiel, insurmontables dans un contexte de crise.

Pourtant, cette opposition semble, au moins partiellement, infondée.

À partir d'une expérience personnelle de directeur financier, j'ai pu observer que le choix d'un haut niveau de RSE, allié à un réel effort d'investissement dans des technologies assurant la responsabilité industrielle, s'avérait jour après jour être un choix économique porteur d'avenir pour l'entreprise.

Le propos de cet article est de suggérer à quel point, finalement, la valeur comptable dit peu de la valeur économique globale de l'entreprise. Comme le montre l'analyse de la notion de réputation, il semble de plus en plus nécessaire de penser la valeur économique de l'entreprise en dehors du seul champ comptable traditionnel. Et pourquoi ne pas aller jusqu'à imaginer une extension de la comptabilité afin qu'elle prenne mieux en compte ces facteurs nouveaux de création de richesse ?

* Directeur financier ; co-auteur de « 20 propositions pour réformer le capitalisme », Champs, 2012, Giraud G. et Renouard C. (dir.).

LA VALEUR DE LA RÉPUTATION POUR UNE ENTREPRISE

Pourquoi de grandes sociétés se lancent-elles dans des démarches de RSE audacieuses et coûteuses, en apparence contradictoires avec les schémas classiques de l'économie intensive ?

À l'évidence, pour celui qui s'intéresse vraiment à ces sujets, il y a là, fréquemment, bien plus qu'une communication habile. Ces démarches sont très souvent sérieuses et vont bien au-delà du simple effet d'annonce ou de la communication :

- elles sont de plus en plus souvent initiées/conçues par des chercheurs en sciences humaines ou des ONG ;

- leur bonne réalisation est quasi systématiquement contrôlée par des professionnels indépendants de l'audit extra-financier, voire par les associations elles-mêmes ;

- elles ne sont plus anecdotiques dans les priorités des managers : sait-on que près de la moitié des entreprises du CAC 40 inclut des critères extra-financiers dans l'évaluation des performances du ou des dirigeants ? Et que pour certaines d'entre elles, cela concerne 600 ou 900 managers ?

- elles font l'objet – pour les plus grandes sociétés – d'une information extra-financière internationalement publiée sur les mêmes réseaux que l'information financière classique. Ainsi, dans les salles de marché du monde entier, Thomson Reuters, par exemple, publie non seulement les informations financières des grandes sociétés, mais également les informations extra-financières collectées par une filiale spécialisée dans les informations environnementales, sociales et de gouvernance.

Tout cela est encore imparfait, mais la réalité d'aujourd'hui est que les entreprises se cherchent sur ce sujet vraiment complexe. Et pour certaines, pas si rares, dans une démarche de fond véritablement sérieuse.

Ce qui est compliqué, c'est de faire cohabiter intelligemment et sans les opposer la double exigence de l'économie de performance et d'une « méso-économie-politique » inclusive des parties prenantes.

Bien sûr, les entreprises qui se lancent dans une telle démarche y voient de façon croissante leur intérêt. Cet intérêt a probablement à voir avec la notion de réputation qui a la capacité de créer ou de détruire de la valeur économique.

Désormais, nombreuses et diverses sont les entreprises qui s'appuient sur leur réputation et celle-ci s'avère de plus en plus essentielle dans bien des aspects de leur activité :

- elle permet de recruter ou conserver plus facilement des collaborateurs talentueux et à un coût moindre que si la réputation était mauvaise ;

- elle constitue un premier niveau de sécurisation face aux conséquences de risques industriels, juridiques ou médiatiques ;

- bien identifiée, elle devient un capital collectif à défendre en interne et

rassemble l'entreprise autour d'une identité positive. Elle entretient auprès des collaborateurs une vision de prudence qui, autrement, ne serait faite que de contraintes normatives ;

– une bonne réputation renforce la crédibilité de l'action commerciale, voire permet de mettre en avant la valeur des caractéristiques sociales et environnementales de la fabrication du produit, en plus de sa valeur d'utilité.

Tous ces éléments concourent à la valeur de l'entreprise d'une façon relativement nouvelle, sans doute très liée à l'accélération des flux d'informations, Internet, réseaux sociaux et autres.

La réputation ici évoquée est plus large que la marque. Elle se définit au niveau du savoir-être de l'entreprise dans la société civile, et non au niveau de la performance objective du produit fabriqué. Elle couvre un large champ de préoccupations qui ne sont pas seulement celles de consommateurs, mais aussi celles de citoyens dont l'entreprise ne peut plus ignorer l'attitude.

Elle a la capacité à créer ou détruire de la valeur financière. De Nike aux Laboratoires Servier, de multiples mises en cause de marques en sont l'exemple.

COMMENT PRENDRE EN COMPTE LA RÉPUTATION DE L'ENTREPRISE EN COMPTABILITÉ ?

Si elle est bien un actif immatériel de l'entreprise, cette notion de réputation n'existe pas en comptabilité. Et pour cause, disent les comptables, elle n'a aucune valeur objective ! Elle ne correspond à aucune transaction possible. Il n'y a pas de sens à vouloir acheter ou vendre la réputation de quelqu'un !

Peut-être y a-t-il là justement une question essentielle de méthode comptable. Ne faudrait-il pas essayer d'intégrer la réputation dans la comptabilité, même si cette réputation ne peut faire l'objet d'aucune transaction ?

L'objectif ici serait simplement de faire exister comptablement cette notion, sans idée de coller à une supposée vraie valeur de la réputation. Et grâce à elle, de tenter de faire en sorte que l'intérêt financier objectif de l'entreprise soit davantage aligné sur l'intérêt collectif. C'est-à-dire au-delà du strict intérêt des clients, sur l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes, des populations civiles aux alentours, des générations futures, de l'environnement...

Bien sûr, c'est une proposition nouvelle, mais pour rassurer, rappelons que si les comptables ignorent la réputation, les marchés financiers, eux, l'intègrent : « L'actif net consolidé » est la notion comptable de la valeur de l'entreprise. Si, selon ce dernier, la valeur de l'entreprise est de 100, il est fréquent dans le CAC 40 que la valeur réelle d'échange (c'est-à-dire la « capitalisation boursière ») s'évalue à 120, à 150, voire à 200. La comptabilité est donc loin de dire toute la valeur que le financier prend en compte.

Une méthode possible

Nous pourrions proposer de créer un actif immatériel nouveau, « la réputation », et d'inscrire en comptabilité la variation de valeur de cet actif, en l'associant à un mécanisme où cette variation de valeur serait donnée par l'interrogation des parties prenantes.

Une telle inscription ne se ferait que sous la forme d'une provision impactant négativement le résultat d'exploitation, à l'occasion d'une augmentation perçue du risque de réputation. Pour une question de fiabilité de mesure de la valeur absolue d'un tel indicateur (et pour adopter un principe de prudence), il ne semble en effet pas envisageable d'en intégrer les éventuelles variations positives.

Cet actif immatériel pourrait être subdivisé en classes se rapportant à chacun des trois grands thèmes de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale :

- la réputation sociale de l'employeur sur le bien-être au travail ;
- la réputation sociétale à l'égard des parties prenantes (clients, consommateurs, collectivités locales, sous-traitants) ;
- la réputation environnementale.

Il n'existe pas de moyen consensuel pour définir la valeur de la réputation d'une entreprise et l'objet ici n'est pas d'y parvenir. Aussi s'agirait-il simplement d'initialiser le processus en définissant pour chaque classe de réputation une valeur absolue de référence – dont peu importe qu'elle reflète une valeur théorique. Puis simplement d'en enregistrer la variation de période en période à partir de cette base consensuelle initiale.

Cette valeur initiale serait définie par un dialogue avec les parties prenantes et, sur la base du montant établi, serait alors attribuée, à chaque individu salarié de l'entreprise, une possibilité de quantifier – à concurrence de sa quote-part – la réputation de son employeur sur la base de critères d'évaluation de son bien-être au travail. Cumulées entre tous les salariés, ces notations permettraient de quantifier les écarts de perception par rapport à la valeur initiale définie au départ. Et cette variation de note, si elle était négative, ferait l'objet d'une constitution de provision en comptabilité.

Cette proposition peut sembler étonnante, mais elle ne l'est qu'en apparence car la possibilité de s'informer sur son employeur existe déjà très largement sur Internet. Elle ne ferait que réintégrer au sein de l'entreprise une pratique qui existe déjà de fait à l'extérieur et qu'utilisent largement les plus jeunes générations.

Une approche comparable pourrait être appliquée aux autres formes de réputation de façon à former un système complet de mesure du risque de réputation pour l'entreprise. Un tel dispositif a également un intérêt pour l'actionnaire puisque en faisant rentrer la notation sociale dans la comptabilité de l'entreprise, il renseigne efficacement l'investisseur sur le degré d'engagement ou d'adhésion des salariés à leur entreprise, ainsi que sur l'appréciation que font les parties prenantes des différents risques de l'activité de l'entreprise.

Les conséquences positives à attendre

Il faut bien sûr imaginer une mise en œuvre progressive d'une telle mesure et avant d'envisager une comptabilisation pleine dans le compte de résultat, en valider au préalable tous les effets en ne comptabilisant ces écritures que dans l'annexe des IFRS (International Financial Reporting Standards).

Avec une réputation valorisée par des tiers indépendants, ce serait enfin un argument juridiquement opposable qui verrait le jour, utilisable dans des conflits de gouvernance. Il permettrait, par exemple, une meilleure lecture des risques lors d'un changement de capital et l'on peut imaginer qu'il pourrait contribuer à limiter le recours à des garanties de passifs.

Une telle approche, rapidement évoquée ici, a enfin l'intérêt de la simplicité par rapport aux méthodologies qui veulent mesurer avec exactitude la réalité du coût des externalités négatives. Bien que beaucoup plus fidèles à la logique comptable habituelle, ces méthodologies s'avèrent, par expérience, d'application quasi impossible tant elles sont complexes, coûteuses et méthodologiquement fragiles, les hypothèses sous-jacentes étant souvent contestées.

Il peut également être vu comme une façon de maintenir une pratique française de la gouvernance moniste, dans un contexte européen davantage imprégné de la culture issue d'Europe du Nord où certaines parties prenantes participent à la gouvernance. Valoriser comptablement la qualité de la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes, sur une base volontairement marginale et déconnectée du coût réel supposé, mais obtenue par un consensus que l'entreprise s'auto-impose, est peut-être une façon de préserver une gouvernance centralisée de l'entreprise, tout en permettant de mieux comprendre la valeur d'une économie plus collaborative.

Ces débats ne font que commencer en France et les prochaines directives européennes sur la RSE et sur la comptabilité seront probablement déterminantes pour remodeler l'entreprise et sa façon de créer de la valeur.

