



Le think tank du risque immatériel
en entreprise

activités2020



 **LinkedIN :**
@place-escange

 **Twitter :**
@PlaceEscange

SOMMAIRE

ÉDITORIAL

Charles Battista 3

Capital et risque immatériels : les nouvelles dimensions de la valeur de l'entreprise

Michel Philippart 4

Capital immatériel : nouvel enjeu de la maîtrise des risques

Louis-Rémy Pinault 5

L'e-réputation, une composante du risque immatériel dans tous les métiers

François Humblot 6

De la souveraineté de l'entreprise

Francis Babé 7

Comment intégrer l'impact du covid-19 dans l'évaluation des actifs et des passifs lors de l'arrêté des comptes 2019

Olivier Leduc 8

Comment intégrer les risques intangibles des longues chaînes d'approvisionnement

Michel Philippart 9

Directives européennes et gestion du risque immatériel

Stéphanie Verilhac Marzin 10

Le risque numérique pour les entreprises : tous concernés par ce risque immatériel

Catherine Chambon 11

Pourquoi les grands acheteurs préfèrent les retards de paiement aux concessions tarifaires ?

Michel Dietsch 12

Intelligence artificielle en santé et risques immatériels éthiques

David Gruson 13

Les actifs immatériels au service de la performance de l'entreprise

Jean-Michel Aspro 14

Le risque immatériel aujourd'hui ?

Charles Battista 15

Renforcer la résilience face aux risques immatériels dans le domaine de la transition écologique

Antoine-Tristan Mocilnikar 16

Au-delà des systèmes d'information, la cybersécurité doit prendre en compte le capital immatériel des entreprises

Nicolas Arpagian 17

Pourquoi le Covid-19 signe la fin de l'hyperspécialisation et réduit les conséquences du risque immatériel pour l'entreprise ?

Paola Fabiani 18

Gestion du risque de faillite et confiance dans l'entreprise

Numa Rengot 20

L'enjeu de demain, Les Actifs Immatériels

Bernard Attali 21

Le risque politique, un risque immatériel pour l'entreprise ?

Virginie Martin 23

L'information d'entreprise, actif immatériel à maintenir, à sécuriser et surtout à reconnaître

Damien Barthélémy 25

Prévenir le risque pandémie, premier risque immatériel pour l'entreprise en 2020

La reconnaissance de la garantie humaine

David Gruson 26

Prévenir le risque pandémie, premier risque immatériel pour l'entreprise en 2020

La mondialisation heureuse enterrée

Louis-Rémy Pinault 27

La gestion du risque immatériel comme bonne pratique financière

Adrien Lehman 28

La réputation, un actif immatériel à surveiller

Didier DAVITIAN 29

GOUVERNANCE 30



ÉDITORIAL

Place Escange, lieu d'échanges propulsé par la FIGEC

En 2020, lors de nos discussions avec le Ministère de l'Intérieur pour la création de Place Escange, think-tank du risque immatériel en entreprise, nous étions loin d'imaginer qu'un an plus tard ce sujet deviendrait la préoccupation n°1 des entreprises.

Certes la crise sanitaire nous a donné raison de propulser ce think-tank en partenariat avec les principaux acteurs du marché de l'immatériel ; aujourd'hui j'ai l'honneur de présider le prestigieux comité scientifique composé d'universitaires, de praticiens, de chefs d'entreprises et de hauts fonctionnaires, tous spécialistes du risque immatériel dans toutes ses formes : nous ne finirons jamais de définir le risque immatériel de l'entreprise tant il est mouvant et protéiforme : du risque sanitaire au risque politique, du cyberisque au risque des délais de paiements, du risque géo-politique au risque de e-réputation, je suis persuadé que cette liste continuera à s'allonger tant ce monde change au détriment du chef d'entreprise qui doit sécuriser sa société qui est souvent son bien le plus précieux.

C'est tout l'objectif de Place Escange. Alerter, prévenir, informer, conseiller, sécuriser tous les entrepreneurs des risques auxquels ils seront confrontés un jour ou l'autre. A l'évidence, le risque immatériel est aujourd'hui le premier risque de toute entreprise.

En un an, plus de 30 tribunes ont été publiées avec le thème de l'immatériel comme fil rouge sur notre site www.place-escange.fr relayées sur les réseaux sociaux (LinkedIn et twitter) avec plus de 500 000 vues au total : Recrutement, deepfakes, droit de l'immatériel, e-réputation, publication des comptes, valorisation des actifs, information d'entreprise, système d'information, transition écologique... Les meilleurs experts se sont déjà exprimés sur notre plateforme avec une note co-écrite sur la prévention du risque pandémie par David Gruson, expert en intelligence artificielle et Louis-Rémy Pinault, expert chez Générali.

Pour demain, notre feuille de route ne varie pas malgré la crise sanitaire qui nous impose des règles strictes de distanciation. Nous continuerons à publier des tribunes sur l'immatériel pour aider et accompagner les entreprises qui nous suivent ; nous continuerons à réfléchir sur des notes de perspectives co-écrites par un universitaire et un praticien. En nous préparant à la relance de l'activité, en définissant tous les contours de l'immatériels, en agrégeant les meilleurs spécialistes de la question de l'immatériel, nous serons prêts, dans les starting-block, à nous retrouver dans les meilleures conditions pour diffuser au plus grand nombre des conseils sur cet enjeu d'aujourd'hui et de demain.

Charles Battista,
*Président de Place Escange
Président de la FIGEC*



Michel Philippart, DBA

Professeur, Département Stratégie,
EDHEC Business School

Capital et risque immatériels : les nouvelles dimensions de la valeur de l'entreprise

Où se trouve la valeur d'une entreprise ? Un bilan est loin de refléter entièrement cette valeur. En 2019, Apple vaut plus de 10 fois sa valeur comptable. En 2018 le capital immatériel des entreprises du CAC40 représente 76% de la valeur marché des entreprises. Sans atteindre les proportions d'Apple ou Google un tiers de la valeur du CAC est non inscrite au bilan.

Le capital est ce qui est investi pour assurer des bénéfices futurs. Le capital immatériel contribue au fonctionnement de l'entreprise et lui permet de se différencier par rapport à ses concurrents sans être quantifié dans les documents comptables. On pense immédiatement à la marque et à la confiance sous-jacente. Il faut aussi considérer la donnée, le capital intellectuel, la chaîne d'approvisionnement, les plateformes de la nouvelle économie. Il est une source de savoir et d'expertise, promesse de bénéfices futurs avec un rendement croissant, sans valeur comptable et donc difficile à échanger ou à défendre. Le test des 4 S pour « sunkness / Fonds Perdus, Spillovers/ Retombées Collatérales, Scalabilité et Synergies » facilite l'identification de ce capital immatériel.

| Le risque immatériel

Les entreprises sont conscientes du risque sur leur capital physique pouvant causer une interruption des activités. Qu'en est-il du risque immatériel, défini comme tout ce qui peut endommager fortement la valeur du capital immatériel ou interrompre les opérations d'une entreprise alors que son capital physique reste accessible et opérationnel. Puisque la nature même du capital immatériel est d'être difficile à identifier, le risque immatériel est moins pris en compte que le risque sur les éléments tangibles du bilan. Le capital intellectuel, la donnée, la réputation, la confiance des clients ou des fournisseurs sont soumis

à des risques difficiles à maîtriser mais qui sont soumises aux dangers liés aux réseaux sociaux, à la numérisation croissante des activités, etc.

| De l'identification au pilotage

Voici les questions qui permettent d'aborder le pilotage de l'immatériel

- 1. Identifier** le capital immatériel et sa contribution à vos bénéfices présents et futurs, un effort associant experts financiers et experts métier.
- 2. Cartographier** les risques qui peuvent détruire ces flux de bénéfices, les risques sur les données, les marques, l'écosystème.
- 3. Piloter** le risque immatériel structurés de la même manière que ceux mis en place pour le risque sur le personnel ou vos biens physiques : Évitement, réduction de l'impact, et de la fréquence, mutualisation, plans d'action.

Les observations sur le terrain montrent que la gestion du capital et du risque immatériels doivent mieux se structurer au sein des entreprises, qu'elles soient de la nouvelle économie ou en conversion vers l'exploitation des nouveaux outils de l'ère numérique.



Capital immatériel : nouveau enjeu de la maîtrise des risques

L'approche par le capital immatériel est utilisée habituellement pour réaliser la mesure extra-financière des actifs de l'entreprise ou l'évaluation financière du capital immatériel avec pour objectif de définir le potentiel de création de valeur d'une organisation.

| Il est, en principe, classé de la manière suivante :

Il représente en moyenne 60 % de la valeur des entreprises. Si les grandes entreprises et en particulier les entreprises cotées suivent l'évolution de la valeur de leurs actifs immatériels, il est beaucoup plus rare que les PME/PMI et petites ETI l'intègrent dans leurs analyses d'activité, les pilotent et mettent en œuvre des actions pour le valoriser, ou même cherchent à l'évaluer.

Or, il traduit la confiance des parties prenantes dans l'entreprise, sa gouvernance, au-delà de sa capacité à atteindre ses objectifs financiers et de la qualité de ses actifs matériels. Il donne un éclairage pertinent sur la mission de l'entreprise, sa raison d'être et ses valeurs.

Il se situe donc au cœur de la stratégie de l'entreprise et peut être approché à la fois comme objet de risques et comme levier du développement de la maturité RSE de l'entreprise. Il est donc pertinent, simultanément de :

Cartographier le capital immatériel pour en mesurer la robustesse par l'analyse des risques en évaluant la vulnérabilité de ses éléments constitutifs et de ses impacts pour anticiper les effets dominos dans un second temps. Ainsi est-il possible par exemple, de relier développement du capital humain, vulnérabilité des systèmes d'information, perte d'image et impacts sur le capital clients.

| Mesurer les impacts des actions RSE sur le capital immatériel.

Les actions menées pour développer le capital humain, notamment dans le cadre du développement des compétences, de la santé sécurité des collaborateurs vont avoir un impact positif sur les risques, notamment accidents du travail, risque pénal du dirigeant, mais aussi sur la motivation du personnel et la qualité du travail et donc de la satisfaction des clients.

Ainsi, en décloisonnant Excellence Opérationnelle/ maîtrise des processus, management par les risques et politique RSE autour du capital immatériel intégré dans cette double dimension objet de risque et Responsabilité, se crée alors une dynamique favorable autour de 5 leviers essentiels à la Performance Globale de l'entreprise : innovation, différenciation, image et réputation, réduction des risques et maîtrise coûts qualité délais.

La crise sanitaire du COVID 19 met en perspective une crise économique qui impose, responsabilité, résilience, redémarrage. La résilience ne se décrète pas mais se construit.

Cette démarche est sans doute le préalable pour affronter les difficultés qui sont à nos portes mais aussi la condition pour repenser le projet de transformation et de relance de l'entreprise autour de la transition énergétique, de la transition numérique, de la transition vers une économie circulaire, et l'implication dans la transition territoriale tant l'ancrage sur le territoire est fondamental.

L'entreprise devra être accompagnée, soutenue dans sa trajectoire de résilience au service de la Performance Globale. C'est aussi un enjeu majeur pour l'assureur qui doit prendre en compte ces nouvelles dimensions de la gouvernance des risques et trouver des solutions pour aider l'entreprise à reconstituer son capital immatériel lorsqu'il est face à des risques dont il doit transférer le financement.



François Humblot

Directeur associé de GRANT
ALEXANDER

L'e-réputation, une composante du risque immatériel dans tous les métiers

| La réputation a toujours été l'élément essentiel de la valeur d'une marque.

Beaucoup d'entreprises ou de particuliers choisissent, une société de conseil, un cabinet d'avocat, une banque, un organisme de formation en fonction de leur réputation, souvent sur recommandation. Mais c'est aussi vrai pour les métiers de services qui se sont énormément développés depuis vingt ans et pour l'industrie.

Même si celui qui achète mène une recherche rigoureuse de fournisseur en s'attachant à identifier tous les acteurs du marché qui ont les savoir-faire dont il a besoin, il sera toujours favorablement impressionné par les éléments de réputation qu'il pourra recueillir dans son environnement.

C'est sa réputation qui permet à une entreprise d'être plus souvent consultés que ses concurrents et de fixer parfois des prix un peu plus élevés que la moyenne du marché.

La construction de cette réputation se fait dans la durée et elle repose toujours sur une qualité de service perçue par les clients nettement au dessus de la moyenne. Cette qualité suppose des compétences internes reconnues, une organisation efficace et surtout une culture interne orientée vers la satisfaction du client.

Jusqu'aux années 2000 une bonne réputation, une fois acquise, pouvait assez facilement être entretenue si la qualité du service restait globalement la même.

Le développement exponentiel d'internet a tout changé : une e-réputation peut se construire beaucoup plus vite que par le passé mais elle peut aussi se détruire en un temps record.

Chacun utilise son moteur de recherche préféré pour voir ce qui est écrit sur l'entreprise ou la marque qu'il veut évaluer. Internet

garde indéfiniment la trace de tout ce qui est écrit sur une entreprise et il est extrêmement difficile de se débarrasser de commentaires désobligeants qui ont pu circuler sur le réseau à un moment ou un autre.

Le risque de dommage lié à une cabale, une médisance ou une rumeur sur internet est malheureusement de plus en plus important. Cette menace peut venir de partout : un client mécontent, un concurrent jaloux, un fournisseur éconduit, un ancien salarié ou un salarié en conflit avec son employeur.

Conserver une qualité de service ou de produit élevée et bien maîtriser sa communication sont bien sûr des moyens de se protéger mais ce n'est plus du tout suffisant.

L'entreprise doit être irréprochable dans tous les domaines et doit respecter toutes ses parties prenantes. De même tous les salariés de l'entreprise doivent eux-mêmes être les ambassadeurs d'une image positive de leur société ce qui suppose une gestion des relations humaines également de grande qualité.

**Francis Babé**

Cadre dirigeant en retraite d'Organisations Syndicales et Professionnelles (Nord-Pas-de-Calais - Paris)
Administrateur de PME.

De la souveraineté de l'entreprise

La crise de la COVID 19 a cruellement fait apparaître les lacunes béantes de notre « souveraineté sanitaire » c'est-à-dire de la capacité de notre pays à disposer sans délais des outils nécessaires pour faire face à la pandémie : respirateurs, masques, principes médicamenteux, dont les fournisseurs, étrangers étaient à l'arrêt pour cause de confinement, tout comme les circuits commerciaux internationaux. Et chacun de disserte sur la nécessité vitale, pour le pays de recouvrer sa « souveraineté » en la matière.

Qu'en est-il pour l'entreprise ? Est-elle toujours maîtresse de son destin et de son autonomie de décision, quelques soient les circonstances, fussent-elles les plus dramatiques, les plus extrêmes, les plus improbables ?

Dans l'alchimie des relations entre les « parties prenantes » de l'entreprise, son marché, ses produits, ses clients, ses fournisseurs, ses financeurs, son personnel, sa direction, ses propriétaires, son environnement sociétal, rechercher à construire – ou à reconquérir – une indépendance opérationnelle doit faire l'objet, de la part des dirigeants d'une réflexion stratégique permanente :

| Mon capital est-il stable à long terme, ou volatil et vulnérables ?

Mes collaborateurs, de tout niveaux, sont-ils attachés à l'entreprise, à son histoire, à sa culture, ou ne sont-ils que des mercenaires ?

Mes clients sont-ils fidèles aux produits que je leur offre, ou sont-ils des papillons zappeurs, et si oui pourquoi ?

Que mijotent, préparent et manigancent **mes concurrents**, où qu'ils se trouvent dans le vaste monde ?

Mes banquiers et mes créanciers, comme mes débiteurs, sont-ils des partenaires de confiance ?

La société qui m'entoure m'accorde-t-elle une image positive pour l'apport de mes

produits, de mes process, de mes relations sociales, de mes impacts environnementaux ?

L'autonomie de décision de l'entreprise, et de l'entrepreneur, s'inscrit pleinement dans la démarche classique du décideur : quelles sont mes volontés ? Quelles sont les opportunités et les menaces de l'environnement ? Quelles sont les forces et les faiblesses de l'entreprise ?

La crise sanitaire, puis économique et sociale que nous traversons amenant la question de la souveraineté de l'entreprise, dans la tourmente, sur le dessus de la pile des préoccupations.

Il ne s'agit pas, bien sûr, de vivre en autarcie, mais de répartir les risques et les dépendances pour en diluer les effets, tant en interne qu'en externe : les outils s'appellent « dialogue social dans l'entreprise », « plan de continuation d'activité » tenu à jour, diversification des fournisseurs, des clients, des financeurs... sans porter atteinte à l'autonomie et à la responsabilité du décideur.

« Lorsque vous avez un missile aux fesses, vous avez quelques secondes pour réagir. Ce n'est pas le moment de réunir le comité d'entreprise » – Vice-amiral Loïc Finaz, Directeur de l'Ecole de Guerre (in Le Point 28 mai 2020. Page 113).



Olivier Leduc

Commissaires aux comptes
Membre de la commission résolution des litiges du Conseil régional de l'Ordre des Experts-Comptables de Paris / Ile-de-France, Contrôleur qualité à Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Paris
Administrateur de PME.

Comment intégrer l'impact du covid-19 dans l'évaluation des actifs et des passifs lors de l'arrêté des comptes 2019

En cette période d'arrêté des comptes et de pandémie à l'échelle mondiale, nous pouvons nous demander si l'évaluation des actifs et des passifs au 31 décembre 2019 doit refléter les conséquences de l'épidémie de Covid-19 ?

L'évaluation des actifs et des passifs au 31 décembre 2019 doit refléter uniquement les conditions qui existaient à la date du 31 décembre 2019. Les effets de l'épidémie de Covid-19 n'étant pas liés à une situation existant au 31 décembre 2019, la valeur des actifs et des passifs comptabilisés au 31 décembre 2019 n'est pas ajustée.

Au-delà de l'évaluation des actifs et des passifs, quelle l'information faut-il donner dans l'annexe au titre des événements postérieurs à la clôture liés à l'épidémie de Covid-19 ?

En revanche, une information doit être donnée dans les notes aux états financiers (annexe aux comptes annuels) sur l'impact de l'épidémie de Covid-19 sur la valeur comptable des actifs et des passifs au 31 décembre 2019. Ses conséquences post-clôture ainsi qu'une estimation de son impact financier sur les états financiers s'il peut être déterminé ou l'indication que cette estimation ne peut être faite.

Que se passe-t-il s'il apparaît, durant la période entre la clôture du 31 décembre 2019 et la date d'arrêté des comptes par l'organe compétent, que l'entité est dans une situation d'incertitudes significatives sur sa capacité à poursuivre son exploitation ?

Lorsque la direction a connaissance, durant la période entre la clôture du 31 décembre 2019 et la date d'arrêté des comptes par l'organe compétent, d'incerti-

tudes significatives liées à des événements ou à des circonstances postérieurs à la clôture qui peuvent jeter un doute important sur la capacité de l'entité à poursuivre son exploitation, l'entité doit donner une information appropriée dans son annexe. Celle-ci peut consister en :

- la description des principaux faits ou situations à l'origine de cette incertitude significative ;
- la description des plans d'action engagés par la direction de l'entité pour y faire face ;
- la mention qu'en conséquence l'entité pourrait ne pas être en mesure de réaliser ses actifs et de régler ses dettes dans le cadre normal de son activité.

Que se passe-t-il si la continuité d'exploitation est définitivement compromise durant la période entre la clôture du 31 décembre 2019 et la date d'arrêté des comptes par l'organe compétent ?

De façon générale, lorsqu'il apparaît, durant la période postérieure à la clôture du 31 décembre 2019 et jusqu'à la date d'arrêté des comptes par l'organe compétent, que la continuité d'exploitation est définitivement compromise, les comptes préparés au 31 décembre 2019 ne sont pas modifiés mais une information doit être donnée dans l'annexe (présentation de la nature de l'événement ainsi que des comptes simplifiés établis en valeurs liquidatives).



Michel Philippart, DBA

Professeur, Département Stratégie,
EDHEC Business School

Comment intégrer les risques intangibles des longues chaînes d'approvisionnement

La « mondialisation » a offert des gains de productivité importants, par la concentration des moyens de production d'une offre standardisée, et des gains de coûts par le transfert vers des pays où les pressions salariales et réglementaires étaient plus faibles. Ce sont des gains très tangibles. Mais qu'en est-il des éléments intangibles, en particulier les risques liés à la chaîne d'approvisionnement ? La crise actuelle liée au Covid-19 vient brutalement les mettre en évidence, mais il est trop tard pour éviter les coûts qu'elle induit. Pourquoi en sommes-nous là ? Il faut à la France et à l'Europe une réflexion sur l'importance d'une analyse plus poussée des risques intangibles, qu'ils soient liés à la longueur des chaînes d'approvisionnement, aux risques géopolitiques, ou à tout autre risque systémique.

Rappelons que le capital intangible est une promesse de bénéfices futurs qui n'apparaît pas au bilan, et qui est difficile à contrôler. Le risque intangible est son pendant : une exposition à des pertes futures qui n'est pas quantifiable par les méthodes classiques d'analyse de risque basées sur des études statistiques à cause de la nature rare et aléatoire des événements créant ce risque.

Les approches de comparaison des coûts les plus communes sous-évaluent le coût des risques tout au long de la durée de vie du produit. Les risques sont identifiés, mais comme ils sont peu matériels, dans un environnement concurrentiel qui discounte fortement les risques futurs par rapport aux gains présents, ils sont rapidement effacés des paramètres de décision. En Europe, les moyens de production ont dû fermer, avec un coût intangible lié à la déconstruction du tissu économique non inclus dans l'analyse. En Asie, nous avons créé des chaînes d'approvisionnement longues qui ont concentré des risques intangibles systémiques également mutualisés.

Certains proposeront un rôle accru pour la puissance publique, qu'elle soit nationale ou européenne. Est-ce une solution ? N'est-ce pas remplacer un risque intangible par un autre, tout aussi intangible ? Une approche législative offre un cadre rassurant, mais s'accompagne souvent de nouvelles complexités de gestion. Elle apporterait un bénéfice au profit d'un groupe déterminé, mais qui en contrepartie imposerait à l'ensemble des contraintes qui alourdissent et freinent le dynamisme économique, une charge invisible et donc intangible pour les rédacteurs et les bénéficiaires.

Bien sûr il y aura toujours un sourcing dans des pays à faible coût, aujourd'hui l'Asie du Sud-Est, peut-être demain l'Afrique, mais l'équilibre entre chaînes d'approvisionnement locale et lointaines doit se construire grâce à la prise en compte des risques intangibles. Nous avons besoin de nouvelles idées, « pouvoir de vivre sainement, avec un futur porteur d'espoirs » tout en conservant la liberté d'entreprendre, sans tomber dans l'inflation de réglementations servies par des couches administratives peu efficaces... La crise est donc une opportunité de réfléchir à notre relation avec les « Best Cost Countries », un défi pour nous tous.



Stéphanie Verilhac Marzin

Directrice SVM Consult
Spécialisée en affaires publiques et réglementaires européennes et françaises dans les secteurs du digital, de la publicité, de l'information d'entreprise et de la gestion du risque

Directives européennes et gestion du risque immatériel

A l'aune de l'évolution de la crise sanitaire majeure que nous vivons, l'impact économique pour les entreprises françaises frappées de plein fouet par la baisse ou l'arrêt complet d'activité ou par les mesures drastiques de fermeture imposées par le confinement est lui aussi sans précédent. Pour les entreprises françaises, un enjeu essentiel se profile : tenter de juguler au maximum les retards ou défauts de paiement pour ainsi éviter les faillites ou liquidations en cascade.

Le socle sur lequel se basent les politiques de soutien aux entreprises et d'aménagement des échéances sociales ou fiscales repose pour partie sur les mesures exceptionnelles décidées en temps de crise mais également sur des directives européennes impactant la gestion du risque et de l'immatériel. Ainsi la directive européenne sur les délais de paiement, adoptée en 2011, prévoit que les États Membres adoptent des lois nationales pour réduire les délais de paiement contractuels inter-entreprises à 60 jours ouvrés maximum. Cette mesure a déjà été intégrée dans la LME française de 2008 qui établit des plafonds pour les délais de paiement contractuels à 45 jours fin de mois ou 60 jours à compter de la facture. La directive prévoit également des délais de paiement à 30 jours à réception de facture ou des marchandises entre pouvoirs publics et entreprises privées et la possibilité pour toute entreprise sujette à un défaut de paiement de réclamer des intérêts compensatoires. Cette mesure est cependant peu utilisée car les entreprises évaluent souvent le dommage réputationnel de la relation client-fournisseur avant de demander des intérêts compensatoires.

La crise actuelle a mis en lumière de façon cruciale l'impact négatif des délais et retards de paiement sur la trésorerie des entreprises françaises et la nécessité d'une harmonisation des pratiques européennes en la matière. La Commission Européenne travaille d'ailleurs sur le suivi de la transpo-

sition de ces mesures en droit national et organise régulièrement des échanges incluant des représentants nationaux, dont les acteurs de l'information d'entreprise et de la gestion du risque client.

Autre instrument européen utile aux entreprises en particulier dans la situation actuelle, la directive sur l'insolvabilité et la seconde chance a été révisée en 2019 et doit être transposée avant juillet 2021. Tout en laissant la possibilité aux États membres de conserver une certaine souplesse quant aux moyens les plus appropriés de mise en œuvre dans leurs contextes nationaux d'outils d'alerte précoce, elle doit permettre une meilleure harmonisation des mesures de restructuration et d'insolvabilité des États membres et de renforcer la culture du sauvetage des entreprises en difficulté dans l'Union Européenne. En permettant de détecter rapidement les circonstances dont pourraient découler une insolvabilité et d'y remédier en amont par des procédures ou mesures rapides visant à maintenir ou restructurer l'activité et éviter l'insolvabilité d'une entreprise, la directive renforce le rôle crucial de la prévention dans la gestion du risque immatériel des entreprises.



Catherine Chambon

Présidente d'Interpole Cybersécurité et
Responsable Cybersécurité au Ministère
de l'Intérieur

Le risque numérique pour les entreprises : tous concernés par ce risque immatériel

Aujourd'hui, les entreprises sont la principale cible d'attaques informatiques et ce, quelle que soit leur taille. Pour les entreprises de moins de 50 salariés, 4 sur 10[1] ont été victimes d'attaques informatiques par rançongiciel[2]. Les grandes entreprises ne sont pas plus épargnées. En 2019, la société Altran a vu tout son système d'information paralysé juste avant la publication de ses résultats sur les marchés financiers.

Les préjudices liés à la cybercriminalité : atteintes à l'e-réputation, vol de données personnelles, d'informations couvertes par le secret des affaires, pertes financières, sont des risques majeurs qui nécessitent la mise en œuvre de mesures de protection technique mais également humaine et d'anticiper la gestion de crise.

Les entreprises doivent, avant tout, mettre en place un plan d'action afin de protéger leurs patrimoines immatériels et relever leur niveau de sécurité. Ce plan doit être anticipé et prendre en compte tous les volets de l'entreprise qu'il s'agisse des infrastructures physiques et techniques, du personnel ou des processus organisationnels.

Lutter contre les cyberattaques passe indéniablement par la sensibilisation et la formation du personnel, premier acteur de la protection des données de l'entreprise. Tous les professionnels doivent pour cela acquérir des « réflexes sûreté cyber » tels que ne pas laisser sans surveillance leurs ordinateurs ou téléphones professionnels, ne pas procéder à des opérations sensibles lorsqu'ils sont sur des wifi publics ou encore de crypter leurs supports numériques, protection indispensable en cas de vol. De même, l'organisation régulière d'audits et de tests sont autant de mesures permettant à l'entreprise de s'assurer que son dispositif est adapté et qu'elle dispose des ressources indispensables à sa protection.

Enfin, en cas de cyberattaques, il est important, concomitamment, de porter plainte et de geler les systèmes dès la compromission enclenchée ou détectée. Il est essentiel que les entreprises qui subissent de telles attaques se rapprochent des services de police et veillent à la préservation de la preuve en isolant les machines compromises et en les tenant à disposition des enquêteurs pour analyse.

Pour conclure, il est primordial aujourd'hui d'inclure les risques numériques dans la gestion de crise au même titre que les risques juridiques, financiers ou opérationnels. Chaque dirigeant d'entreprise, chaque personne personnellement comme professionnellement doit prendre conscience que les données sont un patrimoine qu'il faut sécuriser voire assurer.

La participation de la sous-direction de la lutte contre la cybercriminalité (SDLC) aux réflexions prospectives de Place Escange a vocation à éclairer d'une vision singulière les débats et les axes de propositions. Au cœur de la lutte contre ce phénomène depuis 2001, l'OCLCTIC et depuis 2014 pour la SDLC contribuent aux travaux nationaux, européens et internationaux pour améliorer l'identification des groupes criminels organisés et à la prévention.

Souhaitons une belle réussite à Place Escange, à son souhait d'associer la SDLC de la direction centrale de la police judiciaire à un panel d'experts et qu'une impulsion, une dynamique commune accompagne les entreprises françaises dans leur épanouissement économique et leur sécurité cyber.

[1] Source : <https://www.cpmc.fr/positions/numerique/16-chiffres-cles-sur-la-cybersecurite-des-entreprises-50-salaries>

[2] Logiciel malveillant qui chiffre les données ou rend les systèmes inutilisables et affiche une page indiquant une demande de rançon (à vérifier mais la note de rançon peut arriver après - il n'y a pas forcément une page qui s'affiche)



Michel Dietsch

Professeur Emérite à l'Université de Strasbourg, en poste à Sciences Po Strasbourg

Pourquoi les grands acheteurs préfèrent les retards de paiement aux concessions tarifaires ?

Les grandes entreprises paient moins ponctuellement leurs fournisseurs. Selon la Banque de France, 70% des PME respectent la norme de 60 jours, mais ce chiffre n'est que de 53% dans les ETI et de 46% dans les GE. Cette situation n'est pas propre à la France. Selon D&B, seules 14% des GE paient à date en France, 33% au Royaume-Uni et 42% en Allemagne. Il s'opère ainsi un transfert vers les grands acheteurs qui resserre la trésorerie des PME et pénalise leur croissance.

L'intérêt pour les retards tient sans doute aux sommes en jeu. Les dettes fournisseurs représentent 645 milliards d'euros en 2018 selon l'INSEE. Les ETI et les GE en détiennent au moins les deux tiers, dont plus de la moitié correspond à des délais supérieurs à 60 jours. Le non-respect des 60 jours par les entreprises les plus grandes leur procure donc près de 100 milliards d'euros. Mais, pour les grands clients, les retards ne peuvent être justifiés par l'existence de besoins de trésorerie. Ils relèvent plutôt de l'intention stratégique, motivée par l'état de la concurrence. A l'évidence, les retards des grands clients augmentent positivement avec leur pouvoir de négociation. Mais alors pourquoi préfèrent-ils les retards aux concessions tarifaires ?

Le crédit fournisseur n'est pas un crédit comme les autres. C'est un crédit bon marché, de sorte que les retards équivalent à une concession tarifaire, la valeur du temps diminuant le coût effectif des achats. Ainsi, le crédit fournisseur modifie directement le partage du profit dans la chaîne, sans toucher aux tarifs. De plus, il peut être différencié entre les acheteurs, alors que la loi interdit de leur appliquer des prix différents.

C'est pourquoi les retards dépendent du pouvoir de négociation. Or la concentration des acheteurs a augmenté ces der-

nières décennies, limitant la capacité des fournisseurs à diversifier leur clientèle. Cela les conduit à accepter les retards, qu'ils aient ou non un pouvoir de négociation. S'ils n'ont pas ce pouvoir, l'allongement des délais transfère une partie du surplus à leurs grands clients sans que ces derniers changent les prix, ce qui maintient le profit total de la chaîne. Seule sa répartition change. S'ils ont ce pouvoir et forment de fait un oligopole, la concurrence par les délais est préférée et les délais clients sont les plus élevés lorsque la concentration des fournisseurs est élevée. En somme, les vendeurs valident un comportement opportuniste des grands acheteurs.

Deux moyens peuvent limiter cet opportunisme. Le premier est l'application effective de la norme prévue par la LME. Aujourd'hui encore, les GE demeurent moins ponctuelles. Les sanctions de la DGCCRF pour infraction à la norme les touchent fréquemment. Pourtant, le respect de la norme est capable de limiter les transferts et de transformer la structure du marché amont, comme dans les transports. Le deuxième est la discipline de marché. A l'évidence, le respect des délais prévus procure des rendements boursiers supérieurs à la normale. La redistribution des liquidités ne saurait donc nuire à l'intérêt des grands groupes. Elle contribuerait de manière évidente à l'intérêt général.

NB : Une version complète est disponible auprès de michel.dietsch@unistra.fr

**David Gruson**

Ethik-IA Directeur Programme Santé JouveChaire Santé ScPo Paris

Intelligence artificielle en santé et risques immatériels éthiques

La gestion de crise COVID-19 a marqué un tournant majeur d'accélération de la transformation numérique et de la diffusion de l'intelligence artificielle en santé. Il convient, tout d'abord, de rappeler que la collecte massive de données – ce que l'on a pris l'habitude d'appeler un peu vite aujourd'hui « big data » – constitue une condition sine qua non au déploiement de l'intelligence artificielle. Celle-ci s'appuie, en effet, sur des algorithmes qui nécessitent la mobilisation de données fiables et en nombre suffisant pour dégager des calculs robustes de probabilités permettant d'appuyer les orientations de l'intelligence artificielle.

Une « course aux données de santé » s'est engagée au niveau mondial. Pour pouvoir approvisionner les algorithmes, ces données doivent être médicalement et techniquement fiables mais également en volume suffisant pour permettre à l'IA de s'appuyer sur des régularités statistiques robustes. Cette compétition internationale pour les données de santé est naturellement marquée par un facteur temps.

Dans l'Union européenne, le besoin de protection de ces données personnelles a été à l'origine du règlement général sur la protection des données (RGPD) qui place notre continent à l'avant-scène mondiale en terme de protection des données de santé.

Il est également essentiel de bien avoir à l'esprit que la diffusion de l'intelligence artificielle et de la robotisation en santé est tout sauf un processus récent. S'agissant de l'évolution de la médecine elle-même, la « part humaine » dans la décision médicale n'a cessé de se réduire depuis plusieurs décennies, avec un développement exponentiel de la robotisation médico-technique (singulièrement en biologie et en pharmacie) et, plus récemment, des logiciels d'aide à la prescription voire à la décision médicale.

L'approche par les algorithmes face aux risques pandémiques constitue un prolongement naturel des fondements de la santé publique. L'intelligence artificielle

produira, à partir de ses paramètres initiaux de programmation et de sa pratique de traitement massif de données, des orientations d'aide à la décision ou des décisions directes visant à la santé du plus grand nombre. Les perspectives de déploiement de solutions d'IA dans l'aide à la gestion de risques épidémiques s'inscrivent directement dans cette logique.

Si la réponse au COVID-19 est d'abord et principalement humaine, il faut aussi relever que l'IA est également assez largement utilisée en réalité dans la pratique de la réponse à la pandémie : repérage des foyers épidémiques, apprentissage machine par reconnaissance d'image sur les clichés pulmonaires, mobilisation de robots pour faire respecter des mesures de confinement pour des millions de personnes... Avec Jouve, nous développons des outils d'IA susceptibles d'aider à la gestion du back-office en contexte épidémique : nous avons, ainsi, mis au point la solution Know Your Patient, IA d'assistance à l'admission à distance des patients pour éviter les concentrations inutiles de patients dans les halls hospitaliers à des fins purement administratives.

Nous avons proposé avec Ethik IA, voici deux ans et demi, l'introduction d'un principe de garantie humaine de l'intelligence artificielle en santé. S'ouvrir résolument à l'innovation et essayer d'en réguler les enjeux éthiques au fil de son application : c'est le sens de cette « Garantie Humaine » de l'IA désormais insérée dans la révision de la loi de bioéthique. En retenant ce principe, la France fait le choix d'une approche enfin plus ouverte de l'innovation, dans un cadre législatif et réglementaire qui est déjà, il est vrai, le plus protecteur au monde.



Jean-Michel Aspro

Président Ascent France

Les actifs immatériels au service de la performance de l'entreprise

Les actifs immatériels d'une entreprise représentent les actifs qui ne sont ni financiers, ni matériels. Souvent exclus du bilan, ils sont pourtant créateurs de valeur et constituent un levier de compétitivité, notamment pour les PME. Le b.a.-ba dans cet article.

| Appréhender l'immatériel

Dès 2006, Alan Fustec (R 82, GoodwillManagement), développe le sujet dans son ouvrage « Valoriser le capital immatériel ». Il décrit alors 4 groupes d'actifs immatériels qui représentent jusqu'aux 2/3 de la valeur d'une PME : humain, clients, produits, organisation. Le concept évolue et en 2013, la Direction Générale des Entreprises élabore un thésaurus proposant une approche de valorisation de 10 actifs immatériels : client (richesse, satisfaction), humain (savoir-faire des salariés), organisation (écosystème de management), système d'information (sécurité, robustesse, efficacité), savoir & brevets (avantage concurrentiel, activités R&D), marques (notoriété, réputation, protection), partenaires (fournisseurs, alliés commerciaux), actionnaires, sociétal (bassin d'emplois, infrastructures) et naturel (environnement physique). Ce thésaurus définit pour chaque actif ses critères et indicateurs de mesure de performance. Il propose également une évaluation. La solution web AddValue® d'ASCENT France capitalise sur ce modèle et l'enrichit de l'analyse des actifs marchés, produits & services, gouvernance et dirigeant.

| Pourquoi les actifs immatériels sont-ils si importants ?

Les bilans comptables mesurent les richesses accumulées mais passent sous silence des sujets essentiels au processus de création de valeur : sans collaborateurs, sans clients, l'entreprise meurt. L'immatériel décrit tout ce qui contribue à la singula-

rité de l'organisation. Différenciants, expérientiels, pérennes, les actifs immatériels interagissent entre eux et conditionnent l'avenir de l'entreprise. Pour le dirigeant, ils constituent un tableau de bord utile au management et à l'amélioration de la performance, en complément des indicateurs financiers. Pour les assureurs et les banquiers, ils permettent de mesurer plus finement les risques opérationnels. Dès lors, ils deviennent stratégiques.

Dans quels contextes ?

- > **Transmission**
- > **Entrée d'associés**
- > **Recherche de financements**
- > **Fusion**
- > **Redressement**
- > **Cession ou reprise**



Charles Battista

Président de Place Escange, Président de la FIGEC

Le risque immatériel aujourd'hui ?

Depuis 15 ans, on s'intéresse davantage à l'économie immatérielle grâce à l'intrusion croissante du numérique et d'internet chez les particuliers, comme dans les entreprises. Actuellement, ce sont ces GAFAs qui gouvernent notre quotidien grâce à leurs moyens techniques surpuissants mais aussi par l'idéologie qu'ils véhiculent : abolition des frontières, facilité et rapidité d'action...

Aujourd'hui l'économie immatérielle s'est étoffée et revêt plusieurs dimensions : les flux financiers internationaux, la e-réputation, la e-sécurité de l'entreprise, le e-commerce, la responsabilité sociétale, l'environnement, l'éthique...

Mais la crise sanitaire de la COVID-19 a transformé les risques immatériels maîtrisés en des risques mortels pour l'entreprise : les risques de santé sur lequel notre think-tank travaille actuellement, les rallongements des délais de paiement, l'augmentation des créances impayées qui sont des points de tension que la FIGEC (Fédération Nationale de l'Information d'Entreprise, de la Gestion des Créances et de l'Enquête Civile) porte devant les institutions publiques et privées pour les sensibiliser sur l'enjeu vital qu'ils représentent pour les relations interentreprises.

La FIGEC est l'Organisation Professionnelle qui rassemble les entreprises – start-up, PME, ETI, filiales de banques, grands groupes – de la gestion du risque client, au service de l'économie française. Les entreprises membres de la FIGEC travaillent quotidiennement pour sécuriser les 672 milliards d'euros de crédit interentreprises, diminuer les 56 milliards d'euros de perte pour créances impayées et préserver les 300 000 emplois menacés chaque année. Ainsi, face à la dégradation accélérée de la trésorerie des entreprises, ces dernières doivent mettre de côté leurs intérêts propres pour instaurer un échange d'expérience décloisonné, un partage généralisé des bonnes pratiques et une réflexion commune entre toutes les parties prenantes de l'économie française. Les adhérents de la FIGEC, sont avant tout de véritables médiateurs financiers dont l'objectif principal est de rapprocher

créanciers et débiteurs.

De nos jours 80% du risque d'entreprise est immatériel. C'est parce que l'entreprise a évolué que ses risques ont changé. Que ce soit par la place croissante d'internet, du pillage des données et de la data, de la digitalisation, de l'instauration du télétravail au risque santé... l'entreprise est soumise à des risques qu'elle ne connaissait pas il y a 5 ans à peine.

C'est tout le travail de Place ESCANGE de diagnostiquer ces risques, de les mettre en valeur, puis d'y apporter les solutions par les meilleurs experts (professeurs, praticiens, membres d'administration publique...) sous forme de publications, de notes et d'événements à venir.

Avec cette crise de la Covid-19, typiquement la crise immatérielle la plus terrible de notre histoire, nos économies devront être repensées ou repansées à l'aune de l'immatériel. Ce qui pouvait être considéré comme accessoire il y a 10 ans devient primordial aujourd'hui. C'est pourquoi assureurs, prospectivistes, experts santé... planchent sur ces sujets afin d'éclairer les décideurs pour qu'une seconde crise immatérielle puisse au moins être anticipée.

Place ESCANGE doit ainsi devenir un lanceur d'alertes au profit des entreprises !



Antoine-Tristan Mocilnikar

Ingénieur général des mines au Service du Haut fonctionnaire de défense et de sécurité

Les questions écologiques ont progressivement été intégrées d'une manière ou d'une autre par toutes les parties de la société. Elles ont constamment représenté autant de défis que d'opportunités. Les aléas climatiques apportent une dimension très nette de crise avec ce qu'elle comporte de préventions, de gestion de crise et d'actions post-crise. Le risque immatériel induit croît donc à mesure de cette prise en compte. Nous l'illustrons par trois moments clés : la décennie 1970, 2007 et nos jours.

La très forte croissance d'après-guerre avait vu apparaître des alertes comme celle exprimée par le club de Rome qui avait financé le rapport Meadows publié en 1972 et intitulé les limites à la croissance. Des mouvements politiques ou associatifs prenaient corps et existent toujours et se renforcent. Des conférences internationales se multiplient et déclinent les concepts et les ambitions. En même temps, la commission sociale du CNPF rejetait séchement la volonté du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) de définir une notion nouvelle : l'« entreprise citoyenne ».

L'année 2007, marque un tournant dans la prise de conscience. Jacques Chirac nous alerte : « la planète brûle ». Les médias s'emparent définitivement et fortement du sujet. Puis à leur tour, les politiques de tous les bords, non les seuls spécialisés, s'engagent sur des actions fortes. La plupart des candidats à la présidentielle de 2007 signeront le Pacte écologique de Nicolas Hulot.

Dans le cadre du Grenelle de l'environnement qui suit l'élection, les pouvoirs publics, les associations, les experts et les entreprises décident ensemble de centaines de mesures environnementales sur un champ très vaste dans une culture du développement durable. Cette culture très positive, tout à fait à l'opposé de l'écologie punitive, cherche à ne pas opposer croissance et environnement, écologie et développement social. Au-delà des mesures sectorielles décidées et très substantielles, le cadre général, pour les entreprises, est la notion de responsabilité sociale des entreprises, la RSE, qui sort fortement renforcé. Les entreprises et plus généralement les acteurs ont compris que les lignes avaient bougé.

Depuis, les entreprises ont progressé considérablement. De nombreuses mesures les concernent toutes directement ou indirectement : recyclage,

Renforcer la résilience face aux risques immatériels dans le domaine de la transition écologique

écoconception, ISO 14001, Taxonomie verte, compensation carbone. Dans le cadre de la RSE, encore renforcé en 2019 par la loi Pacte (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises), le « comment » et le « avec qui » pèse autant que le « quoi ». L'exercice de transparence extra-financière s'est renforcé. Toutes les parties concernées savent l'essentiel de l'action des acteurs économiques.

En parallèle, hélas et presque paradoxalement, la situation politique autour de la transition écologique s'est plutôt dégradée ou au minimum s'est complexifiée. D'un côté, tous les partis politiques ont des propositions, des projets, des actions locales très concrètes concernant l'environnement. Mais de l'autre, des extrémistes politiques discréditent certaines actions aussi bien dans l'arène politique traditionnelle que dans le cadre contestataire. Par ailleurs, les questions d'acceptabilité sociale ont pris une dimension accrue du fait de la montée en puissance des effets économiques et sociaux des politiques environnementales. Une trop faible prise en compte de l'acceptabilité fait rejeter par une partie de la population des mesures. C'est le cas de la fiscalité environnementale par les bonnets rouges puis les gilets jaunes.

Un autre phénomène a pris une ampleur particulière : ce sont les dynamiques directes de consommateurs et de citoyens. Elles prennent des formes diverses. On peut penser au comparateur de qualité de nourriture Yuka, aux différents labels Bio, Max Havelaar pour le commerce équitable. On peut penser aux associations intéressés par le climat qui vérifient les affirmations de neutralité carbone des entreprises.

Une affirmation imprudemment émise peut-être qualifiée de greenwashing. Il existe des « guides anti greenwashing », des « manuels pour déceler le vert du faux ». Un calcul trop simpliste sur son bilan carbone peut valoir une polémique. Une politique de gestion de déchet d'une entreprise peut être un sujet de débat et une cause d'appel à boycott. Ce sont autant des risques immatériels pour l'ensemble des acteurs. Ils peuvent, en outre, présenter des effets dominos. Un problème d'abord localisé peut ensuite migrer dans la chaîne de la valeur ou dans la société.

A plus long terme, le pivotement des organisations internationales, des institutions, des états, des

collectivités locales vers la transition écologique constitue autant de risques immatériels très réels pour ceux qui n'anticipent pas ces changements. Prenons quatre exemples. En décembre 2019, un accord a été conclu entre le Parlement européen et le Conseil sur la création de la toute première « liste verte » du monde — un système de classification des activités économiques durables ou taxonomie. Cela contribuera à renforcer les investissements publics et privés pour financer la transition vers une économie verte et neutre pour le climat, en réorientant les capitaux vers des activités économiques et des projets réellement durables. Rater ce train peut être une tragédie pour de nombreux secteurs. C'est d'autant plus dommageable que des mesures d'accompagnement existent.

Autre exemple, « Un euro sur deux du budget de l'Ile-de-France sera dédié à l'écologie ». « Plutôt que d'interdire et de contraindre, on veut faciliter et inciter les comportements écologiques », argue le vice-président en charge de l'écologie et du développement durable du conseil régional d'Ile-de-France. Ce sont de réelles évolutions globales. Deux derniers exemples : 30 milliards d'euros dans le plan de relance d'un montant de 100 concernent la transition écologique. Finalement, notons que les propositions intitulées COVID-19: La Grande Réinitialisation, du World Economic Forum, qui organise Davos, place l'environnement au centre du village : « Une seule voie nous mènera vers un monde meilleur : plus inclusif, plus équitable et plus respectueux de Mère Nature. »

Le sujet de risque immatériel existe donc sur plusieurs angles. Le premier concerne la protection de sa réputation : il est devenu impossible de ne pas se positionner par rapport à la transition écologique. Le deuxième est lié à la très vaste complexité induite par le cadre des politiques publiques environnementales. Ce sont autant de risques de non-conformité. Le troisième est lié aux ressources humaines : la génération qui vient est attirée par les valeurs de l'entreprise. Pour attirer les talents et les garder, dans un monde concurrentiel, il faut donc évoluer pour séduire les jeunes et leur montrer que l'entreprise défend leurs valeurs. La dernière raison, moins tangible, vise à créer une valeur partagée. Autrement dit, l'entreprise, qui existe dans une société et un écosystème, peut difficilement éviter les évolutions structurelles. Cela limiterait sa prospérité.



Nicolas Arpagian

VP Stratégie et Affaires publiques, Orange
Cyberdefense

Au-delà des systèmes d'information, la cybersécurité doit prendre en compte le capital immatériel des entreprises

Avant de se concrétiser par la fabrication de nouveaux produits ou la commercialisation de nouveaux services, la chaîne industrielle a été précédée de nombreux échanges numériques entre les bureaux d'études, les équipes commerciales, les juristes, la direction financière, et le réseau de partenaires. Sans oublier l'implication de la direction générale. Les flux de données qui ont été générés, ont circulé et été régulièrement enrichis par les contributions successives de toutes les parties prenantes.

A ce stade, la question de la confidentialité et de l'intégrité des informations ainsi partagées est cruciale. Les décisions prises, les investissements envisagés et les ruptures technologiques proposées ne le sont précisément que parce que chaque contributeur a confiance dans la protection de cet actif immatériel à fort potentiel en cours d'élaboration. C'est la combinaison de la sécurisation juridique des informations et leur inaccessibilité à des tiers non autorisés qui donne confiance aux co-auteurs. Il est donc primordial que les équipes en charge de la cybersécurité conçoivent leur choix techniques en adéquation avec les métiers qui utiliseront ensuite les systèmes d'information. Cette co-construction en amont fera en sorte que les outils finalement choisis pour sécuriser le dispositif seront effectivement utilisés au-delà de la seule communauté des experts és-informatique.

De leur côté les juristes et les communicants auront intérêt à intégrer cette exigence de protection des actifs numériques : profils suspects sur les réseaux sociaux, supervision des éventuels sites Internet parasites, repérage de campagnes de dénigrement en ligne, fraudes à l'identité,

usages abusifs des attributs de la marque, ou du nom de ses dirigeants... Cette dimension sociale, qui mêle les obligations légales aux enjeux de communication, est désormais au cœur des stratégies de cyberattaques conduites par des pirates qui utilisent toutes les fonctionnalités de la société de l'information. Celle-ci s'appuie sur des infrastructures techniques qui doivent demeurer opérationnelles et également sur un patrimoine immatériel qui – si il n'est pas préservé – peut affecter gravement la réputation, l'activité, les ventes et donc les résultats financiers de la plus établie des sociétés commerciales. C'est aussi le rôle des équipes de supervision d'un CERT (Computer Emergency Response Team) d'effectuer cette veille dans le maximum d'environnements possibles (réseaux sociaux, Internet sombre...) en détectant les usages malveillants qui sont faits des actifs immatériels. Cela concerne également les fuites de données avec le repérage d'éventuels documents internes qui seraient accessibles en ligne ou sur des plateformes d'échanges.

L'intensification numérique des organisations s'accélère dans une période où le travail à distance et les interactions avec des partenaires disséminés sur la planète se systématisent. Outre les sécurisations des connexions et des équipements, il convient donc d'investir le champ de la protection des informations stratégiques. Une occasion supplémentaire d'accroître la collaboration entre les différentes équipes de l'entreprise : les métiers, les fonctions support et l'IT. Une hybridation des activités à l'image des approches transverses qui caractérisent désormais les organisations les plus efficaces.



Paola Fabiani

Présidente-fondatrice de Wisecom, Présidente du Comex40 du MEDEF, élue à la CCI de Paris

Pourquoi le Covid-19 signe la fin de l'hyperspécialisation et réduit les conséquences du risque immatériel pour l'entreprise ?

La crise sanitaire et ses répercussions économiques vont nécessairement engendrer une transformation dans les rapports commerciaux et de façon générale dans l'entreprise. S'il ne s'agit pas d'une révolution copernicienne ou de l'avènement d'un quelconque « monde d'après », force est de reconnaître cependant que certaines certitudes qui prévalaient il y a encore quelques mois se délitent face aux réalités économiques.

Parmi elles, la théorie ricardienne des avantages comparatifs, selon laquelle chaque pays a intérêt à se spécialiser dans la production des biens pour lesquels son avantage comparatif est le plus élevé, c'est-à-dire dont les coûts relatifs sont les plus bas. Si la seconde partie du XX^{ème} siècle a vu le développement de nombreux pays grâce à un modèle de croissance basé en premier lieu sur l'hyperspécialisation, la dépendance des entreprises – tant en termes d'approvisionnements que de débouchés – mais aussi leur spécialisation en termes d'offres de biens et services, placent aujourd'hui la plupart d'entre elles dans une zone de turbulence.

Ce constat est d'autant plus vérifiable à la lumière de la crise économique que nous traversons. L'exemple de l'industrie médicale européenne qui a subi de plein fouet le confinement chinois du fait de sa dépendance aux importations est ici un cas éloquent qui n'est pas sans rappeler plusieurs précédents. En 2011, suite au tremblement de terre et au tsunami qui avaient frappé le Japon, c'est tout le secteur automobile mondial qui avait été impacté, entraînant une chute de la production internationale. Cette rigidité des chaînes de valeur mondiales relève l'exposition des entreprises à des perturbations exogènes et met en lu-

mière les conséquences indirectes induites par cette situation.

Ceci est d'autant plus vrai que la logique d'enfermement partiel conduit inévitablement à une plus forte exposition aux risques immatériels. Outre le risque sanitaire ou environnemental, l'entreprise centrée sur son cœur de métier s'expose plus facilement aux déstabilisations que peuvent engendrer plusieurs facteurs extérieurs comme un changement de réglementation, une cyberattaque ou encore une fuite des talents difficilement remplaçables du fait de leur spécialisation dans un savoir-faire particulier.

A contrario, la diversification maîtrisée facilite la répartition des risques eu égard aux activités exercées, une maîtrise des coûts et naturellement une augmentation sensible du chiffre d'affaires.

Lorsque David Ricardo rédige au début du XIX^{ème} siècle ses Principes de l'économie politique et de l'impôt, l'environnement géopolitique, économique et social est à la fois beaucoup moins riche et complexe qu'aujourd'hui. Pour autant, l'accélération des crises, qu'elles soient économiques, sanitaires, écologiques, géopolitiques ou numériques, engendre une complexité obligeant les entreprises à mieux les anticiper et de ce fait, à devenir plus agiles, plus flexibles, et par conséquent, à s'orienter vers une diversification de leurs ressources et de leurs débouchés.

Deux leviers sont ici particulièrement probants pour éclairer la façon dont la diversification permet d'éviter les risques immatériels : une trop grande dépendance à l'extérieur, notamment en ce qui concerne la possession ou la gestion de ses données, et la concentration dans un domaine d'activité étroitement lié à une réglementation et/

ou une législation susceptible d'évoluer de façon négative pour l'entreprise concernée.

En effet, la place stratégique des GAFAs, dans toutes les technologies et infrastructures digitales utilisées par nos entreprises, les rend aujourd'hui quasi-incontournables pour notre économie nationale. A titre d'exemple, Facebook et Google se partageaient en 2019 51,3 % du marché mondial de la publicité en ligne.

En mars 2018, l'agence indépendante My Media lançait le « Search Dependence Index » (SDI), un indice qui permet de mesurer la dépendance des sites internet aux moteurs de recherche, et, en particulier, à Google. En France, Blablacar.fr est l'un des 2 sites internet notés comme le moins dépendant des recherches via le moteur de Google, avec un score de 1,5/100. Pour mémoire, une note de 1 signifie que le site évalué est proche d'une « autonomie totale » tandis que la note 100 traduit une « dépendance totale » à Google dans l'acquisition de son trafic.

La très bonne note de Blablacar s'explique par sa place de pionnier sur le marché, puisque le site – initialement baptisé covoiturage.fr – a été la première plateforme de mise en relation entre covoitureurs. Elle témoigne également d'une forte affinité des internautes à l'égard d'une marque dont le développement de sa notoriété différemment a permis de s'affranchir d'une dépendance au GAFAs. Et développer ses services avec une application plus qu'un moteur de recherche. Avec plus de dix millions de membres, une croissance de 200% par an et 95% de parts de marché selon les statistiques données par le site, Blablacar est donc l'acteur français positionné sur le secteur des mobilités avec le plus faible SDI. A

titre de comparaison, le score moyen pour les entreprises du secteur est de 23. A titre de point de comparaison, une note qui est largement meilleure que celle attribuée à nos médias nationaux puisque l'indice moyen de la presse quotidienne française s'élève à 42. Seul L'Equipe, dont le contenu sportif est associé à une réelle expertise particulière, obtient un indice sensiblement inférieur (15).

Autre point soulignant la « GAFA dépendance » des entreprises françaises, les géants du web hébergent aujourd'hui la vaste majorité de leurs sites internet via les GAFA. Amazon Web Services (AWS), la solution de « cloud computing » de la firme de Seattle, est la plus utilisée dans le monde, et possédait presque 40 % des parts du marché mondial mi-2018, selon Synergy Research Group. Or, si les géants de la tech détiennent d'énormes quantités de données, y compris des entreprises françaises, l'adage selon lequel « de grands pouvoirs impliquent de grandes responsabilités » n'a jamais autant été d'actualité. Cette concentration du marché et de l'infrastructure d'Internet entre les mains d'un nombre réduit de leader mondiaux fait en effet naître de nombreuses inquiétudes et commande une réflexion sur le pouvoir de ces entreprises vis-à-vis des économies de chaque pays.

Si la crise sanitaire et économique actuelle doit engendrer une réflexion quant à la nécessaire diversification des chaînes d'approvisionnement et des offres de l'entreprise, ces dernières ne peuvent, dans le même temps, faire l'économie d'une réflexion quant à la gestion de leurs données. Comme le relève Guillaume Poupard, directeur général de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI), il est urgent de « favoriser l'éclosion d'un écosystème français susceptible de protéger efficacement les entreprises privées et de nous consacrer à la protection des acteurs sensibles pour garantir leur indépendance et, de facto, préserver notre souveraineté dans le monde virtuel ».

Le risque de dépendance technologique revêtant dans les domaines particulièrement sensibles, une dimension vitale.

Les données constituent le (nouveau ?) capital de nos industries et relèvent d'enjeux économiques majeurs. Utilisées sans consentement, elles deviennent des armes en termes d'intelligence économique susceptibles d'avoir des impacts stratégiques majeurs pour nos entreprises.

C'est d'ailleurs cette prise de conscience de la nécessaire protection des données qui a engendré l'avènement de la Réglementation générale de protection des données (RGPD) au niveau européen.

Ainsi selon un sondage OpinionWay en date du mois de mai 2018, 8 Français sur 10 in-

diquent être prêts à boycotter une entreprise qui ne respecterait pas le RGPD et porterait atteinte à leur vie privée. A travers cette analyse, on prend la mesure des nouvelles attentes des consommateurs et des enjeux que portent la donnée et son traitement.

Ce qui nous amène à notre second levier qui est l'évolution de la réglementation. Ce changement a en effet un impact conséquent pour les entreprises utilisant massivement les outils de communication digitale, impliquant pour elles des transformations dans leur façon de travailler tout en engendrant des coûts importants.

Ce constat est d'autant plus vrai que la nouvelle réglementation européenne contraint désormais les entreprises et leurs prestataires à démontrer que le destinataire d'une campagne d'emailing par exemple, a bien donné son consentement. Une obligation rétroactive qui implique que les données collectées avant l'application du RGPD ne pourront être utilisées que si l'utilisateur se montre favorable pour être destinataire de la campagne. Pour pouvoir utiliser des données personnelles de clients, les entreprises doivent ainsi mettre en œuvre des dispositifs permettant d'obtenir leur consentement explicite.

Ainsi les entreprises n'ayant pas ou peu diversifié leur stratégie d'acquisition, se sont vues fortement impactées par cette nouvelle réglementation, parfois même au regard de concurrents d'autres continents ne disposant pas de cette réglementation dans une économie mondiale.

En diversifiant les stratégies, les biens ou prestations commercialisés et même les zones de distribution, ces effets sont moindres grâce à une meilleure possibilité de rebond face aux changements. A ce sujet, l'exemple des jardineries durant la période de confinement est intéressant. Imposées de fermer administrativement alors que débutait le printemps, une période clé pour la réalisation leur chiffre d'affaires annuel, elles ont réussi à rester ouvertes en vendant de la nourriture animale, un produit de première nécessité. Ne pas fermer était un impératif pour que le client le constate de visu lorsqu'il sortait de son domicile. Ou via Internet. Et revienne début avril quand l'autorisation d'ouvrir pour vendre des semences potagères a été possible. Et derrière des fleurs, arbres etc... toutes ne sauveront pas leur saison, mais elle ont limité la casse.

On ne reviendra pas sur l'uberisation de différents secteurs d'activités souvent à l'origine, précédé ou accompagné de changement de réglementation mettant de ce fait en cause de nombreux modèles souverains.

Dans cette même logique, le décret de « patriotisme économique », permettant à l'Etat de bloquer le rachat d'entreprises françaises par des investisseurs étrangers, est

un exemple éloquent sur la façon dont la réglementation peut protéger les secteurs stratégiques nationaux. Concrètement, ce décret vise à élargir à cinq nouveaux secteurs le décret, adopté le 30 décembre 2005 par Dominique de Villepin, qui soumet un certain nombre d'investissements étrangers en France à l'autorisation du Gouvernement. Ceux-ci concernent l'approvisionnement en électricité, gaz, hydrocarbures ou autre source énergétique, à l'exploitation des réseaux et des services de transport, à l'approvisionnement en eau, aux communications électroniques et à la protection de la santé publique.

Publié consécutivement à la révélation des négociations entamées par l'américain General Electric pour racheter les activités énergie d'Alstom, ce texte a pour vocation de protéger les entreprises stratégiques nationales contre des formes indésirables de dépeçage et des risques de disparition. Il s'agissait alors de rééquilibrer le rapport de force entre les intérêts des entreprises multinationales et les intérêts des États.

Dans la mesure où notre avenir économique et notre souveraineté passera dans les années à venir par la défense des intérêts de l'Union européenne (UE) sur la scène internationale, la mise en place d'un « Buy European Act » – sur le même modèle que le Patriot Act américain – visant à protéger le tissu économique et industriel européen et à valoriser la production continentale dans les marchés publics, pourrait avoir du sens. Il s'agirait de réserver l'accès aux marchés publics européens aux entreprises dont les produits sont confectionnés à 50% sur le continent, avec des exceptions envisageables pour certaines gammes de produits ou technologies. L'ensemble de ces mesures pourrait être mise en place de façon parallèle au mécanisme financier européen voté en 1996. Ce dernier aurait pour objectif de contrer l'extraterritorialité américaine à travers une aide au financement des PME souhaitant contourner le FCPA. Les entreprises travaillant dans le secteur de l'environnement, de l'aménagement urbain, des infrastructures ou des transports, bénéficieraient ainsi de subventions en cas d'atteintes graves à leurs intérêts.

La mutation, et l'agilité à se transformer, à se diversifier, apparaissent donc bien comme un prérequis nécessaire à toute prévention de risque immatériel. En étant contraintes de suivre ces préceptes depuis le début de la crise liée au covid-19, les entreprises réduisent dans le même temps leur exposition aux risques immatériels. Face à l'accélération des crises, leur capacité à offrir une large gamme de produits, de prestations et donc des typologies de clients – que ce soit au niveau social ou au niveau territorial – ainsi que des zones d'approvisionnement et de commercialisation, doit renforcer la sécurisation de leur business.

**Numa Rengot**

Avocat associé Cabinet Franklin & Jean Dizabeau, Juriste stagiaire Cabinet Franklin

Gestion du risque de faillite et confiance dans l'entreprise

La confiance est un élément clé de la pérennité d'une entreprise. Dans un environnement économique concurrentiel et parfois très instable, une entreprise ne peut pas survivre sans la confiance que lui accordent ses interlocuteurs et ce, à tous les niveaux.

A cet égard, on ne saurait rappeler la nécessité d'obtenir des garanties suffisantes de confiance de la part des financeurs mais également de ceux qui font vivre l'entreprise.

Alors, les choix de gestion des dirigeants doivent être orientés vers un objectif de maintien et d'amélioration de cette confiance en l'entreprise.

La confiance des parties prenantes dans l'entreprise est ainsi une composante essentielle du capital immatériel de ces dernières.

Or, le choix de se protéger des risques de faillite par le biais des procédures collectives peut fragiliser cette confiance de certains des partenaires de l'entreprise. Qu'ils soient banquiers, fournisseurs, clients voire collaborateurs, l'ouverture d'une procédure collective peut les faire douter de la viabilité du projet social et de ce fait remettre en cause la confiance dont l'entreprise a besoin pour avancer.

En appréciation des difficultés que les entreprises peuvent rencontrer, le choix de recourir à une procédure collective peut néanmoins constituer une décision adéquate.

La passivité d'un dirigeant face au risque de faillite ne saurait être pardonnée du seul fait de la crainte d'une baisse de confiance envers l'entreprise et peut s'apparenter à une faute de gestion.

Juridiquement, le risque est un événement dommageable dont la survenance est incertaine, quant à sa réalisation ou à la date de sa réalisation. Si le risque est un concept qui ne mérite d'appréciation positive que dans sa non-réalisation, le risque de faillite n'échappe pas à la règle et doit être constamment anticipé.

L'acceptation des difficultés de l'entreprise et leur anticipation par l'usage des procédures collectives demeurent donc primordiales face au risque de faillite. Une conciliation avec la confiance des parties prenantes et des collaborateurs doit aussi être pensée.

| Le cas de la reprise de l'entreprise par son dirigeant dans le cadre d'un plan de cession

Lorsqu'une entreprise ne peut plus prétendre au bénéfice d'une procédure amiable, anticipatrice du risque, et qu'un plan de sauvegarde ou de redressement n'est plus crédible, un plan de cession permet d'envisager le sauvetage de l'activité.

La cession judiciaire obéit alors à une triple finalité : le maintien d'activités susceptibles d'exploitation autonome, la préservation de l'emploi et l'apurement du passif. Ce sont ces trois éléments qui motivent l'appréciation du bien fondé d'un tel plan.

Toutefois, le législateur a fait le choix d'ajouter un critère organique dans la recevabilité d'un plan de cession. L'article L. 642-3 du Code de commerce interdit au dirigeant de droit (mais aussi de fait) d'une société en procédure collective de présenter une offre de reprise de tout ou partie des actifs de sa société. Le dirigeant se voit par ailleurs interdire d'acquérir, dans les cinq années suivant la cession, tout ou partie des biens compris dans la cession.

**Bernard Attali**

Président du cabinet de conseil en stratégie « Gouvernance et Valeurs »

co-auteur de « Comment valoriser le capital immatériel des entreprises innovantes » Editions de la Revue Banque - Mars 2020

L'enjeu de demain, les Actifs Immatériels

Les actifs immatériels sont au cœur de réflexions structurantes. Ils sont bien plus qu'une ligne à ajouter au bilan. Ils représentent la valeur cachée d'une firme. À première vue, la notion d'immatériel, d'incorporel ou d'intangible semble antinomique avec celle de mesure et d'objectivation. Mesurer les actifs immatériels et se doter ainsi d'un référentiel représente donc un enjeu de taille... d'autant plus que, selon plusieurs études récentes (Ernst & Young, Eurosearch...), 85 % de la valeur des entreprises cotées seraient constituées par des actifs immatériels.

Les actifs immatériels sont au cœur de la stratégie des entreprises : près de la moitié des groupes ou des sociétés n'appartenant pas à un groupe ont mis en place une gestion d'au moins une composante immatérielle de leur activité :

la communication publicitaire est la politique la plus fréquemment mise en œuvre ;

dans les autres domaines, la taille de l'entreprise joue un rôle plus important ;

très logiquement, les entreprises commerciales possèdent une ou plusieurs marques, alors que les entreprises industrielles déposent davantage de brevets.

Aussi l'investissement dans l'humain est plus que jamais indispensable dans une économie dénommée « économie de l'immatériel ».

Les pouvoirs publics ont pris la mesure de l'importance de la place des actifs immatériels dans nos économies contemporaines dès 2010, via un groupe de travail (1) puis sous la forme de deux rapports (2).

Le rapport Thesaurus – Bercy identifie les actifs suivants :

Le Capital Client : il recouvre la capacité à développer les flux d'affaire ; d'acquiescer de nouveaux clients ; de fidéliser les clients existants.

Le Capital Humain : il intègre certes les ressources internes et externes valorisées par la masse salariale et les honoraires ; mais également les dépenses de formation ; le coût des dépenses de recrutement et d'intégration des nouveaux collaborateurs.

Le Capital Organisationnel : celui-ci se compose des 4 éléments suivants : la culture d'entreprise ; le leadership, le travail d'équipe ; l'alignement entre l'atteinte des objectifs, les récompenses individuelles ou collectives accordées.

Le Capital des Systèmes d'Information : c'est à dire la capacité pour une organisation de disposer d'informations ; fiables, utiles et pertinentes.

Le Capital de Savoir : il s'agit de valoriser et de rendre visible le capital des connaissances (Knowledge Management) dont bénéficie l'entreprise. Il se traduit pour l'entreprise par la détention de brevets, de « secrets de fabrication »...

Le Capital de Marques : il est la résultante de plusieurs facteurs tels que : notoriété, fidélité, logo, image, réputation et signaux sociaux qui concourent à « l'image de marque ».

Le Capital Actionnariat : il permet d'extérioriser la confiance des investisseurs qui ont fait confiance à la firme.

Le Capital Partenariat : il s'agit de valoriser la capacité de l'entreprise à nouer des alliances et de constituer avec ses partenaires un écosystème propice à l'innovation.

Le Capital Sociétal : il mesure la qualité des relations et l'impact de l'entreprise avec les « parties prenantes ».

Le Capital Naturel : il rassemble ce qui a trait à l'environnement et à l'impact de l'entreprise sur son environnement.

Le capital immatériel peut représenter jusqu'à 85 % des actifs des Sociétés inter-

venant dans le champ de l'Economie Numérique. Investir dans le capital humain, et plus particulièrement dans les domaines de la formation, du Knowledge Management, dans la mise en valeur des « Soft Skills » dans les pratiques managériales, dans le partage d'une intelligence collective au sein de l'entreprise sera un vecteur privilégié de croissance dans la nouvelle Economie Numérique

La publicité fait exister et valorise des marques. Selon Maurice Lévy (ex-PDG de Publicis), elle est l'art, à la fois de dématérialiser la matière en la transformant en idée, en impression, en référence et de matérialiser l'immatériel en faisant de cette idée, de cette impression, la source directe d'un revenu.

La valeur comptable : indice de mesure ?

Dès octobre 1993, Rich Karlgaard, rédacteur en chef de Forbes ASAP, déclarait dans un éditorial : « En tant qu'indice, la valeur comptable est définitivement morte, ce reliquat de l'ère industrielle. Nous vivons à l'âge de l'information, bien sûr (...). Ne pas comprendre le peu de pertinence qu'a aujourd'hui la valeur de l'entreprise – et les actifs qui la déterminent – en est la preuve. Ce sont l'intelligence humaine et les ressources immatérielles qui constituent aujourd'hui les actifs les facteurs plus précieux de toute entreprise. L'économiste qui voudra proposer une meilleure mesure de la valeur d'une entreprise devra prendre en compte ces nouveaux actifs incorporels si importants aujourd'hui... [À ce jour], l'étalon de mesure nécessaire pour apprécier cette nouvelle source de richesse fait cruellement défaut »

Aussi valoriser le capital immatériel c'est apprécier la valeur d'actifs qui ne sont pas représentés de manière apparente et visible dans les états financiers.

Malheureusement les dirigeants d'entreprise appréhendent difficilement ce « trésor caché » et les Investisseurs et Institutions financières se fondant principalement sur les états financiers, les minore dans leur appréciation de la valeur des entreprises.

Ainsi les méthodes d'évaluation classique sont difficilement applicables aux entreprises innovantes.

Or la valeur d'une Start up ne repose-t-elle pas essentiellement sur son Capital Humain et son Capital Savoir ?

La qualité de la politique et de la démarche RSE ne repose-t-elle pas sur ses actifs immatériels ?

Les référentiels comptables traditionnels ne prennent pas par exemple en compte ce que les économistes dénomment « externalités positives » et qui constituent les fondements du Capital Sociétal et du Capital Immatériel.

Aussi la question des méthodes d'évaluation des actifs immatériels dépasse très largement le champ de la technique comptable.

Aussi la prise en compte des actifs immatériels est pour les entreprises et ses dirigeants un impératif stratégique et pour l'Etat un enjeu de politique publique.

.....
(1) Un groupe de travail Thesaurus – Bercy a été initié en 2010 sous l'impulsion de Madame Christine Lagarde Ministre de l'Economie et des Finances.

(2) Les conclusions se présentent sous la forme de deux rapports : Thesaurus V1 publié le 7 Octobre 2011 et Thesaurus V2 publié le 15 Octobre 2015



Virginie Martin

Professeure, Chercheure, Politiste,
sociologue. KEDGE Business
SchoolSciences Po

« Mad Men » série mythique, saison 1 épisode 1 : les publicitaires de Madison Avenue savourent une à une leur réussite en tirant sur des Lucky strike et en vidant des verres de whisky. Ils sont ceux qui voient l'avenir, ceux qui savent séduire via des visuels accrocheurs, ceux qui trouvent des slogans, ceux qui croient à la consommation.

« Mad Men » une saison plus tard : les médecins commencent à alerter sur les dangers du tabac et les campagnes de publicité pour les cigarettes seront bientôt interdites. Les « mad men » perdent des marchés publicitaires et les cigarettiers, des consommateurs.

Voilà, illustré rapidement le risque politique. Un jour, la loi passe, le décret décrète et l'environnement se modifie.

Et pourtant... « l'entreprise » se voit parfois comme assez éloignée de la chose publique et politique. Les entrepreneurs, forts de leurs innovations, de leur envie de perpétuer une business family, de créer une firme à partir d'une bonne idée, ces entrepreneurs peuvent parfois négliger le risque politique.

De même, en sciences de gestion, la question politique est peu abordée, sauf chez certains auteurs qui sont dans une tradition appelée « Critical management studies » ou approche « critique et politique » tel David Courpasson en France ou Mats Alvesson et Hugh Willmott en Grande-Bretagne par exemple. Dans cette tradition académique c'est souvent la neutralité de l'économie et / ou de la gestion qui est interrogée et il est considéré ici que le politique est à tous les niveaux de l'entreprise.

Dans tous les cas, il faut considérer que l'entreprise est encadrée dans le politique ; partant, elle peut en avoir les opportunités, comme en subir les menaces.

L'environnement politique de l'organisation est donc à apprendre, à comprendre, à analyser, à anticiper. Mais cet environnement est complexe pour deux raisons majeures :

D'une part car il se déploie sur les niveaux natio-

Le risque politique, un risque immatériel pour l'entreprise ?

nal-local, européen et international.

D'autre part car il est mouvant, changeant au grès d'élections, de décisions, d'intérêts croisés.

Le politique est donc une partie prenante qu'on ne peut pas connaître parfaitement, et l'entreprise doit agir dans ce contexte de connaissance limitée et donc de « rationalité limitée », comme le rappelle Simon March dans ses travaux.

Le risque politique, un risque majeur

Le risque politique est d'ailleurs aujourd'hui, selon la Coface, un des risques majeurs pour l'entreprise. Un risque politique, qui se déploie d'ailleurs sur plusieurs champs, social, médiatique... nous y reviendrons.

Finalement, c'est du côté des risques non économiques que l'organisation doit aujourd'hui regarder. L'économique est une donnée nécessaire, mais totalement insuffisante.

Brexit, replis protectionnistes de la Chine ou des Etats-Unis, contexte iranien, gilets jaunes, gestion de la Covid-19, normes anti-pollution sont autant d'exemples qui rendent extrêmement tangible le risque politique.

On le voit dans cette brève énumération, il existe des risques domestiques, des externalités négatives, et enfin des risques exogènes dépendants des contextes internationaux.

Mais, les entreprises ne sont pas toutes égales face à ces divers risques politiques. Pas toutes égales au regard de leur capacité à connaître et bien maîtriser ces risques et ces parties prenantes politiques. Les TPE ne sont pas dotés de service de gestion du risque, de service de veille... les très grandes entreprises, voire multinationales sont, elles, aguerries à ce type de connaissances.

De même, les plus petites entités n'ont pas souvent la possibilité de peser sur la décision politique ; les autres peuvent adopter des stratégies de lobbying et autres jeux d'influence.

Une profession bien organisée peut essayer de contrer la décision politique ; nous l'avons vu

récemment en France avec les avocats sur la réforme des retraites. C'est toute une profession libérale qui s'est dressée contre cette réforme.

Le secteur de l'immobilier, quant à lui, n'a pas pu contrer la réforme de l'ISF qui a favorisé les produits financiers et pénalisé les biens immobiliers via l'IFI.

Tout changement politique / électoral / gouvernemental est donc toujours un risque ou un bouleversement potentiel pour l'entreprise. C'est assez évident ; les 35 heures resteront à ce titre dans les annales.

Du côté du lobbying

Le plus souvent ce sont les très gros secteurs, représentés par de très grands groupes qui parviennent à s'imposer face aux états et à leur décision.

Les groupes de lobbyistes sont par exemple pléthores du côté de Bruxelles et tentent de maîtriser justement le risque politique, voire empêcher des décisions politiques à leur désavantage.

L'activité de lobbyiste ne cesse de croître aussi bien à Washington qu'à Bruxelles. La capitale européenne compterait plus de 50 000 lobbyistes et personnes impliquées dans ces activités. Ces lobbyistes dépensent des millions chaque année pour peser sur les décisions de l'UE. De l'industrie chimique à Google en passant par le bien nommé « Europat », les groupes d'intérêts privés ne ménagent pas leurs efforts pour influencer et gérer le potentiel « risque » politique pour leur secteur.

Pour être efficace, les lobbyistes doivent « capturer le régulateur », c'est à dire intervenir suffisamment en amont et auprès de la bonne cible au sein des fonctionnaires de la Commission européenne. Cette dernière édictant la loi, c'est à ce stade que les influences peuvent être plus efficaces afin d'amender une loi, de la diluer, de la retarder ou même de la supprimer.

On voit bien comment, dans ce cas, essayer de contenir le risque politique, contient un autre risque politique : celui d'une trop grande in-

fluence d'intérêts privés au détriment de l'intérêt général... ce qui a terme peut faire courir un risque politico-social non négligeable. L'affaire Monsanto, la 5G, les dérives environnementales... un risque politique régulé pour un secteur ou pour une entreprise, peut revenir en boomerang à terme contre ladite entreprise, via l'opinion publique par exemple.

Le risque politique ou plutôt géopolitique

N'oublions pas de même que, dans un monde ultra globalisé, le risque politique est aussi un risque géopolitique. Suite à la chute du mur de Berlin, le monde ne s'est pas apaisé ; les tensions ont juste pris d'autres formes que celle d'un affrontement entre l'Est et l'Ouest. Les printemps arabes, les soulèvements au Brésil, les zones de terrorisme en Irak, en Syrie dans le Sahel, les attentats en Tunisie, le bras de fer entre Grèce et Turquie, tous ces affrontements sont autant de risques politiques pour n'importe quelle entreprise qui veut jouer sa partition dans le monde entier ou dans une zone géographique du monde. La stratégie d'internationalisation de l'entreprise est en soi un risque. Elle peut se heurter à des volontés de repli ou de sanction commerciales comme le fait aujourd'hui l'Amérique de Donald Trump contre les pays qui osent continuer à avoir des actifs en Iran. Dans le même ordre d'idée, LVMH est en train de renoncer au rachat de Tiffany, compte tenu des possibles représailles étasuniennes.

Prévenir les risques géopolitiques demande une grande connaissance des enjeux, des gouvernants, de l'opinion publique du pays concerné. C'est un travail en amont important et c'est une actualisation incessante via des outils nécessairement diversifiés : juridiques, politiques, sociaux, économiques, diplomatiques... et une aide aussi de l'Etat. L'Etat – français ou autre – doit accompagner ses entreprises à l'international et les protéger du mieux possible.

Le risque politique ou plutôt médiatico-sociétal

Si ce sujet nous amène classiquement à évoquer le risque géopolitique, nous ne pouvons plus aujourd'hui ne pas évoquer d'autres risques, à mon sens, contenu dans le risque politique. Il s'agit du risque sociétal et médiatique.

Prenons le cas tout récent de la mort de George Floyd aux Etats-Unis et des mouvements anti-racistes qui ont suivi, notamment avec le #BlackLivesMatter. Les opinions publiques se sont soulevées principalement en mémoire à George Floyd mettant au premier plan de l'agenda politico-sociétal-médiatique la question du racisme. Subitement, des entreprises qui n'avaient pas correctement anticipé ces mouvements de fond – au-delà du cas de G. Floyd – ont dû réagir et promettre de revoir leurs visuels. C'est le cas typique d'Uncle Bens qui, interpellé de toutes parts lors de cet épisode, décide en juin 2020 de changer ces imageries car trop stéréotypées. On peut penser que la marque aurait pu mieux anticiper ce type de mouvements et de demandes de la communauté afro-américaine et faire évoluer au fil des années ces visuels autour de Aunt Jemima et de Uncle Bens.

La question sociale ou sociétale prend de l'ampleur via l'amplificateur médiatique et devient un risque majeur pour l'entreprise.

Dans ce même cadre, certaines entreprises ont

vu leur campagne de publicité réduite à néant et / ou ont dû faire face à un bad buzz pour cause de sexisme. Les images hyper stéréotypées des femmes ou hyper-sexualisées représentent aujourd'hui un coût très élevé pour la firme. La marque Le Temps Des Cerises en a fait les frais, tout comme le groupe Accor. Ce dernier avait en effet vanté les mérites d'AccordHotels Arena à grand renfort de slogans plutôt douteux : « le seul lieu où l'on peut peloter des stars sans se soucier des conséquences » ou encore « le seul lieu où les femmes sont à vos pieds » accompagné d'un visuel montrant une tennismen à genou, visage enfoui dans les mains après, ce que l'on peut deviner, comme étant un point décisif. La campagne a été retirée des murs de Paris.

Le coût sociétal existe bel et bien ; même si nous pouvons rester surpris que de telles campagnes en 2020 soient encore acceptées, sachant la chaîne de décision complexe nécessaire pour adouber de telles publicités...

Pour contrer cela et éviter ce type d'erreurs, il faut compter sur les services dits RSE de l'entreprise – quand elles peuvent en avoir un – ou au moins avoir en tête les 17 Objectifs du Développement Durable (ODD) de l'ONU.

Dans ces ODD de nombreux items concernent des questions sociétales telles que l'égalité entre les sexes, la réduction des inégalités, l'accès à la santé et à l'éducation. D'autres concernent des questions plus environnementales.

Aujourd'hui, aucune entreprise ne peut se risquer d'ignorer ces bombes médiatiques potentielles au niveau des opinions publiques pouvant s'embraser à tout moment.

Les risques politiques sont aussi aujourd'hui largement sociétaux, ne l'oublions pas.

Le risque politique ou socio-économique

Le risque social est à mon sens abrité au cœur du risque politique. Il concerne le climat délétère pouvant régner au sein d'une organisation ou dans son environnement.

De façon endogène il s'agit de prévenir les risques sociaux et psycho-sociaux, de veiller au bien-être des salariés (Burn-out, suicides...), d'éviter un trop fort turn-over, de ménager les équipes, de prévenir les dérives de harcèlement moral / sexuel : c'est tout le capital immatériel de l'entreprise qui doit être préservé. Ayant la main, la firme peut, peu ou prou, maîtriser ces dérives éventuelles.

Mais les risques sociaux peuvent être plus exogènes et donc plus difficiles à gérer. Il s'agit du climat social qui régit dans le pays où les activités de l'entreprise sont développées. Nous pouvons penser aux manifestations au Venezuela, au Chili, en Argentine ou dans divers pays d'Amérique latine. Ces mouvements rythment la vie dans cette zone du monde, et représentent un risque politico-social quasi structurel.

Dans ces contextes, le politique, les gouvernants, les corps intermédiaires – dans les zones de type européen – ont des cartes à jouer afin que ledit pays soit vivable, sécurisé, qu'il ne soit pas traversé de grèves / manifestations toutes les semaines... le cas des gilets jaunes étant de ce point de vue, emblématique. La France n'a jamais connu dans son époque récente une telle récurrence de rassemblements et d'oppositions

au système en place.

Ce qui reste étonnant c'est l'incapacité de l'exécutif, qui est – par définition – celui qui est en charge de la paix sociale, à trouver une issue à ce refrain hebdomadaire. Le pouvoir en place joue avec un risque politico-social majeur à ne pas tout mettre en place pour trouver une issue à ce bras de fer. Résignation, inexpérience du pouvoir, travail sur les opinions publiques, pourrissement de l'affrontement... ?

Ce qui est sûr, c'est que, quelle que soit la complexité des problèmes sociaux/politiques/géopolitiques/économiques, rares sont les gouvernements passés qui ont laissé le pays sous le joug de ce trouble politico-socio-économique de premier ordre. Les risques politiques majeurs qu'ont été les crises de 2008 – financière – ou celle de 2014-2015 – terroriste – ont été gérés par les pouvoirs en place. Comment croire qu'un gouvernement ne peut pas dialoguer, apaiser, trouver une issue à ce mouvement des GJ ?

On le voit le risque social ici dépasse largement ce que l'entreprise peut espérer maîtriser ; en revanche, peu d'entreprises ont pu penser de façon réaliste que ce mouvement social s'enliserait et deviendrait une antienne de la vie en France. Et là, se pose la question de la confiance à l'égard de ceux et celles qui nous gouvernent. Une confiance perdue peut aussi représenter d'autres risques politiques notamment à coup de radicalismes en tout genre...

Derrière chaque risque une opportunité ?

Nous l'avons compris, derrière le risque politique se cachent plusieurs types de sous-risques : politico-électoral, sociétal, médiatique, géopolitique, social... tout cela peut être mis sous l'ombrelle du Politique. La complexité est à l'œuvre, c'est évident.

Mais ne nous y trompons pas, dans tout risque, une opportunité sommeille : il ne faut donc pas que l'entreprise craigne le risque, mais l'anticipe, le contrôle du mieux possible voire le retourne en sa faveur. Des entreprises comme Dove ou Renault ont saisi assez tôt l'opportunité que représente de s'adresser aux femmes de manière non sexuée / non sexiste.

De façon un peu différente, un risque politique peut mettre en fragilité un secteur, mais peut constituer une opportunité pour un autre secteur. Les normes environnementales peuvent gêner le secteur de l'automobile mais font naître d'autres possibilités pour les éoliennes, les vélos, les sites de co-voiturage de même que pour les nouvelles industries automobiles elles-mêmes...

C'est un équilibre entre menaces et opportunités que l'entreprise doit trouver. Au niveau micro, l'entreprise peut être inquiète, au niveau macro, les secteurs finissent par trouver une sorte de régulation aidée soit par les états, soit par d'autres marchés qui s'ouvrent quand d'autres se ferment...

Le risque sera néanmoins toujours atténué, amorti via l'anticipation, la diversification, la réactivité. Ces conditions peuvent en revanche mettre à mal les hommes et les femmes de l'entreprise, qui sont les amortisseurs de crises et de risques. Le risque politique pèse in fine sur des hommes et sur des femmes. Le risque politique finit par être un risque humain.



Damien Barthélémy

Directeur général de Creditsafe France & Belux

L'information d'entreprise, actif immatériel à maintenir, à sécuriser et surtout à reconnaître

Les actifs immatériels occupent une part croissante dans notre économie, ils représentaient 17% de la valeur des entreprises en 1975, aujourd'hui 84% (Source : Ocean Tomo). Ils se développent de façon considérable pour les entreprises numériques mais pas seulement, c'est 75% de la valeur des Entreprises du CAC 40.

Depuis plusieurs années déjà nous assistons au développement de l'Economie Immatérielle qui est basée sur la connaissance, le savoir, et où la donnée, qu'elle soit collectée ou produite par l'entreprise, ainsi que la technologie pour la sécuriser et l'exploiter occupent une place centrale – contribuant largement à la performance et la compétitivité de l'entreprise.

Sans données ou informations, la connaissance n'existe pas et il devient difficile voire compliqué (pour ne pas dire impossible ou risqué) pour les dirigeants de se construire une vision 360° des ressources de l'entreprise – Ils ne peuvent pas non plus ajuster leur plan stratégique, prendre les bonnes décisions au bon moment, valoriser à sa juste valeur leur entreprise et par conséquent, ils réduisent leurs chances d'accéder au financement – condition de survie pour de nombreuses entreprises, en particulier les petites et moyennes entreprises (PME).

Nul besoin de rappeler que la data est non seulement créatrice de valeur mais qu'elle permet aussi d'anticiper et réduire les risques pour l'entreprise notamment dans les relations d'affaires avec les Tiers : Impayés, Défaillance, Contentieux, Privilèges, Réputation, Conformité Légale, Juridique et réglementaire. C'est encore plus vrai dans le contexte si particulier de 2020 où la situation économique impose aux entreprises de repenser leur Business Model, de s'organiser, de s'équiper pour être connectées au niveau des collaborateurs mais également des parties tierces. Elles doivent impérativement au risque de mourir, s'adapter à l'économie immatérielle car selon Bercy, tous les ans en France, le poids des investissements dans l'immatériel représente 2/3 des investissements totaux, et selon la Banque Mon-

diale, l'économie française est immatérielle à 86%.

Pourtant la plupart des tableaux de bord, data comprise, élaborés pour piloter la performance des entreprises ignorent encore le suivi de leurs valeurs immatérielles. Et bien que la Data respecte les règles en matière de pertinence, de fiabilité, de transparence, ainsi que les Systèmes d'Informations, ne sont pas reconnus donc pas comptabilisés comme investissement au bilan mais considérés comme une charge.

Et si la data en plus de son rôle opérationnel pouvait apporter une solution comptable à la sortie de crise ? Et si cette initiative complétait le dispositif d'aides financières aux entreprises et était vu comme un levier supplémentaire qui interviendrait à la clôture du bilan ?

Aujourd'hui cela pourrait faire la différence dans la relance de l'économie.

Mais il faut garder à l'esprit que ces actifs s'altèrent, perdent de leur valeur s'ils ne sont pas structurés, agrégés et maintenus. Les fournisseurs de données d'entreprise au niveau mondial tentent de démocratiser l'accès à l'information en la rendant accessible par son prix et son exploitation. Ils analysent et enrichissent les référentiels Tiers (clients, fournisseurs, partenaires..) de données à plat (financières, légales, juridiques, réglementaires) ou agrégées (scores et indicateurs). Ils réalisent une photographie à l'instant T du niveau et de la nature du risque présent dans les référentiels. Ils mettent à disposition des systèmes de Surveillance, Screening Compliance, et proposent de connecter ces données aux données clients pour une mise à jour en temps réel rendue possible par les API. Les seuls objectifs de ROI qui en découlent pour les entreprises sont la performance, le développement commercial et stratégique.

Enfin, ils aident les entreprises à maintenir, sécuriser leur capital immatériel et à construire cette vue 360° dont ont besoin les dirigeants pour surtout ne pas piloter à vue.



David Gruson

Ethik-IA Directeur Programme Santé Jouve
Chaire Santé ScPo Paris

Prévenir le risque pandémie, premier risque immatériel pour l'entreprise en 2020

La reconnaissance de la garantie humaine

- **Le numérique et l'intelligence artificielle sont des leviers pour permettre aux entreprises d'affronter le choc de la Covid-19,**
- **La mobilisation de ces outils en contexte épidémique soulève des enjeux éthiques significatifs,**
- **La reconnaissance du principe d'une Garantie Humaine de l'IA est une avancée concrète pour la régulation positive de ces enjeux éthiques.**

Les acteurs économiques sont confrontés de plein fouet, en cette si singulière et si dure année 2020, aux impacts de la gestion du contexte pandémique Covid-19. Ils ont pris malheureusement pleine conscience d'une réalité nouvelle. Celle dans laquelle ce risque immatériel pandémique est appelé à s'inscrire dans la durée dans leurs horizons de planification stratégique et opérationnelle. Les entreprises ont également mesuré à quel point le numérique pouvait leur être utile au quotidien dans l'appréhension et la gestion de ce risque. Ce qui est vrai dans le management entrepreneurial l'est aussi dans la réponse sanitaire à l'épidémie elle-même grâce à la mobilisation de nouvelles ressources dans les domaines du numérique et de l'intelligence artificielle en santé.

Dans les deux tomes de la fiction d'anticipation S.A.R.R.A., une intelligence artificielle, je décrivais les risques éthiques immatériels potentiels susceptibles d'être induits par un recours non maîtrisé au numérique et à l'IA en contexte épidémique : d'une part, le risque de délégation de la décision médicale à la Machine et du consentement du patient à l'IA et, d'autre part, le risque d'une moindre prise en compte de l'individu sous l'effet de la logique collective intrinsèque aux calculs basés sur la loi du plus grand nombre opérés par l'algorithme.

L'introduction du principe d'une Garantie Humaine pour l'intelligence artificielle en santé dans la révision de la loi de bioéthique représente une étape très significative pour aborder – et réguler positivement – les enjeux associés aux risques immatériels dans le domaine du numérique.

Cette proposition, portée initialement dans le cadre de l'initiative Ethik-IA, avait pu être reprise dans le cadre du rapport de Cédric VILLANI sur l'intelligence artificielle et, plus spécifiquement, dans le cadre de l'avis 129 et du rapport dédié émis par le Comité consultatif national d'éthique dans le cadre du processus de préparation de la révision bioéthique.

Sur le fond, ce principe renvoie à des valeurs très fortes portées en France et en Europe, pla-

cées au cœur de notre protection sociale et qui visent à garder l'Humain au premier plan. L'objectif général est d'éviter des mécanismes de « délégation » de nos décisions aux outils numériques et algorithmiques. Plus largement, la logique de la loi du plus grand nombre intrinsèque au pilotage algorithmique peut être source d'atteintes à la primauté de la Personne.

S'ouvrir résolument à l'innovation et essayer d'en réguler les enjeux éthiques au fil de son application : c'est le sens du principe d'une « Garantie Humaine » du numérique et de l'intelligence artificielle. En retenant ce principe, la France fait le choix d'une approche enfin plus ouverte de l'innovation, dans un cadre législatif et réglementaire qui est déjà, il est vrai, le plus protecteur au monde.

Le concept de « garantie humaine » peut paraître abstrait mais il est, en réalité, très opérationnel. Il introduit l'idée d'une supervision humaine sous la forme d'un pilotage qualité. C'est ce que la Commission européenne appelle Human Oversight dans son Livre Blanc consacré à l'intelligence artificielle et publiée le 11 février dernier.

La supervision peut s'exercer avec le déploiement de « collèges de garantie humaine » associant professionnels utilisateurs, citoyens et innovateurs. Leur vocation est d'assurer a posteriori une révision de dossiers pour porter un regard humain sur les options conseillées ou prises par l'algorithme. L'objectif consiste à s'assurer « au fil de l'eau » que l'algorithme reste sur un développement de Machine Learning à la fois efficace et responsable éthiquement. Les dossiers à auditer pourraient être définis à partir d'événements indésirables constatés, de critères prédéterminés ou d'une sélection aléatoire.

Ce principe de Garantie Humaine avait été très clairement repris dans l'exposé des motifs et l'étude d'impact du projet de loi bioéthique. Il est désormais intégré à l'article 11 de ce même projet de loi adopté en seconde lecture à l'Assemblée nationale le 31 juillet dernier.

Ces reconnaissances successives et de plus en plus larges du principe de Garantie Humaine de l'intelligence artificielle représentent autant d'avancées considérables de la logique de régulation positive d'un certain nombre de risques éthiques immatériels associés au numérique. Il importe désormais de poursuivre et élargir le travail de fond engagé pour mieux identifier ces risques, les qualifier et en déduire des actions opérationnelles pragmatiques visant à les réguler.



Louis-Rémy Pinault

Expert développement stratégique
chez GENERALI & Membre du Comité
Scientifique «Place Escange»

Prévenir le risque pandémie, premier risque immatériel pour l'entreprise en 2020

La mondialisation heureuse enterrée

Dès la fin des années 90 la mondialisation a mis en évidence les impacts négatifs de la globalisation d'une économie low cost tant sur le plan social qu'environnemental. Elle a mis en perspective la vraisemblance de menaces de crises, financières, économiques, écologiques, sociales, politiques, géopolitiques pouvant dégénérer en crises systémiques dopées par la vitesse de circulation des informations, des données, des capitaux. Mais c'est une crise sanitaire, « à l'ancienne », qui a frappé l'ensemble de la planète rappelant que les limites des scénarii improbables pouvaient toujours être franchies. Dans un contexte de profondes transformations, la crise de la Covid-19 impacte la perception des risques au sein de la société et de l'entreprise.

Le risque en 3D

Cette crise modifie sensiblement le rapport à l'incertitude. Les entreprises intègrent, en principe, en fonction de leur propre culture des risques, ceux qualifiés d'aléatoires et accidentels. Ils sont directement liés à leur activité et leur financement est en principe transféré à leur assureur, dans le cadre des règles techniques de l'assurance. Cependant, ils se trouvent confrontés de plus en plus à des risques d'origine externe aux conséquences dommageables importantes, parfois catastrophiques, pour leur performance, leur valeur, leur avenir :

- > **Crise géo-politique avec un pays étranger et embargo les privant d'un marché,**
- > **Décision politique, augmentation des droits de douane,**
- > **Crise sociale,**
- > **Accident industriel entraînant une rupture de la supply-chain,**
- > **Impact du réchauffement climatique, météo sensibilisée de l'activité, catastrophes naturelles,**
- > **Cybercriminalité et attaque de serveurs stratégiques,**
- > **Lock out électricité,**
- > **Crises systémiques, financière, sanitaire..**

Dans cet environnement complexe, face à ces menaces qui s'additionnent aux risques « classiques », risques aléatoires et ceux relevant du risque d'entreprendre, l'enjeu pour la Direction de l'entreprise est de conserver le contrôle de la situation menaçante, tant dans le dispositif d'alerte que dans le traitement de la crise et la reprise d'activité.

Résilience et capital immatériel

La crise que nous traversons montre que la résilience des entreprises qui s'adaptent le mieux à la situation, s'appuie sur la robustesse de leur capital immatériel. Elles résistent en raison de la solidité du lien de confiance qu'elles entretiennent avec leurs parties prenantes et au premier rang, les collaborateurs. Cette robustesse du capital immatériel trouve sa source à la fois dans le développement de la culture du risque, de l'Excellence Opérationnelle et celui de l'intégration de la RSE à tous les niveaux de l'entreprise, au sein de son écosystème, sur son territoire. Le pilotage du capital immatériel, dans le cadre de l'approche de la résilience de l'entreprise, offre l'avantage de décloisonner le management des risques et la RSE. En effet, en mesurant la robustesse du capital immatériel, il est possible d'évaluer les impacts positifs sur la chaîne de valeur mais aussi les vulnérabilités source de risques et de destruction de valeur.

Ainsi, le système d'information pourra être un levier essentiel par exemple pour renforcer le capital client, organisationnel... mais aussi une source de vulnérabilité dans le cadre de cyber attaque aux effets dévastateurs.

Il en sera de même de la fidélité des fournisseurs de premier et second rang dont la prestation est essentielle en matière de qualité mais aussi de conseil dans le cadre de la conception et de l'absence de traçabilité de fournitures stratégiques venant d'Asie.

La situation inédite que nous vivons va devoir conduire à augmenter la solidarité au sein des écosystèmes et en direction des parties prenantes avec pour cible une meilleure protection du capital immatériel et stimuler l'innovation. Le premier enjeu est de repenser le projet de l'entreprise dans le cadre d'une transformation continue pour intégrer les nouvelles technologies, l'impression 3D, la cobotique, la robotique, l'intelligence artificielle... tout en limitant les impacts de son activité.

L'évaluation du capital immatériel et sa prise en compte comme élément moteur de la stratégie de l'entreprise doit conduire à développer des outils de prévention spécifiques. Un capital immatériel évalué, piloté, intégré au management des risques doit permettre d'agir à la fois sur l'efficacité et sur la résilience de l'entreprise.



Adrien Lehman

enseignant en économie à Sciences Po
et research fellow « systèmes financiers »
de l'institut Open Diplomacy

La gestion du risque immatériel comme bonne pratique financière

Derrière les risques financiers auxquels font face les entreprises se cachent bien souvent des risques immatériels, liés à des effets de réputation, à une mauvaise connaissance du marché ou à une mauvaise gouvernance interne. Bien prendre en charge ces risques immatériels sur le long terme est ainsi la meilleure manière d'éviter de gérer dans l'urgence des risques financiers qui conduisent presque toujours à des pertes. Mieux le risque est identifié en amont et plus les conséquences financières seront raisonnables et le passage en perte limité. Ainsi, les risques financiers ne sont en quelque sorte que la matérialisation d'un risque immatériel mal pris en charge.

Les risques financiers auxquels font face les entreprises sont bien connus. Les professionnels de risques les classent en quatre grandes catégories. Le plus évident est le risque de crédit, ou de contrepartie, c'est-à-dire le risque de pertes financières liée à l'insolvabilité d'un tiers. C'est aussi tout l'enjeu de la question des délais de paiement, qui se sont rallongés avec l'actuelle crise COVID-19. Le retard moyen est désormais de 13 jours. C'est treize de trop pour la trésorerie de beaucoup de petites structures. Dans ce cas précis, on parle de risque de liquidité. Par ailleurs, les plus grandes entreprises peuvent faire face à des risques de marché, notamment si elles sont exposées à l'international. A ces risques très techniques s'ajoutent les risques opérationnels ou de fraude qui s'accroissent avec la taille de l'entreprise.

Tous ces risques peuvent paraître bien abstraits et donc réservés au public de spécialistes des directions financières et des cabinets de conseil. On pourrait se contenter de cette situation si leurs conséquences n'étaient si grave. En effet, ils peuvent mener à la disparition pure et simple de l'entreprise. Or, derrière une question financière d'apparence complexe se cache bien souvent un risque im-

matériel qui peut être identifié et neutralisé à la source par un manager vigilant. Il en va notamment ainsi des problèmes de trésorerie qui peuvent être limités grâce à une meilleure analyse de la réputation des agents économiques en présence sur un marché. Dans le sens inverse, un contrôle soigneux de son image de marque limite les risques de déséquilibre du bilan lié à une chute de revenus commerciaux sans rapport avec la qualité des produits proposés. La logique est la même en matière de cybersécurité et de protection de données ou de suivi de la réglementation. De même une prise en charge rapide des mauvais payeurs par une direction du recouvrement efficace évitera bien des problèmes financiers. Une protection de long terme contre ces risques immatériels évite ainsi à une entreprise de prendre en charge des risques qu'il faut souvent régler dans l'urgence et aboutissent nécessairement à des pertes directes. Mieux prendre en compte le risque immatériel, le plus en amont possible, est donc une excellente pratique financière.

**Didier DAVITIAN**

Conseiller en communication

La réputation, un actif immatériel à surveiller

Chaque année au mois d'Octobre, la société Interbrand délivre son classement des valeurs financières des principales marques mondiales. Depuis 2001, cette société suisse opère son classement suivant des critères extrêmement précis et le résultat est très attendu tant par les entreprises elles-mêmes que par la communauté des spécialistes des marques. Après Coca-Cola, c'est Apple qui depuis 2013 détient la 1^{ère} place avec une valorisation de sa marque à plus de 300 milliards de dollars.

Pour l'entreprise, l'image de marque est un enjeu essentiel à surveiller. Mener une politique d'image nécessite du temps, du professionnalisme mais permet aussi d'enregistrer un retour sur investissement rapide. Après le logo dont on sait aujourd'hui qu'il doit être le plus épuré possible, place à la stratégie de marque avec le renfort de la publicité à base de storytelling rempli d'émotions afin de capter l'attention du client. Aujourd'hui, se bâtir une politique d'image c'est obtenir un capital confiance et un capital sympathie des collaborateurs internes de l'entreprise et des publics externes (clients, fournisseurs, banques...). Décathlon et Ikea arrivent à cumuler les 2 et font partie des marques préférées des français.

Avec l'information en continue (chaînes d'infos, réseaux sociaux...), tout ce qui est bâti minutieusement en plusieurs années peut se détruire en quelques instants. Les collaborateurs internes doivent avoir un sentiment de fierté et d'adhésion aux valeurs véhiculées par la marque. Certes, le « dieselgate » a coûté plus de 2 milliards d'euros à Volkswagen (frais d'avocats, retraits de véhicules, réparations des moteurs...) mais la baisse de la productivité induite par la chute de la motivation des salariés, actif immatériel difficilement quantifiable, pèse lourdement encore sur les comptes de l'entreprise.

En situation de crise, l'entreprise doit surveiller encore davantage sa réputation car la crise imprègne le cerveau collectif pour longtemps. En 2018, Starbucks réussit magistralement à retourner très vite ses accusations de racisme en fermant tous ses cafés pour former ses salariés à la lutte contre le racisme. Aujourd'hui, dans le cadre de la crise sanitaire, les assureurs, dont AXA, abondent profondément au sein de fonds de solidarité et à l'effort collectif. Et pourtant, pris dans la tourmente des pertes d'exploitation, la compagnie d'assurance a du mal à être audible sur ses autres communications.

Construire, maintenir et surveiller son image permet de garder une cohésion interne à l'entreprise et conquérir et fidéliser les clients. Face aux fakes news, une politique de préservation de sa réputation revêt à la fois une dimension de ressources humaines, de communication interne et commerciale. A l'ère du commerce phygital où les achats se font désormais pour une plus grande partie via le digital (Amazon...), construire et préserver sa réputation devient essentiel à la vie de toute entreprise.

L'ÉQUIPE DIRIGEANTE



Charles BATTISTA
Président



Sébastien BOUCHINDHOMME
Délégué général



Didier DAVITIAN
Conseiller

LE COMITÉ SCIENTIFIQUE



Charles BATTISTA
Président de la FIGEC



Philippe BERNA
Médiateur national délégué
à la Médiation des entre-
prises



Catherine CHAMBON
Sous-directrice de la lutte
contre la cybercriminalité
au Ministère de l'intérieur



Michel DIETSCH
Professeur émérite à
l'UNISTRA



Paola FABIANI
Présidente de WISECOM et
du COMEX40 du MEDEF



Denis FERRAND
Directeur Général de
REXECODE



Michel PHILIPPART
Professeur à l'EDHEC
Business School



Louis-Rémy PINAULT
Expert développement
stratégique chez GENERALI



Numa RENGOT
Avocat associé Franklin

LE COMITÉ D'EXPERTS



Sofiane ABOUBEKER
Président d'ARECIA



Olivier LEDUC
Expert-comptable



Virginie MARTIN
Professeure à Kedge,
Politiste, sociologue



David Gruson
Directeur Programme
Santé Jouve / Fondateur
ETHIK-IA



**Stéphanie VERILHAC-
MARZIN**
SVM Consult