

Le Monde

Economie

Opinions et stratégies, acteurs et entreprises

La comptabilité vire au vert

- Tant que les instruments d'évaluation de l'entreprise ne changeront pas, le développement durable restera négligé par les dirigeants
- Experts, auditeurs et chercheurs explorent de nouvelles pistes, que quelques sociétés commencent à expérimenter



C'est bien joli votre développement durable, mais il apparaît où dans mon bilan ? » Cette boutade du PDG d'une grande entreprise française met le doigt sur une difficulté majeure du changement de modèle économique

Dossier

qu'appelle la prise de conscience des limites du modèle actuel : réchauffement climatique, épuisement des ressources naturelles, difficulté grandissante des entreprises à obtenir de la société une

« license to operate » (le consensus sur leur action)...

L'adoption, le 13 mai, par 72 Etats représentés par des délégations composées de tout l'éventail de la société civile, de la norme ISO 26 000 fixant les grands domaines de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et les principes d'action qu'elles doivent mettre en œuvre pour l'honorer est le symbole de cette demande de respect de l'intérêt général adressée aux grandes entreprises.

Mais la demande n'est pas seulement externe. « Actionnaires et dirigeants s'aperçoivent que le bilan

financier reflète de moins en moins la vraie valeur de l'entreprise et néglige des actifs immatériels comme la confiance des clients ou l'engagement des salariés », observe Jean-René Brunetière, qui anime la Commission spéciale du développement durable au ministère de l'environnement et a dirigé un groupe de travail chargé de proposer des indicateurs de développement durable pour l'action publique.

La crise financière a d'ailleurs montré les limites des normes comptables internationales IFRS (International Financial Reporting Standards). Plusieurs entreprises,

dont Nestlé, EDF, Tata, Aviva, HSBC, ont lancé, le 2 août, avec les quatre grands cabinets d'audit internationaux (Deloitte, Ernst & Young, KPMG et PwC) et avec le soutien de l'International Accounting Standards Board, un International Integrated Reporting Committee. Son objectif est de proposer fin 2010 au G20 une réforme des normes comptables internationales, qui intégrerait les thèmes de l'environnement, du social et de la « gouvernance » – c'est-à-dire les rapports de l'entreprise avec les différentes composantes de la société.

►►► Lire la suite page 4

L'éclairage de Martin Wolf p. 2



A Bâle, la montagne bancaire a accouché d'une souris

Chronique p. 3

« Immigration, délinquance et chômage », par Thibault Gajdos

Stratégie p. 6

Koésion, l'immobilier pour compléter sa retraite

Nicolas Baverez



L'Amérique, un déclin relatif



En 2008, Barack Obama a été élu dans l'euphorie pour sortir l'Amérique d'une grande récession et de son enlisement en Irak et en Afghanistan. En 2010, à la veille d'élections données comme perdues pour les démocrates, il doit annoncer un nouveau plan de relance de 150 milliards de dollars en raison d'une reprise qui patine et ne crée pas d'emplois. Après sept ans de conflit, 4 400 morts parmi les soldats américains et quelque 100 000 victimes civiles irakiennes, les troupes de combat quittent un Irak en pleine guerre civile. La même issue se dessine en Afghanistan, avec la chronique annoncée d'un retrait sur fond d'affrontements tribaux.

Sous l'impopularité du premier président noir des Etats-Unis pointent le déclin de l'Amérique et l'impossible mission qui lui a été confiée : assurer sans heurts la transition d'une hyperpuissance illusoire vers une nation de premier rang, mais de droit commun, limitée à l'intérieur par les difficultés liées au surendettement, et à l'extérieur par la concurrence des géants émergents. Obama doit, comme la France et le Royaume-Uni après l'humiliation de Suez en 1956, mettre les ambitions en cohérence avec des moyens contraints : une première dans l'histoire de la nation américaine.

Les piliers de la suprématie des Etats-Unis au XX^e siècle sont tous fissurés. Non seulement la reprise avorte, avec une croissance revenue à 1 %, le naufrage du secteur immobilier et un chômage de masse qui touche 17 % de la population active, mais la perspective de voir la Chine devenir la première économie du monde au cours de la décennie 2030 se renforce. Marginalisés sur le plan industriel, les Etats-Unis voient Shanghai rivaliser avec Wall Street et les entreprises chinoises devenir leader sur des secteurs d'avenir comme les énergies renouvelables. Pour la première fois, aucune entreprise américaine ne figure parmi les dix premiers groupes mondiaux pour la création de valeur. La concurrence des émergents n'est pas limitée à l'industrie mais s'étend à l'agriculture avec le Brésil, et aux services avec l'Inde. Elle ne porte pas seulement sur le coût du travail, mais aussi sur l'efficacité du capital et la recherche. La classe moyenne, socle de la consommation et de la stabilité démocratique, se délite.

Les principes et les instruments mêmes du leadership américain sont remis en question. La gestion du capitalisme a été délégitimée par la crise. La politique économique est réduite à l'impuissance.

►►► Lire suite page 2

Annonces

Paroles d'experts Collectivités territoriales Page 9 ■ Dirigeants ■ Finance, administration, ■ Juridique, RH ■ Banque assurance ■ Conseil, audit ■ Marketing, commercial, communication ■ Santé ■ Industries et technologies ■ Carrières internationales Multiposte ■ Collectivités territoriales Pages 7 à 12

Consultez notre site: www.lemonde.fr

Quand je serai grande...



L'Amérique, un déclin relatif

►►► Suite de la chronique de Nicolas Baverez

L'accumulation des déficits ne parvient plus à ranimer la croissance en raison du poids des dettes et du chômage qui tétanisent les ménages. Le maintien durable des taux zéro et les rachats de dettes par la Réserve fédérale à hauteur de 10 % du PIB renforcent la défiance au lieu de créer la confiance. Le monopole du dollar est contesté par la volonté des pays d'Asie de se doter d'une zone commerciale et monétaire autonome. Partout, l'influence politique et intellectuelle des États-Unis est en recul.

Pour autant, le déclin des États-Unis, contrairement à celui de l'Europe et du Japon, demeure relatif et résistible. Les États-Unis sont le seul grand pays développé à posséder une démographie dynamique, et devraient gagner plus de 100 millions d'habitants d'ici à 2050. L'investissement, la durée du travail et l'épargne se redressent. Des marges de manœuvre financières considérables subsistent avec la possibilité d'augmenter les impôts (31 % du PIB) et d'interrompre les deux conflits qui ont coûté plus de 1 000 milliards de dollars. L'attractivité reste élevée pour les entreprises et surtout les cerveaux. L'Amérique continue à structurer, sinon à maîtriser, les réseaux qui organisent la mondialisation. La flexibilité de la société et le sens de l'innovation constituent autant d'atouts pour la conversion du modèle économique. Enfin, les États-Unis ont engagé un grand débat national sur leur déclin, qui témoigne de leur capacité à se remettre en question et à se réinventer.

Du fait de la montée des puissances du Sud, le repli américain est inéluctable. Mais ils pourraient bénéficier de l'allègement du fardeau impérial. La fin de leur leadership global rendra cependant le monde plus dangereux. Les démocraties doivent se préparer à vivre sans réassurance ultime du capitalisme, ni bouclier stratégique américain. ■

Nicolas Baverez est économiste et historien.



Par Martin Wolf

Pour marquer le deuxième anniversaire de la chute de Lehman Brothers, le Comité de Bâle n'a su accoucher laborieusement que d'une souris, le dimanche 12 septembre. Bien entendu, l'industrie bancaire prétendra que cette souris est un tigre prêt à dévorer l'économie mondiale. Ignorons ces prétentions dans lesquelles cette industrie bichonnée est passée maître. En réalité, supprimer les dispositifs incitant à un comportement imprudent ne coûte rien à la société; seuls leurs bénéficiaires en pâtissent, et ceux-ci ne doivent pas être confondus avec celle-là. Le monde a besoin d'une industrie bancaire plus petite et plus sûre.

Mais le gros défaut des nouvelles règles est qu'elles ne parviendront pas à atteindre cet objectif. « Les régulateurs du système bancaire mondial (...) ont scellé un accord en vue de (...) tripler le montant des réserves de capitaux que les banques du monde doivent détenir pour se garantir contre les pertes », annonce le *Financial Times*. Cela donne en effet une impression de fermeté, jusqu'à ce que l'on réalise que le fait de tripler presque rien ne change pas grand-chose au résultat...

Les nouvelles dispositions prévoient un ratio de capital pondéré en fonction des risques de 4,5 %, soit plus du double du taux actuel de 2 %, plus un nouvel amortisseur de 2,5 %. Les banques dont les capitaux tomberaient à l'intérieur de cette zone tampon se verraient imposer des restrictions sur le paiement des dividendes et des bonus. La nouvelle réglementation fixe donc un montant effectif de 7 %. Mais ces

L'éclairage Pour que les banques gèrent leurs risques, ce n'est pas à 7 % qu'il faudrait porter l'exigence de capitaux propres, mais à 20 % ou 30 %

Bâle a accouché d'une souris

nouvelles normes ne seront mises complètement en œuvre qu'en 2019, date à laquelle le monde aura sans doute déjà subi une ou deux nouvelles crises financières!

Comme le montrent les précédents historiques, ce ratio de capitaux propres est bien au-dessous des niveaux que les marchés imposeraient si les investisseurs ne continuaient pas à attendre des gouvernements qu'ils viennent au secours des créanciers en cas de crise. Il ne faudrait pas un très grand désastre pour amener de telles entités endettées suffisamment près de l'insolvabilité pour déclencher la panique parmi les créanciers non assurés.

Un certain nombre d'analystes ont passé l'impact possible de la régulation au crible de modèles

estimations qui sont près de huit fois supérieures. Le rapport officiel leur rétorque que « les estimations de l'industrie partent de l'hypothèse qu'en l'absence de tout renforcement de la réglementation les banques préféreront accroître leur endettement dans les années à venir pour retrouver les niveaux qui prévalaient juste avant la crise. Le retour sur capital exigé par les établissements financiers augmentera à mesure que le filet de sécurité gouvernemental s'amenuisera. Enfin, le lien entre croissance du crédit agrégé et croissance du PIB réel correspond globalement à la moyenne observée pendant la période de croissance de l'endettement maximal qui a précédé la crise ».

En réalité, il est impossible d'évaluer le coût de la régulation sans

Pour évaluer les coûts supposés de l'augmentation des exigences de fonds propres et de liquidités, il faut revenir à des principes fondamentaux. En premier lieu, comme l'a montré un article signé par Anat R. Admati (Stanford), il n'est pas vrai que les capitaux propres soient coûteux lorsque, comme on devrait le faire, on prend en compte le fait qu'une augmentation des fonds propres réduit le risque vis-à-vis des créanciers et des contribuables. Moins de capitaux signifie des retours plus élevés, mais aussi des risques plus grands.

Deuxièmement, étant donné que les créanciers supportent le coût des défaillances, plus de capitaux signifie une dette moins coûteuse. Ainsi, si les dettes n'étaient réellement plus subventionnées du tout, modifier le ratio des fonds propres par rapport à l'endettement ne devrait pas affecter le coût du financement du bilan.

Troisièmement, dans la mesure où les contribuables supportent le poids du risque, plus de capitaux propres compense cette subvention implicite. La population en général n'a strictement aucun intérêt – elle a même un intérêt négatif – à subventionner la prise de risques par les banques en général. C'est pourquoi la subvention que le public assure en fournissant une assurance gratuite doit être compensée par l'imposition de plus fortes exigences de capitaux.

Quatrièmement, le public a tout intérêt à l'imposition d'exigences de fonds propres plus fortes que n'importe quelle banque individuelle souhaiterait, dans son propre intérêt, assumer. Les banques créent des risques systémiques de manière endogène. Ce coût doit

être internalisé par les décideurs. Un renforcement des capacités à affronter le risque est une des façons de le faire.

Enfin, dans la mesure où le public souhaite qu'une prise de risques soit subventionnée – les prêts aux petites et moyennes entreprises, par exemple –, il devrait le faire directement. Subventionner le système bancaire dans son ensemble afin de le convaincre de faire ce qui ne représente qu'une petite partie de son activité est d'une inefficacité grotesque.

La conclusion est que les capitaux propres exigés devraient être beaucoup plus élevés, disons aux environs de 20 % ou 30 %, sans la pondération en fonction du risque. Il serait alors possible de se passer des différentes formes de capital contingent qui, en cas de crise, sont beaucoup plus susceptibles d'exacerber la panique que de l'apaiser. C'est uniquement parce que nous nous sommes habitués à ces structures extraordinairement fragiles que cette demande paraît d'une audace excessive.

Les régulateurs s'efforcent de rendre le système financier existant moins risqué. C'est mieux que rien. Mais cela ne débouchera pas sur un système sûr. Pendant au moins une génération, le monde ne peut se permettre de connaître une nouvelle crise de l'ampleur de celle que nous venons de traverser. A cet égard, les mesures adoptées sont tout simplement insuffisantes. Cette souris ne rugira jamais assez fort. ■

Cette chronique de Martin Wolf, éditorialiste économique, est publiée en partenariat exclusif avec le « Financial Times ». © FT. (Traduit de l'anglais par Gilles Berton)

« Cela donne une impression de fermeté, jusqu'à ce que l'on réalise que le fait de tripler presque rien ne change pas grand-chose au résultat... »

économiques standards. La Banque des règlements internationaux et le Conseil de stabilité financière, en particulier, ont conclu qu'« une augmentation d'un point de pourcentage dans le ratio cible des actions ordinaires tangibles par rapport aux actifs pondérés en fonction des risques devrait conduire, au bout de quatre ans et demi, à une baisse du niveau du produit intérieur brut d'un maximum d'environ 0,19 % par rapport à la base de référence ».

Surprise : les représentants de l'industrie bancaire présentent des

admettre quelques faits. Tout d'abord, l'économie et le système financier viennent tout juste de se rétablir après avoir frôlé la mort clinique. Il faut aussi prendre en compte dans les coûts de la crise plusieurs millions de chômeurs et des milliers de milliards de dollars de perte de production. Ensuite, les gouvernements ont sauvé le système financier en socialisant ses risques. Enfin, l'industrie financière est la seule à jouir d'un accès illimité au porte-monnaie public, ce qui en fait, de loin, la plus subventionnée au monde.

Contredire l'entreprise
A. Catellani, T. Libaert, J.M. Pierlot
Presses universitaires de Louvain,
162 pages, 15 €

Le livre Une entreprise critique

On a beaucoup parlé du poids grandissant des services de communication des entreprises. Les relations publiques sont aujourd'hui non seulement un outil de gestion, mais encore plus une « arme », soulignent les concepteurs de ce livre original, issu d'un colloque tenu en 2009 à l'université de Louvain, en Belgique, et qui s'interroge sur les discours tenus et véhiculés sur l'entreprise. La firme, écrivent-ils, « vit plus directement qu'autrefois les tensions et les contradictions de la société ». Elle doit faire face à plusieurs interpellations : de la part de ses salariés, d'abord ; de la part du public, ensuite, désormais partie prenante.

« Contredire l'entreprise, affirment les auteurs, c'est produire un discours critique qui dit quelque chose de l'entreprise – mais quelque chose qu'elle ne maîtrise pas. C'est donc s'inscrire à rebours du discours autorisé, égratigner le côté lisse de cette communication aujourd'hui sujette à la contestation et à la méfiance des publics liés à l'entreprise. »

A partir de cas concrets, les auteurs analysent les formes très

diverses que peut prendre la parole critique, vis-à-vis de la toute-puissance du « big business ». La lutte contre le « greenwashing » – le verdissement de l'image, ou le « blanchiment vert » –, par exemple, apparaît d'autant plus légitime que les relations publiques (les RP) s'apparentent à de la vraie propagande. Le cas de Shell, qui extrait des sables bitumineux au Canada et prétend participer au développement durable, est, à cet égard, emblématique.

Sur le côté « lisse » de la communication moderne, on lira avec intérêt l'article intitulé « Les entreprises face à la dérision », mais également les pages consacrées à la stratégie dite « astroturf » – du nom d'un faux gazon synthétique –, une « communication détournée » qui consiste à rémunérer des personnalités célèbres pour qu'elles redorent votre blason. « La grande entreprise doit aujourd'hui davantage soigner son image corporative et entretenir une attitude de bon citoyen », écrit Thierry Libaert, maître d'œuvre d'un ouvrage dont l'optimisme n'est pas la marque de fabrique. ■ Philippe Arnaud

Les acteurs de l'économie Jacques-Marie Vaslin L'irrésistible ascension de Jean-François Cail

Jean-François Cail (1804-1871) aurait pu être un personnage de Balzac. Parti de son Poitou natal à l'âge de 12 ans avec seulement 6 francs en poche, il laisse à sa mort un empire industriel estimé à 28 millions de francs or. Celui qui, pour reprendre le titre du livre de Jean-Louis Thomas, fut « un acteur majeur de la première révolution industrielle » (Editions de l'association Cail, 2004), est aujourd'hui tombé dans l'oubli.

Apprenti chaudronnier, Jean-François Cail arpente les routes de France pour faire son compagnonnage. Il arrive à 20 ans chez un chimiste qui construit des appareils de distillation, Charles Derosne (1780-1846). Il montre de telles aptitudes à améliorer les machines que Derosne lui propose de l'associer à son entreprise dès 1836. L'aventure est lancée.

Après s'être engagés avec succès dans la fabrication de sucreries à partir de betteraves, les deux compères misent sur la production industrielle de sucre de canne dans les Caraïbes. Les Antillais manquent de capitaux. Jean-François Cail leur en prête, fait des avan-

ces de trésorerie, et entre même dans le capital des sucreries.

Selon le professeur Christian Schnakenbourg, de l'université de Picardie à Amiens, Jean-François Cail provoque le développement économique des îles. Mieux, l'industrialisation de la filière prépare la fin du système traditionnel de l'« habitation sucrerie », fondé sur l'esclavage. L'entreprise est florissante, les commandes affluent de toutes parts. Les innovations apportées aux machines propulsent la société au premier rang mondial.

Conquête du rail

Mais une autre révolution attend Jean-François Cail. Armé d'une solide réputation dans la métallurgie, l'entreprise se lance dans la construction de locomotives à vapeur, au début des années 1840. Elles seront fabriquées à Paris, dans les ateliers de Chaillot, puis dans ceux de Grenelle qui formeront la plus grande usine de Paris. Pour se lancer, il achète la licence de la Crampton, la locomotive la plus rapide de son temps : 120 km/h. Une fois perfectionnée par les ingénieurs maison, ce

choix se révèle judicieux : les commandes affluent de toutes parts.

A la mort de Derosne, en 1846, l'entreprise compte 1 500 personnes. Des usines ouvrent à Denain, Bruxelles, Amsterdam ou Saint-Petersbourg. L'entreprise se diversifie dans les machines-outils, les ponts métalliques ou encore les lignes de chemin de fer. Jean-François Cail investit aussi dans de vastes domaines agricoles, comme celui de La Briche en Indre-et-Loire, qui dépasse les 2 000 ha, ou un autre de 18 000 ha en Ukraine qui fait tourner quatre sucreries. Rien ne semble trop grand.

L'insolente réussite de Cail ne lui fait pas perdre de vue ses origines modestes. Il crée ainsi une caisse d'aide mutuelle dans laquelle il verse 9 % des bénéfices de l'entreprise. Il érige aussi trente et un immeubles à Paris, avec tout le confort, pour y loger ses ouvriers. Il construit des crèches, des écoles, et même un théâtre, l'actuel théâtre des Bouffes du Nord.

Mais la mort d'un de ses fils, Adolphe, en 1869, assombrit le sort de la société. Ingénieur, il était destiné à reprendre les rênes de l'entreprise. Deux ans après, Jean-

François Cail décède à son tour. L'entreprise, qui compte 5 000 ouvriers, est confiée au fils aîné, Alfred. Plus porté sur la vie mondaine, il coule l'entreprise en dix ans, signant la fin d'une des plus belles aventures industrielles. ■

Jacques-Marie Vaslin est maître de conférences à l'IAE d'Amiens.

Le Monde
Siège social : 80, bd Auguste-Blanqui
75707 PARIS CEDEX 13
Tél. : +33 (0)1-57-28-20-00
Fax : +33 (0)1-57-28-21-21
Télex : 206 806 F
Edité par la Société éditrice du « Monde » SA,
Président du directoire,
directeur de la publication,
directeur du « Monde » :
Eric Fottorino
La reproduction de tout article est interdite sans l'accord de l'Administration, Commission paritaire des journaux et publications n° 0712C 81975.
ISSN : 0395-2037
Pré-presses Le Monde
Impression Le Monde
12, rue M.-Gunsbourg
94852 Ivry Cedex
Printed in France