

capital

numéro 22 / Janvier 2016

> ÉVALUATION
> PROTECTION
> VALORISATION

immatériel

> Éditorial

Par **Emilie Restout**/ Responsable Marketing & Communication Goodwill-management

Vers une évolution du capital marque

La marque reste sans doute l'actif immatériel le plus connu et le plus mesuré. Elle est reconnue comme actif incorporel au titre des IFRS et les valorisations qu'on lui prête donnent parfois le vertige. Pour exemple, intéressons-nous au trio de tête du classement Interbrand 2015, la marque Apple arrive première du classement avec une valorisation de 170 milliards de dollars et une progression de + 43 %, elle est suivie par Google (120 milliards de dollars) et Coco-Cola (78 milliards de dollars). Cependant, selon une étude d'Harvard Business Review, entre 2003 et 2013 la valeur des actifs « marque » a diminué de près de 50 % sur le marché, tandis que la valeur représentée par les « clients » a augmenté de 100 %.

> Comment expliquer ces résultats ?

Il y a un peu plus d'une décennie, nous vivions une époque où les marques étaient toutes puissantes. À grand renfort de campagnes radio, de matraquage TV, ou de grandes affiches, les consommateurs écoutaient le monologue que les marques voulaient bien leur servir. Ainsi, jusque dans les années 2000, tout ou presque reposait sur la confiance du client envers une marque ou son produit.

L'avènement de nombreuses technologies et du digital, à partir de ce début de siècle, a complètement transformé le rapport aux marques en donnant aux consommateurs plus de pouvoir. Si nous avions une confiance aveugle avant d'acheter un produit puisque ses qualités étaient vantées à la télé, aujourd'hui il n'en est rien. Le client peut désormais compter sur des associations de protection des consommateurs, la législation mais surtout un meilleur accès à l'information

grâce à Internet, notamment les comparateurs en ligne et les expériences passées des clients. Du côté de l'entreprise, cela signifie que l'expérience client est devenue bien plus importante.

Des marques comme Apple ou Nespresso ont très bien compris l'importance de l'expérience utilisateur, du design ou encore de l'ergonomie. Le devoir d'une marque est aujourd'hui de satisfaire son client, de le fidéliser afin d'en faire un ambassadeur et créer une communauté engagée autour de ses produits. Michel et Augustin est un excellent exemple de la marque du XXI^{ème} siècle : connectée et collaborative. C'est en mobilisant sa communauté sur les réseaux sociaux que cette marque française de produits alimentaires a réussi l'exploit de se faire référencer en moins de 48h par Starbucks Monde. Leurs cookies devraient accompagner très prochainement les cafés Starbucks de New-York, Londres et Paris.

Du point de vue du capital immatériel, cela signifie que le capital « marque » est de plus en plus corrélé au capital « client ». Chez Goodwill-management, nous nous sommes lancés dans une réflexion sur notre propre capital « marque », en remettant à plat l'ensemble de nos outils marketing et de communication. Notre objectif est de repenser notre offre en fonction des besoins de nos clients. Notre mission est claire : aider nos clients à créer de la valeur *autrement* et leur permettre de mesurer cette valeur *autrement* afin de contribuer à créer une économie nouvelle, respectueuse de l'environnement et des hommes. J'ai la chance de porter ce projet, avec l'ensemble des collaborateurs de Goodwill-management. Le premier résultat de cette réflexion sera un nouveau site Internet qui sera mis en ligne prochainement. <



> Actualité de l'immatériel 2-3

« Reference Value » pour une évaluation plus juste de la performance des entreprises

PeoplBrain : un outil de partage des connaissances sous la forme de guides didactiques

Dix nouveaux indicateurs pour mesurer la qualité du progrès

La moitié des cadres dirigeants n'ont pas accès aux informations sensibles ou stratégiques de leur entreprise

> Retours d'expériences 4-12

Les actifs immatériels de la Banque populaire Atlantique passés au peigne fin 4

Le capital immatériel des Alpes : un potentiel de développement durable 5-7

L'activité physique et sportive : quels bénéfices pour l'entreprise, le salarié et la société ? 8-10

Les vrais coûts de l'absentéisme 11-12

> Publication

Thésaurus-Bercy V3 : prend en compte les aspects sectoriels

Après la publication des versions V1 (évaluation extra-financière) et V2 (évaluation financière) des actifs immatériels, la version V3 introduit des coefficients de pondération à appliquer selon les secteurs d'activité.

En effet, le poids des différents actifs immatériels, qui participent à la création de valeur, varie sensiblement selon la nature des biens ou des services que l'entreprise produit.

Thésaurus-Bercy V3 sera publié en 2016.

> Fréquences

Une bonne valorisation du patrimoine immatériel de l'État

L'Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (ARCEP) est satisfaite du résultat des enchères pour l'attribution des fréquences de la bande 700 MHz aux opérateurs mobiles.

Le prix de réserve avait été fixé à 416 millions d'euros pour chacun des 6 blocs de fréquences à attribuer, soit près de 2,5 milliards d'euros pour l'ensemble de la bande.

À l'issue des enchères, les 6 blocs ont été attribués pour un prix unitaire de 466 millions d'euros, soit 2,796 milliards d'euros pour l'ensemble de la bande.

Cette valeur est supérieure à celle obtenue en 2011 pour l'attribution de la bande 800 MHz en France. Le produit des attributions sera affecté au budget général.

Ces fréquences vont accompagner, dans un premier temps, le développement du haut débit mobile (4G), et pourront servir de support à la prochaine génération de services mobiles à très haut débit (5G).

> Recherche

« Reference Value », pour une évaluation plus juste de la performance des entreprises

Le programme de recherche collaboratif « Reference Value® » 2014 - 2015, animé par un consortium de huit partenaires, a présenté le 22 septembre dernier le bilan de ses travaux lors d'une conférence qui s'est tenue au Ministère des Finances.

Rappelons que ce programme a été sélectionné comme projet d'excellence innovant dans le cadre du 16^{ème} appel à projets du Fonds Unique Interministériel (FUI) des pôles de compétitivité Finance Innovation et Cap Digital.

Il a pour objectif d'établir, contrôler et diffuser en continu la valeur des entreprises exprimée en euros, en intégrant pour la

première fois la valorisation de leurs actifs immatériels, au même titre que leur santé financière.

> Un modèle de calcul normé et public

Son originalité repose sur un modèle de calcul normé et public, pratique et peu cher, notamment en automatisant l'extraction et le traitement des données.

Il s'appuie sur les nouvelles technologies de l'information – mode de collecte automatisé des données, actualisation en temps réel et architecture big data depuis une information publique disponible sur le web.

Le Consortium « Reference value® » 2014 - 2015 a été constitué à l'initiative

de son chef de file, le Cabinet de recherche actuarielle FDA, en association avec la Mutuelle UMC, et regroupe les entreprises Goodwill-management, Valquant (analyse financière indépendante), deux laboratoires de recherche — le CEDRIC du CNAM et le laboratoire de Sciences Actuarielle et Financière (SAF) de l'Institut de Science Financière et d'Assurances (ISFA-Université Lyon 1) — ainsi que deux entreprises de technologies numériques : ISCOPE (fouille de données web) et TEMIS (enrichissement sémantique de contenus big data).

La conférence, organisée autour de trois tables

rondes a successivement passé en revue : une présentation des acquis du programme, l'intérêt de la mesure de l'immatériel, de la RSE et de l'ISR et enfin une réflexion sur la communication à adopter pour obtenir des financements.

Le programme a pris fin en janvier 2016, avec un modèle d'évaluation test qui s'appliquera dans un premier temps aux ETI et aux mutuelles. Ainsi, « Reference value® » contribue à l'organisation de la finance sociale et à la mesure de l'utilité sociale des entreprises en vue de faciliter leur financement et promouvoir la création d'emploi.

** Lire une présentation de l'histoire de la démarche « Reference Value » dans Capital Immatériel N°17 (décembre 2012).*

> Capital savoir

PeoplBrain : un outil de partage des connaissances sous la forme de guides didactiques

PeoplBrain est une solution web et mobile, disponible en mode SaaS, éditée par la start-up Lilloise Alliances. Elle permet de créer, gérer et partager la connaissance de l'entreprise sous forme de guides pas à pas : supports de formation, modes d'emploi, procédures de SAV ou de maintenance, tutoriaux, notices...

Chaque guide est conçu comme un diaporama, dans lequel les pages sont constituées d'une image et d'un court texte de 400 caractères maximum, d'interactions et de formes. Ce mode pas à pas permet

aux personnes consultant le guide de reproduire celui-ci facilement sans avoir à suivre le rythme imposé par un guide vidéo.

Tous les guides sont normalisés, multilingues et multiplateformes ; ils peuvent ainsi être visualisés sur mobile, tablette et ordinateur. Une fois créés, ils peuvent être intégrés dans les blogs, forums et sites web (de la même façon qu'une vidéo YouTube), et sont modifiables dans le temps (la mise à jour se fait automatiquement et en temps réel). L'enseigne de bricolage Leroy Merlin vient d'annon-



cer un partenariat avec la start-up américaine Tech Shop, référence du FabLab privé, pour déployer des ateliers collaboratifs. Dans ces ateliers, des machines semi-industrielles seront mises à disposition des bricoleurs experts ou

non, moyennant une formule d'abonnement. Pour faciliter leur prise en mains, « TechShop – Les ateliers Leroy Merlin » a choisi la solution de création de guides pas à pas de PeoplBrain.

> Débat

Dix nouveaux indicateurs pour mesurer la qualité du progrès

Face aux critiques récurrentes du PIB (Produit Intérieur Brut) qui ne fait plus consensus pour rendre compte du progrès économique et social et de la croissance, les travaux se sont multipliés ces dix dernières années pour mettre en place des indicateurs alternatifs ou complémentaires plus pertinents. La loi de la députée Europe Écologie - Les Verts (EELV), Eva Sas, votée le 13 avril dernier, incite désormais le gouvernement à publier chaque année « un rapport présentant l'évolution, sur les années passées, de nouveaux indicateurs de richesse, tels que des indicateurs d'inégalités, de qualité de vie et de développement durable, ainsi qu'une évaluation qualitative ou quantitative de l'impact des principales réformes engagées l'année précédente et l'année en cours et de celles

envisagées pour l'année suivante, notamment dans le cadre des lois de finances, au regard de ces indicateurs et de l'évolution du Produit Intérieur Brut ». Il s'agit pour Eva Sas de « changer de lunettes » et « de prendre en compte la qualité de la vie réelle et du bien-être » afin de « remettre du long terme dans l'action politique ». Ces indicateurs d'objectifs ne sont pas neutres. Ils constituent de véritables choix de société, c'est pourquoi ils doivent faire l'objet d'un large débat démocratique.

> Un nouveau thermomètre pour l'action politique ?

Les services du Premier ministre ont publié le 27 octobre 2015 un premier rapport sur les « 10 nouveaux indicateurs de richesse » destinés à alimenter le débat parlementaire sur les finalités de la croissance.

Ce rapport est le fruit d'une concertation organisée au cours du premier semestre 2015 par le [Conseil économique, social et environnemental, France Stratégie](#) et le [Conseil national de l'information statistique](#), avec l'appui de l'INSEE et des services statistiques publics. Il convient maintenant de la poursuivre car le débat est loin d'être clos. En fait, il ne s'agit pas de « rejeter la croissance ni de jeter le PIB aux oubliettes mais de le compléter », estime Jean Pisani-Ferry, le Commissaire général de France Stratégie. Il est vrai que le PIB n'avait pas été conçu pour cela : « Il rassemble des mesures de flux, donc ne retranscrit pas l'état des stocks de ressources et laisse de côté la soutenabilité sociale (le PIB est notamment « aveugle » aux inégalités socio-économiques) et environnementale, ainsi

qu'aux aspects qualitatifs de l'activité économique », explique Géraldine Ducos, de France Stratégie*. Ainsi, le PIB que les embouteillages font progresser, ne dit rien de la pollution de l'air, ni sur les pertes de temps et de production qu'ils occasionnent. Ce que résume aussi l'expert en énergie, Jean-Marc Jancovici : « Le PIB représente ce que vous avez en plus sans compter ce que vous avez en moins... ».** La 1^{ère} publication de ces 10 indicateurs est un peu frustrante et l'on peut douter qu'ils influent significativement sur les décisions politiques. Il semble que le Gouvernement ait voulu donner une bonne image de la France, avec une situation globalement meilleure que la moyenne en Europe – plutôt que de remettre en cause les fondamentaux d'une croissance qui n'est plus soutenable.

Les 10 nouveaux indicateurs



* France Stratégie, N.

> Capital informationnel

La moitié des cadres dirigeants n'ont pas accès aux informations sensibles ou stratégiques

L'accès aux données les plus précieuses des entreprises est si restreint que même les cadres supérieurs ne disposent pas toujours des informations nécessaires pour prendre les meilleures décisions, selon une étude de [PwC pour Iron Mountain](#). Seuls 46 % des 1 800 dirigeants d'entreprise interrogés en Europe et en Amérique du Nord ont accès aux données straté-

giques de leur entreprise ; un faible score qui découlerait en grande partie de la mainmise des départements IT sur les données, précise le rapport d'étude.

Certes, lorsque l'information est non seulement utile mais aussi très sensible, le service informatique a un rôle important à jouer dans la sécurisation de son accès. Mais dans tous les autres cas,

ou après dépersonnalisation des données, les informations pourraient être partagées plus largement. Plus de deux tiers des entreprises interrogées (68 %) sont convaincues que les informations utiles peuvent être facilement accessibles par ceux qui en ont besoin.

Cependant, la confusion et l'incohérence entre les fonctions montrent que

ce n'est souvent pas le cas. Dans deux tiers des entreprises interrogées, le personnel doit passer par le service informatique pour accéder aux informations précieuses. Pourtant, pour 46 % des entreprises, le service IT n'y a même pas accès, rendant évidemment plus difficile pour lui de transmettre l'information à d'autres fonctions. Seulement 4 % des

entreprises étudiées généralisent cet accès à tout le personnel. Dans celles où l'accès aux données précieuses n'est pas contrôlé par le service IT, cette proportion atteint 10%.



© DR

Arnaud Bergero,
Manager
Goodwill-management

« Même si la valeur globale du capital immatériel est constante, l'important est d'en maîtriser la répartition et l'évolution dans le temps. »

> Application

Les actifs immatériels de la Banque Populaire Atlantique passés au peigne fin

L'évaluation régulière de ses actifs immatériels aide la Banque Populaire Atlantique à piloter ses projets d'investissements et à répondre aux attentes de ses clients.

> Au-delà du bilan comptable

Mesurer son capital immatériel, c'est évaluer sa capacité à créer de la richesse dans le long terme, c'est aussi faire preuve de transparence en associant ses parties prenantes à son processus de création de richesse. C'est pourquoi, depuis quelques années, les banques coopératives s'intéressent de plus en plus à cette discipline récente.

Activement engagée dans une démarche RSE reconnue par la labellisation LUCIE, la Banque Populaire Atlantique (BPA) fait appel depuis 3 ans au cabinet de conseil en performance économique responsable Goodwill-management pour évaluer ses actifs immatériels.

La BPA est la première banque à avoir mesuré son capital immatériel et partagé ses résultats en toute transparence dans son rapport annuel. Les enjeux sont multiples : « prendre la température » de ses actifs immatériels afin de déceler les points forts et ceux à améliorer, informer ses sociétaires et montrer que « la juste valeur » d'une entreprise va au-delà de son bilan comptable...

> Deux classes d'actifs immatériels

Le tableau ci-dessous montre les résultats obtenus par la banque au cours des trois dernières années. On peut observer que le capital immatériel de l'entreprise est en très légère croissance, certains actifs fluctuant plus que d'autres, comme l'actif client « particuliers » ou l'actif organisationnel.

Mais l'analyse gagne en pertinence en observant les deux grands groupes d'actifs : les actifs d'offre et les actifs de demande. En effet la création de richesse peut s'analyser de deux façons : quels sont les éléments nécessaires à la création de produits ou de services et, d'autre part, quels sont les éléments nécessaires à leur acquisition ? La création de produits et services fait appel à certains éléments constitutifs de l'entreprise (les hommes, l'organisation, le système d'information, la marque, etc.) ; ce sont les actifs d'offre. De même, l'acquisition des produits ou services fait appel aux actifs clients : ce sont les actifs de demande.

La dégradation de l'actif clients montre que, dans la conjoncture actuelle, ces derniers sont confrontés à des difficultés économiques et sont moins actifs au niveau bancaire. Face à cette situation, l'amélioration des actifs d'offre reflète les investissements importants réalisés par la banque et les actions RSE mises en place afin de mieux répondre aux attentes de ses clients. Cette analyse met en évidence à la fois l'agilité de la banque face au contexte économique mais aussi sa capacité à contribuer au tissu économique local en s'adaptant à ses parties prenantes. De plus, l'évaluation du capital immatériel permet de rentrer dans une analyse plus fine de chacun des actifs. Cette décomposition permet de mesurer la valeur des hommes et des femmes de l'entreprise ainsi que de vérifier l'impact des décisions stratégiques de gestion des ressources humaines.

Cette démarche de valorisation du capital immatériel, dans laquelle la Banque Populaire Atlantique joue le rôle de précurseur, est un outil performant pour démontrer la contribution et l'implication des banques coopératives dans le développement de leurs territoires. <

	2012	2013	2014
Clients professionnels	11,2	11	11
Clients particuliers	12,8	12,4	12
NOTE ACTIFS DE DEMANDE	12,4	12,1	11,7
Marque	12,2	12,2	12,2
Savoir	11,9	12,4	12,6
Fournisseurs et partenaires	12,6	13,4	14,2
Humain	14,5	14,7	14,9
Organisationnel	14,4	15,5	16
Sociétaires	16,3	16,6	16,7
Sociétal	13,8	13,8	13,8
Système d'information	12,7	13,2	13,4
NOTE ACTIFS D'OFFRE	12,7	13,2	13,4
NOTE TOTALE DU CAPITAL IMMATERIEL SUR 20	12,5	12,6	12,6



Julie Vastene,
Consultante
Goodwill-management

> Étude

Le capital immatériel des Alpes : un potentiel de développement durable

La Caisse d'Épargne Rhône Alpes, qui calcule la valeur de son capital immatériel depuis déjà plusieurs années, a eu l'idée de mobiliser tous les grands acteurs de la montagne* pour évaluer la valeur du capital immatériel des Alpes.

Cette étude est le fruit d'une démarche collective d'environ 18 mois, conduite par le cabinet Goodwill-management, en lien avec des groupes de travail réunissant tous les acteurs et les experts du territoire alpin. Elle s'appuie sur la méthodologie Thésaurus-Bercy-Territoire, à retrouver dans *Capital immatériel n° 21*. Le but étant d'identifier et de mettre en place de nouveaux leviers d'action favorables à un développement durable de la montagne.

Une approche qui permet d'aller bien au-delà des simples comptes et bilans financiers, pour s'attacher à des notions comme l'actif humain, l'actif environnemental, etc. fondamentaux pour piloter un développement économique équilibré.

> Deux étapes

La première étape de l'étude a consisté à calculer la valorisation du capital des Alpes, matériel et immatériel. La deuxième étape a consisté à simuler l'impact de divers axes d'investissements sur le territoire alpin selon deux angles : leurs coûts et leurs effets sur la valeur du territoire, dont la partie immatérielle.

Concrètement, on a cherché à évaluer l'impact d'une politique de réduction de la circulation et de développement des transports en commun dans le but de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Il s'agit d'évaluer le coût d'un tel projet et la valeur supplémentaire générée sur le territoire alpin ?

Un autre exemple pourrait être l'évaluation de l'impact d'une hausse du nombre de touristes sur le PIB et sur les autres éléments composant la valeur immatérielle du territoire. Cela impacte-t-il la rénovation de logements, le développement du trafic, une dégradation de l'environnement ? Cette étude a fait l'objet d'une restitution début décembre, lors de la 3^{ème} soirée des grands acteurs du ski français à Val d'Isère.

> La valeur « financière » actuelle des Alpes

L'étude a retenu comme périmètre les trois départements alpins de la région Rhône-Alpes, à savoir l'Isère, la Savoie et la Haute-Savoie.

« Thésaurus-Bercy-Territoire » en bref

La méthodologie « Thésaurus-Bercy-Territoire » a déjà fait ses preuves à plusieurs échelles territoriales (pays, région, ville), mais son utilisation sur un territoire de montagne est une première.

Deux catégories d'actifs

Le principe fondamental est de distinguer la valeur de deux grandes classes d'actifs :

- Les actifs d'offre, qui vont permettre et influencer la consommation (génératrice de richesse) sur le territoire ;
- Les actifs de demande, qui sont la consommation à proprement parler.



Les premiers, les actifs d'offres, sont au nombre de huit : humain, organisationnel, construit, savoir, partenaires, culturel et historique, marque et naturel.

La seconde catégorie d'actifs, les actifs de demande, regroupe la demande « intérieure », la demande « extérieure », et la consommation générée par les visiteurs (que l'on distingue ici volontairement du reste des consommateurs « extérieurs » - important vu la notion de tourisme notamment).

Deux types de valorisation : quantitative et qualitative

Ensuite deux approches complémentaires sont mises en œuvre pour déterminer la valeur de ces actifs :

- D'abord, une évaluation « financière » des actifs : celle-ci est basée sur le coût de remplacement, ou le coût historique (selon les cas) de chaque actif. On mesure ainsi la valeur de chacun d'entre eux en € ;
- Ensuite, une évaluation « extra-financière », portant plutôt sur la qualité des actifs, et prenant la forme d'une note sur 20.

On mesure combien vaut un actif aujourd'hui et la qualité de sa gestion (ce qui influence la valeur qu'il est susceptible de valoir demain). Pour bien distinguer ces deux notions, on peut prendre l'exemple d'une grande maison, avec beaucoup de travaux à faire : la grande taille de la maison lui donne plus de valeur qu'une petite maison – pour autant, la masse de travaux à effectuer fait baisser sa qualité « extra-financière ».

“ Pour cette étude, plus de 130 indicateurs permettent d'évaluer la note sur 20 des actifs des départements alpins ”

La granularité « département » a été choisie compte tenu de la disponibilité des données.

		Alpes	
		Valeur en Md d'€ 2014	Poids sur le total des actifs d'offre
MATÉRIEL	Naturel	361,5	21,3%
	Structurel	158,7	9,4%
	Avoirs net étrangers	-24,4	-1,4%
IMMATÉRIEL	Humain	850,3	50,1%
	Culturel et Historique	42,4	2,5%
	Marques	119,4	7,0%
	Savoir et Technologique	80,4	4,7%
	Organisation	94,9	5,6%
	Partenaires	12,4	0,7%
	Total des actifs d'offre	1 695,6	100%

Comme on peut le voir dans le tableau ci-dessus, le territoire de ces trois départements alpins affichait une valeur totale de près de 1 700 milliards d'euros fin 2014, les actifs immatériels représentant plus de 70 % de la valeur des actifs d'offre ! Le premier de ces actifs est l'actif humain, à 50 %, représentant 850 milliards d'euros. On peut noter également l'importance de l'actif naturel, à plus de 360 milliards d'euros, celle de l'actif construit, à environ 160 milliards d'euros, et enfin celle de l'actif marque, aux alentours de 120 milliards d'euros. Autre constat : l'économie alpine est plus immatérielle que l'économie française dans son ensemble, qui n'affiche que 67,2 % d'immatériel contre plus de 70% pour les 3 départements alpins.

Un zoom sur la répartition de la valeur du territoire au sein de chaque département permet quelques constats complémentaires très intéressants :

- on observe un actif naturel et un actif marque forts en Savoie et Haute-Savoie ;
- on observe un actif humain et un actif savoir en pointe sur l'Isère avec Grenoble et sa technopôle. L'Isère est un département plus grand, plus peuplé et donc plus riche. Il est aussi le département le plus générateur de richesse immatérielle parmi les trois étudiés.

Il bénéficie en effet d'un actif naturel moindre, mais d'un actif savoir et technologique en pointe.

La seconde phase de l'évaluation, la notation « extra-financière » consiste à déterminer la qualité de chaque actif et par conséquent sa solidité dans le temps. Concrètement, il s'agit d'attribuer une note sur 20 à chaque sous-jacent de chaque actif dont on évalue la qualité. La note finale est

le résultat d'une pondération entre ces différents facteurs. Par exemple, comme le montre l'arborescence ci-contre, la qualité de l'actif visiteurs est évaluée à partir de quatre grands facteurs : la quantité de visiteurs, leur fidélité, leur richesse et leur satisfaction.

Chacun de ces facteurs étant lui-même le fruit de plusieurs critères : pour la quantité, on regarde le nombre de visiteurs, la densité touristique et le nombre de résidences secondaires. Pour la fidélité, on regarde plutôt l'évolution des nuitées et la durée du séjour.

Pour évaluer finement l'ensemble de ces éléments, on se base notamment sur les statistiques de l'INSEE ou d'autres études dédiées. Il est intéressant ici d'étudier les écarts entre les départements, leurs évolutions dans le temps et de fixer des plans d'actions sur les notes les moins élevées, pour améliorer la qualité de l'actif.

> Comparaison avec les autres départements de montagne français

Ci-contre, la carte de France du capital immatériel des départements de montagne révèle :

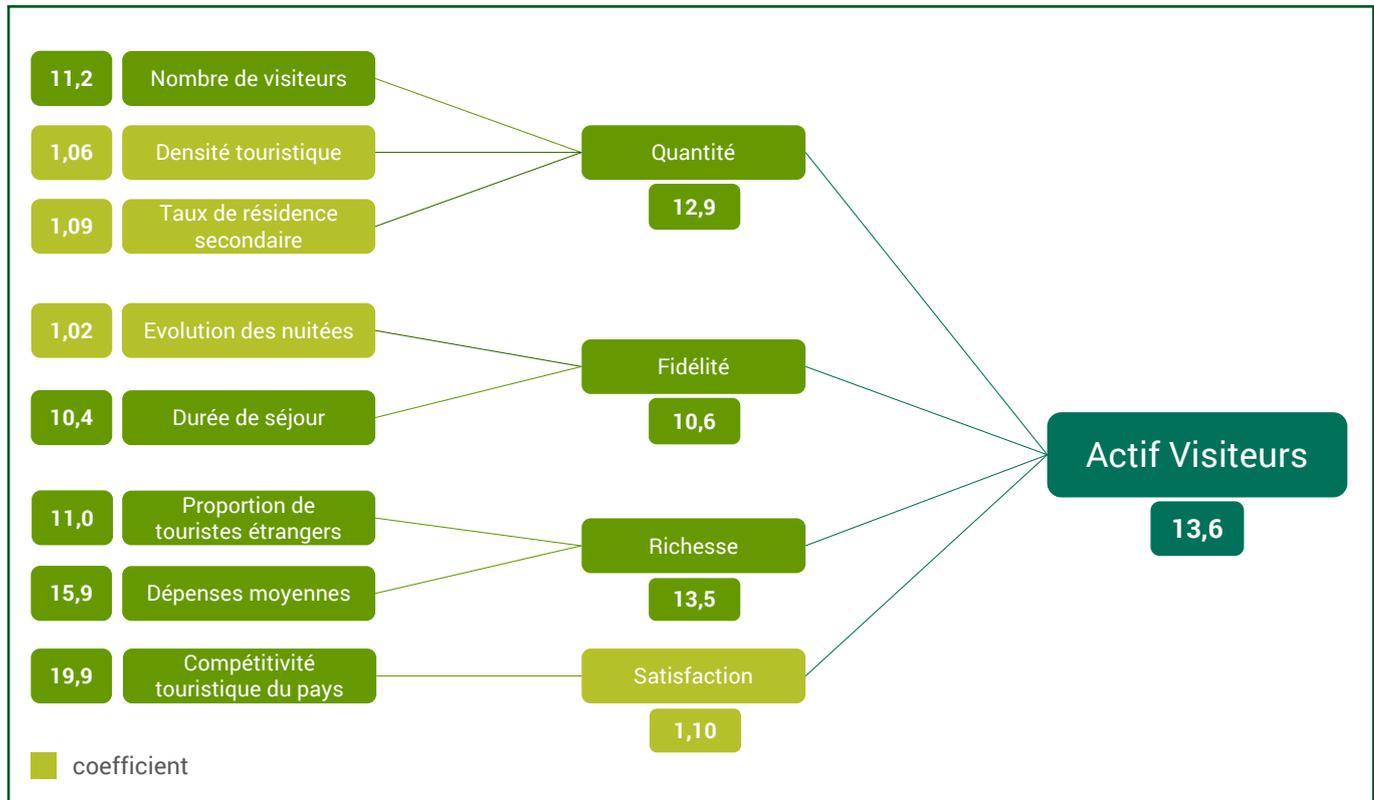
- que les trois départements étudiés (Isère, Savoie et Haute-Savoie) sont tous les trois plus immatériels que les autres départements de montagne français, et ont donc des richesses plus diversifiées.
- que le territoire alpin est plus touristique, plus peuplé et a une plus grande activité de R&D que les autres départements de montagne.
- que le retrait des autres départements s'explique par des facteurs divers selon les cas :
 - que si l'actif humain des Hautes-Alpes est en retrait, il s'agit de l'un des départements les moins peuplés de France ;
 - que dans le Jura, c'est l'actif culturel et historique qui est en retrait, avec une faible attractivité touristique ;
 - que dans les Hautes-Pyrénées, la faiblesse des emplois en R&D grève l'actif savoir et technologique ;
 - enfin, dans les Vosges, c'est l'actif marque qui affiche un retrait.

En conclusion, ces premiers résultats montrent déjà des spécificités importantes du territoire alpin, et laissent entrevoir un bon potentiel et des leviers clés pour le développement de la richesse du territoire. Les grands acteurs de la montagne pourront s'appuyer sur l'étude de l'impact de grands axes d'investissements, afin de déterminer quels sont les grands projets de demain pour le territoire alpin. <

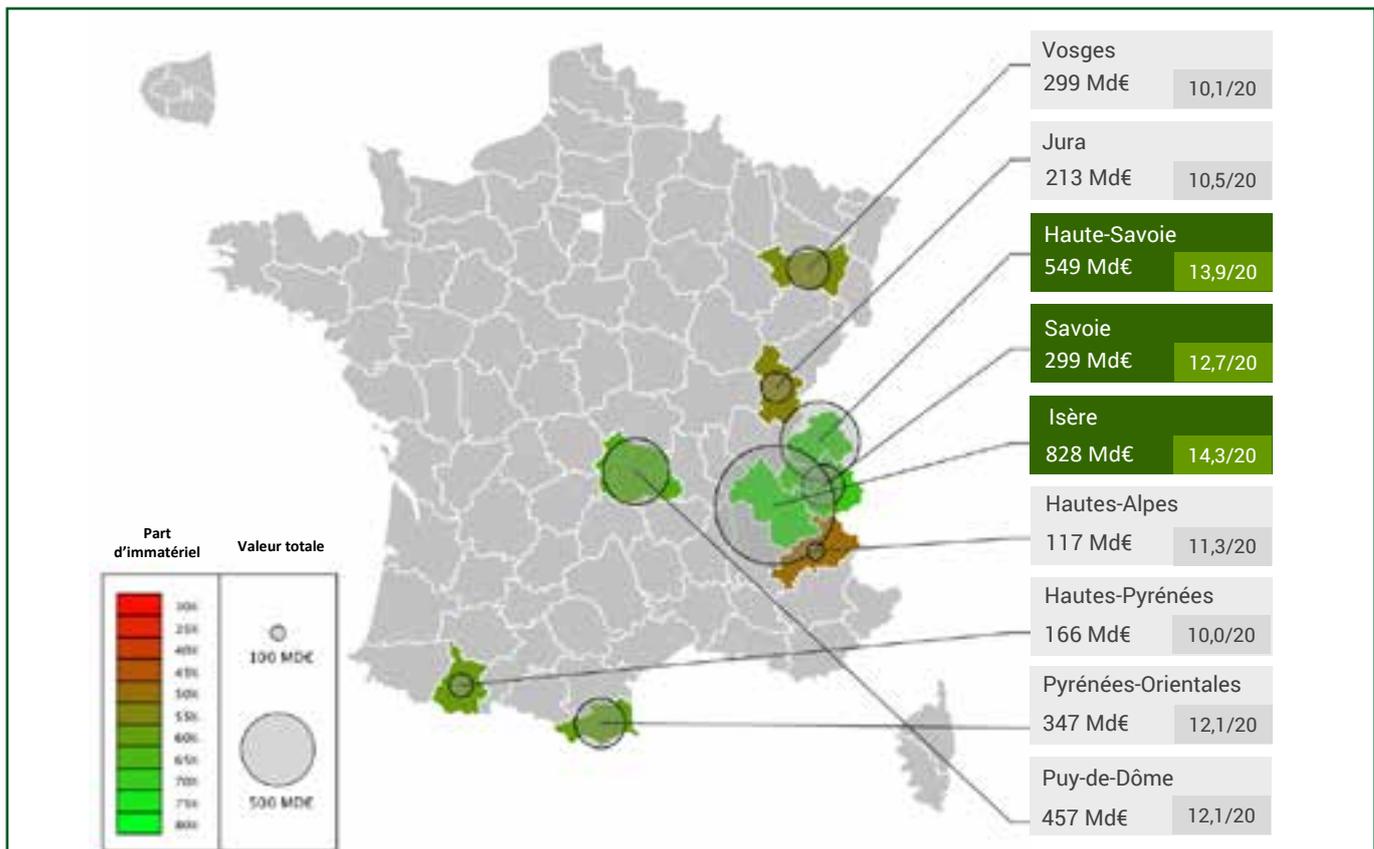
* Savoie Mont Blanc, avec Perrine Pelen, la Fédération des Professionnels du Sport, avec Pierre Gogin, la ville d'Annecy avec Jean-Luc Rigaut, et le groupe MND avec Xavier Gallot Lavallée

	Isère	Savoie	Haute-Savoie
Naturel	14,4	16,4	15,9
Structurel	11,8	12,7	11,2
Humain	13,8	11,3	12,7
Culturel et Historique	14,3	12,3	15,5
Marques	10,8	12,3	16,3
Savoir et Technologique	16,9	12,6	14,8
Organisation	12,9	12,5	12,2
Partenaires	12,4	12,2	13,0
Total des actifs d'offre	13,4	12,8	13,9
Habitants	15,0	12,2	14,4
Visiteurs	13,9	13,7	14,0
Consommateurs Extérieurs	16,3	12,3	13,9
Total des actifs de demande	15,1	12,7	14,1
CAPITAL IMMATÉRIEL	14,2	12,8	14,0

Exemple de l'évaluation de l'« actif visiteurs » d'un territoire



Comparaison de l'évaluation immatérielle des départements alpins avec plusieurs départements français





© DR

Saliha Mariet
Manager,
Goodwill-management

> Étude

L'activité physique et sportive : quels bénéfices pour l'entreprise, le salarié et la société ?

Intuitivement, chacun admet qu'une Activité Physique et Sportive (APS)* régulière et pratiquée avec discernement est bénéfique pour la santé. Mais comment en mesurer les bénéfices ?

L'APS apporte au salarié une meilleure résistance au stress, plus d'endurance, plus de réactivité, moins d'absences, donc *in fine* plus de productivité. De même pour la société civile, la pratique préventive et généralisée d'une APS par une large proportion de la population réduira les risques cardiovasculaires et par conséquent les dépenses de santé. Bref, l'APS serait bénéfique à tous les niveaux.

Mais quel est l'impact économique de l'activité physique et sportive sur l'entreprise, le salarié et la société ? À vrai dire, jusqu'à présent, les études disponibles sur ce sujet sont plutôt rares, voire inexistantes. C'est pour combler ce manque que le MEDEF et le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF), avec le soutien d'AG2R La Mondiale, ont confié au cabinet Goodwill-management la réalisation de la première étude nationale et internationale sur le sujet. L'étude s'est appuyée sur plus de 150 études scientifiques internationales et les premiers résultats d'un questionnaire envoyé à 200 entreprises françaises, de toutes tailles et de tous secteurs d'activité.

L'étude confirme que l'activité physique et sportive représente un levier de compétitivité pour l'entreprise, en montrant par exemple :

- Qu'un collaborateur sédentaire qui se met à pratiquer régulièrement une activité physique et sportive peut voir sa productivité croître de **6% à 9%** ;
- Qu'une entreprise encourageant ses salariés à la pratique d'une activité physique et sportive peut enregistrer entre **2,5 et 9,1%** de gains de résultat net ;
- Que la pratique régulière d'une activité physique et sportive par un salarié peut permettre à la société civile d'économiser entre **308 et 348 €** de dépenses de santé par an et par individu ;
- Que la pratique régulière d'une activité physique et sportive par un salarié peut lui permettre d'économiser entre **30 et 34 €** de frais de santé par an et d'allonger sa durée de vie de 3 ans.

> Un travail conceptuel et de modélisation

Pour atteindre les trois objectifs de l'étude — Mesurer l'impact des APS pratiquées par les salariés sur la performance économique de l'entreprise ; Mesurer l'impact économique sur la société civile ; Mesurer l'impact économique pour le salarié lui-même — Goodwill-management a conçu trois modèles de calcul : un pour l'entreprise, un pour le salarié, un pour la société civile.



Il a fallu aussi trouver une unité de mesure commune à toutes les APS, qui pourtant sont très diverses. La meilleure unité en la matière, mondialement reconnue, est le **MET** ou équivalent métabolique. Il mesure la dépense énergétique occasionnée par une APS.

À titre indicatif, les APS pratiquées pendant une heure vont de 0,9 MET (repos) à 30 MET (natation à 1,1 m/s).

L'étude a considéré trois types d'activité hebdomadaire (APS Modérée, APS Intense et APS Très Intense) exprimées en MET par heures de pratique par semaine, selon les recommandations de l'OMS.

Intensité de l'APS	MET.H/Semaine	Equivalent en APS pendant une heure
APS Modérée	7,5	Jogging à 8km/h
APS Intense	15	Courir à 16 km/h
APS Très intense	30	Nager à 1,1 m/s

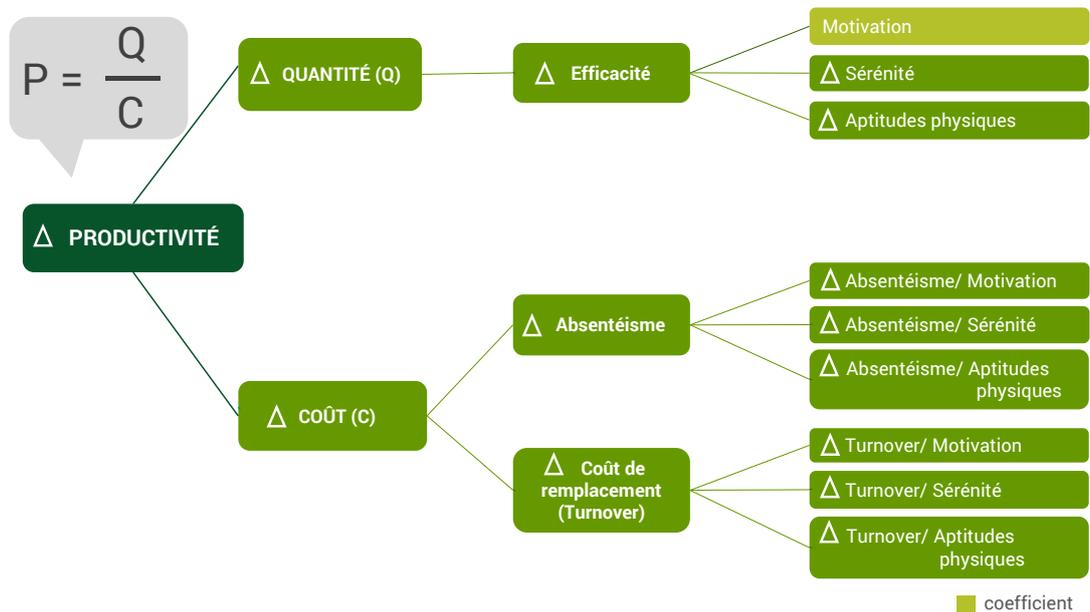
> Trois niveaux d'engagement

- **Niveau 1**, engagement faible : l'entreprise incite ses salariés à la pratique des APS mais n'y engage que très peu de moyens (elle fait, par exemple, uniquement des efforts de communication, sensibilisation, voire formation) ;
- **Niveau 2**, engagement moyen : l'entreprise engage des moyens matériels ou financiers (chèque sport, salle de sport...) ;
- **Niveau 3**, engagement fort : l'entreprise permet la pratique des APS sur le temps de travail.

Niveau d'engagement de l'entreprise *	APS Modérée (7,5 MET.h/Semaine)	APS Intense (15 MET.h/Semaine)	APS Très intense (30 MET.h/Semaine)
Faible	5,7 %	6,9 %	7,9 %
Moyen	5,9 %	7,2 %	8,2 %
Fort	6,1 %	7,5 %	8,6 %

* Incitant les salariés à la pratique du sport

Le modèle de l'impact du sport sur la productivité utilisé dans l'étude



> Des résultats significatifs

1/ Pour l'entreprise : un gain de rentabilité de 1 à 14%

Au final, la productivité** d'un salarié peut varier de 6 % à 9 % selon son niveau d'activité et l'implication de l'entreprise pour développer la pratique des APS. Ce qui n'est pas négligeable.

Quant aux résultats pour l'entreprise elle-même, ils sont tout aussi significatifs. L'étude montre que la rentabilité nette peut être améliorée de 1 % à 14%, selon le type d'entreprise, son chiffre d'affaires, les moyens mis à disposition pour favoriser la pratique du sport, l'intensité de la pratique sportive et le nombre de salariés engagés.

% de salariés pratiquant une APS	Niveau d'engagement	Productivité	Gain de productivité grâce à l'APS	Impact net sur résultat net
33 %	Fort 99 k€	8,6 % avec 30 MET	188 k€	9,1 %
20 %	Moyen 10 k€	7,2 % avec 15 MET	97 k€	6,5 %
10 %	Faible 5 k€	5,7 % avec 7,5 MET	39 k€	2,5 %

2/ Pour la Société civile : entre 7 et 9 % d'économies sur la population qui pratique

	Total des économies par salarié pour la société civile	Part des dépenses de santé par habitant *
APS Modérée (7,5 MET.h/semaine)	308 €	7,7 %
APS Intense (15 MET.h/semaine)	340 €	8,5 %
APS Très intense (30 MET.h/semaine)	348 €	8,7 %

*OCDE (2011), « Dépenses de santé par habitant », dans Panorama de la santé 2011 - Les indicateurs de l'OCDE, Editions OCDE.

3/ Pour le salarié : entre 5 et 7 % d'économies sur son budget santé

	Total des économies pour le salarié	Part de son budget santé, restant à sa charge en %
APS Modérée (7,5 MET.h/semaine)	30 €	5,7 %
APS Intense (15 MET.h/semaine)	33 €	6,3 %
APS Très intense (30 MET.h/semaine)	34 €	6,5 %

Autres bénéfices qualitatifs mais non négligeables pour le salarié :

- Allongement de l'espérance de vie de 3 ans ;
- Recul de l'âge de début de la dépendance de 6 ans.

> Précisions théoriques et méthodologiques

1/ Modèle de l'impact du sport sur la productivité

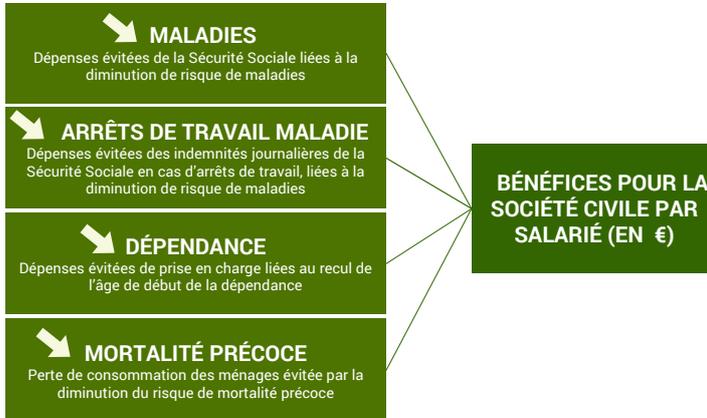
Il faut préciser que pour le calcul de la productivité, l'objectif n'était pas de calculer directement le gain de productivité lié à l'APS, mais de calculer la variation de productivité liée à l'impact de l'APS sur les critères et sous-critères qui définissent le modèle de l'arborescence (voir le graphique en haut de la page).

* Définition de l'APS : l'Activité Physique et Sportive correspond ici à toute forme d'exercice physique volontaire que la vie quotidienne n'impose pas (assouplissements, gymnastique, sport en général). Elle inclut tous les contextes de pratique (seul, en club ou en entreprise) et tous les moyens mobilisés (avec ou sans équipement) avec ou sans coûts associés. Les moyens matériels et financiers n'étant pas une condition nécessaire pour obtenir les impacts positifs puisque l'on peut obtenir d'excellents résultats en faisant de la gymnastique dans son salon.

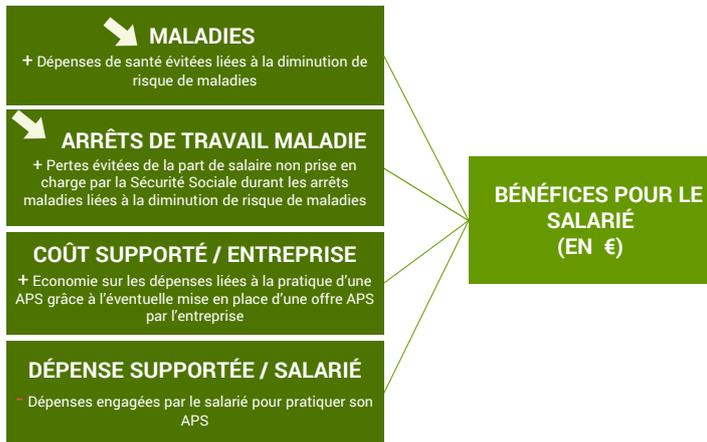
** La productivité d'un salarié correspond à la quantité de biens ou de services produite par unité de temps ou d'argent divisée par son coût horaire.

2/ Modèle des bénéfices pour la société civile

Exemple de gains pour la société civile avec une intensité de pratique modérée.



3/ Modèle des gains pour le salarié



Fort de ces résultats, le MEDEF et le CNOSE poursuivront l'incitation à la pratique de l'activité physique et sportive en entreprise et accompagneront les entreprises qui le souhaitent. <

En bref, les principaux chiffres à retenir



www.produrable.com
www.goodwill-management.com

sera présent à **PRODURABLE** 30 & 31 mars 2016 Paris

Le Salon des Acteurs et des Solutions pour le Développement Durable et la RSE

Rendez-vous au Village LUCIE les 30 et 31 mars prochains



Patrick Bourdil
Directeur de Missions,
Goodwill-management

> Baromètre

Les vrais coûts de l'absentéisme

Réduire l'absentéisme de 1 % peut faire gagner à l'entreprise, en moyenne, près de 2 % de sa masse salariale.

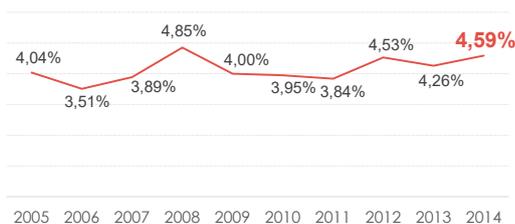
Depuis 8 ans, le baromètre de l'absentéisme d'Alma Consulting Group recense auprès des DRH les données quantitatives et des informations qualitatives sur les mécanismes de l'absentéisme.

Cette étude confirme que l'absentéisme est un indicateur clé de la performance sociale. La mobilisation des salariés et ses conséquences économiques apportent en effet un éclairage sur le climat social des entreprises françaises et sur les actions à mettre en place pour renforcer la performance sociale.

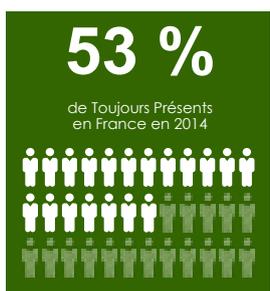
L'enquête repose sur la consultation de chefs d'entreprises et de DRH. Et cette année, pour la première fois, en partenariat avec Goodwill-management, des experts RH ont été mis à contribution pour préciser le coût total de l'absentéisme.

Enfin, une enquête spécifique a été conduite auprès des salariés des secteurs privés sur la perception qu'ils ont de leur environnement de travail.

L'enquête 2014 montre que le taux d'absentéisme dans les entreprises du secteur privé en France, reste à un niveau élevé de 4,59 % contre 4,26 % en 2013 et 4,53 % en 2012. Une légère hausse qui est due à l'allongement de la durée des absences : en moyenne 16,7 jours d'absence par salarié en 2014.



Les principaux motifs d'absence sont à 84 % les maladies et à 12 % les accidents du travail. Mais ces motifs « officiels » cachent en réalité des motivations diversifiées et plus complexes à analyser.



Si l'essentiel des jours d'absentéisme se concentre toujours sur une population restreinte, le baromètre montre que les salariés ont la mémoire courte et n'ont pas toujours conscience d'avoir été absents en 2014. Ainsi, 76 % des répondants déclarent « ne pas avoir été absents en 2014 » alors que le taux des « Toujours présents » est de 53 % ! Il est donc fréquent

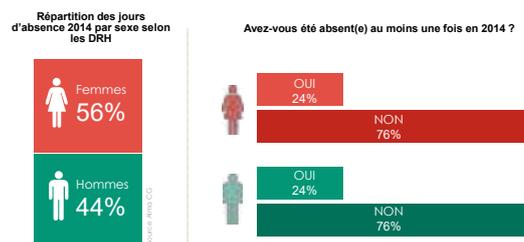
que les salariés oublient leurs absences en particulier les plus courtes (moins d'une semaine).

Pour Alma, « ce déni d'absence est une dimension importante que les entreprises doivent prendre en compte dans leurs actions de prévention. Pour l'entreprise, il est nécessaire de mettre en place une communication transparente et claire sur ces sujets et de stopper la banalisation de l'absentéisme : l'absence doit être un événement. »

> Quelle influence du sexe, de l'âge ou du poste sur les absences ?

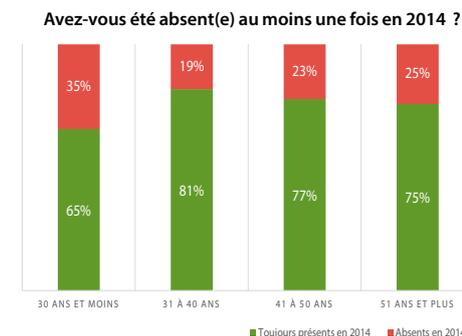
L'enquête montre aussi l'influence du sexe, de l'âge et du poste sur l'absentéisme.

L'absence n'a pas de sexe



- Si traditionnellement l'absentéisme est plus fort chez les femmes (56%), au final le bilan est équilibré car elles s'absentent moins souvent mais plus longtemps alors que les hommes s'absentent plus souvent mais moins longtemps ;
- De même pour l'âge, si les salariés de moins de 30 ans sont plus nombreux à être absents que leurs aînés, leurs absences sont moins longues. Leurs emplois comportent généralement moins de responsabilités et semblent moins mobilisant parmi les répondants de cette tranche d'âge. Ils considèrent donc, à tort, que leur absence a moins d'impact sur l'entreprise.

L'absentéisme n'a pas d'âge... mais il est plutôt jeune

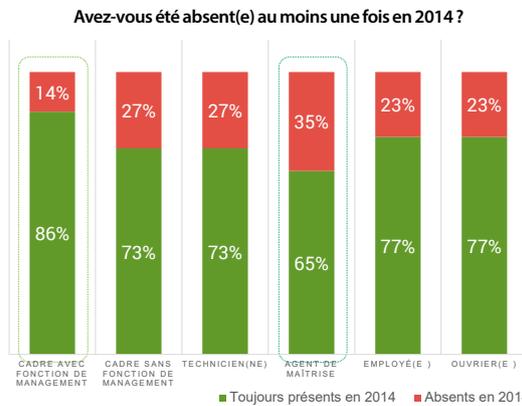


“ Pour estimer le coût global de l'absentéisme en France, Goodwill-management a mis à profit sa méthodologie d'estimation des coûts cachés. ”

En revanche, l'enquête confirme une part d'absence anormalement plus élevée chez les agents de maîtrise, alors que celle des cadres est faible. Bien que les uns et les autres occupent des fonctions d'encadrement, l'évolution récente du métier des agents de maîtrise a généré, on le sait, une hausse de la charge de travail non négligeable sur l'encadrement intermédiaire.

• Coût indirect de l'absence : le coût de la politique de prévoyance ; le coût social des accidents du travail et des maladies professionnelles ; le coût des actions de prévention.

Cet indicateur permet d'apporter un regard neuf sur la rentabilité des actions engagées par les entreprises pour baisser leur absentéisme. Il démontre que cette démarche est rentable puisqu'en le réduisant d'1 %, l'entreprise peut espérer épargner 1,87 % de sa masse salariale, selon la répartition suivante :



Quel est le coût d'1% d'absentéisme en France ?



> Un coût global de 60 milliards d'euros pour la France

Pour estimer le coût global de l'absentéisme en France, Goodwill-management a mis à profit sa méthodologie d'estimation des coûts cachés, en prenant en considération les coûts directs et indirects de l'absentéisme pour l'entreprise afin d'en estimer le surcoût :

- Coût direct de l'absence : le coût de remplacement ; le coût de maintien du salaire selon les catégories socioprofessionnelles et la durée d'absence ; la perte de production et de valeur ajoutée ;

Ce pourcentage est une valeur moyenne car ce taux varie fortement selon le taux d'absentéisme et le poids de la masse salariale dans le chiffre d'affaires (voir tableau ci-après) <

[Téléchargez le compte rendu complet](#)

L'évolution du surcoût de l'absentéisme en fonction du poids de la masse salariale dans le chiffre d'affaires

Taux d'absentéisme	Poids de la masse dans le CA				
	10 %	15 %	25 %	35 %	65 %
0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
2 %	0,25 %	0,38 %	0,63 %	0,88 %	1,63 %
4 %	0,50 %	0,75 %	1,26 %	1,76 %	3,27 %
6 %	0,75 %	1,13 %	1,89 %	2,64 %	4,90 %
13 %	1,63 %	2,45 %	4,08 %	5,72 %	10,62 %

Retrouvez tous les numéros de la lettre du Capital Immatériel en ligne www.capital-immateriel.info

“ Une absence anormalement élevée des agents de maîtrise ”



Directeur de la publication : Alan Fustec
 Éditeur : Didier Dumont
 Rédacteur en chef : Philippe Collier - Filactu
 Courriel : collier@filactu.com
 Tél. : +33 (0)6 80 83 25 17
 Conception graphique : Emilie Restout
 Société éditrice :



Goodwill Management
 SAS au capital de 100 000 €
 46, Bd de Sébastopol
 75003 Paris

Tél. : 01 49 26 05 49
 RCS : Paris B 450 482 641
 Site Web : www.capital-immateriel.info