

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains de l'École
de Paris :*

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
Cabinet Regimbeau¹
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IBM
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Wight Consulting²
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} octobre 2010)

**ACTIFS IMMATÉRIELS :
RENDRE VISIBLE UNE VALEUR INVISIBLE**

par

Marie-Ange ANDRIEUX

Deloitte

Directeur de la Tribune Sciences-Po de l'économie de l'immatériel
Coprésident de la Commission Innovation & Immatériel du
Groupement des professions de services

Jean WEMAËRE

PDG de Demos

Coprésident de la Commission Innovation & Immatériel
du Groupement des professions de services

Séance du 7 mai 2010

Compte rendu rédigé par Jacques Berthier

En bref

Dans l'économie de l'immatériel où nous sommes déjà, une entreprise ne peut être vraiment compétitive qu'en s'appuyant sur des actifs immatériels au service de sa stratégie, au premier rang desquels figurent son capital humain, l'innovation, les marques. L'industrie des services est particulièrement concernée car sa valeur est essentiellement immatérielle. Or elle représente déjà en France 8,5 millions d'emplois et plus de la moitié de la valeur ajoutée marchande. L'économie de l'immatériel pourrait-elle générer le 1 % de croissance et les 500 000 emplois qui actuellement nous font cruellement défaut en France ? Ce ne sera possible que si les acteurs économiques et financiers des sphères marchande, non marchande et publique la connaissent mieux, la reconnaissent et l'intègrent dans leur gouvernance.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Marie-Ange ANDRIEUX et Jean WEMAËRE

Marie-Ange ANDRIEUX : L'économie de l'immatériel a fait son chemin dans la conscience collective, au point qu'elle est aujourd'hui de mieux en mieux connue des entreprises et des acteurs financiers et économiques des sphères marchande, non marchande ou publique. Non seulement ils la connaissent mieux, mais encore ils reconnaissent de plus en plus (toutefois à des degrés divers selon les acteurs) qu'elle représente quelque chose d'essentiel pour leur croissance et l'atteinte de leurs propres objectifs de compétitivité. Mais elle n'aura trouvé ses lettres de noblesse que lorsque tous ces acteurs partageront, en ce qui la concerne, un niveau suffisant de connaissance et de reconnaissance rendant possible son intégration dans les systèmes de gouvernance, ce qui n'est pas encore tout à fait gagné.

L'économie agricole, l'économie industrielle et l'économie des services sont apparues successivement. Ce sont les activités de service qui, dans l'Europe des 27, génèrent aujourd'hui 2/3 du PIB (produit intérieur brut), des emplois et de la valeur ajoutée. Comme les frontières s'estompent entre l'industrie et les services, il est maintenant fréquent de raisonner sur des *business models* macroéconomiques ou microéconomiques qui intègrent une chaîne de valeur où se mêlent l'économie agricole, l'économie industrielle et l'économie des services, pour créer finalement une économie plus globale que l'économie de l'immatériel, et que certains ont appelée l' "économie du quaternaire", parce qu'elle regroupe ces quatre économies.

Tout le problème est de savoir s'il y a, dans cette économie de l'immatériel, le potentiel de croissance et d'emplois qui nous manquent au niveau européen. Pourrait-elle générer par exemple le 1 % de croissance et les 500 000 emplois qui nous font cruellement défaut en France ?

L'investissement immatériel

Selon la définition du dictionnaire des sciences économiques, l'investissement immatériel est : « *un investissement intangible, qui incorpore de manière durable une part de connaissance dominante dans le but de contribuer de manière spécifique et processuelle à la compétitivité et à la valeur d'une entreprise.* »

Cette définition fait apparaître deux points essentiels :

- les sujets liés à l'immatériel et les investissements qui y correspondent, sont de nature long terme (le capital humain, la formation, la R&D, l'innovation, le marketing, les logiciels, etc.) ;
- ces investissements immatériels doivent générer un retour sur investissement, et donc se traduire par de la compétitivité et de la valeur.

Compte tenu du poids des services dans l'économie et de la nature de l'innovation dans ce secteur, il s'agit bien d'un enjeu macroéconomique majeur. En effet, l'innovation services peut être liée au service apporté au client, au procédé, à l'organisation ou à la commercialisation, tout ceci étant en étroite relation avec des actifs immatériels sous-jacents. Selon une enquête faite par une équipe de chercheurs sur 900 exemples d'innovations introduites en France entre 1992 et 1997, 1/3 sont des innovations où la technologie ne joue aucun rôle, 1/3 sont non technologiques mais adossées à des technologies, et 1/3 sont à caractère technologique. En moyenne, cela veut dire que les 2/3 de l'innovation sont de nature immatérielle.

Nous sommes donc là sur des enjeux d'ores et déjà macroéconomiques, compte tenu de la place que prend cette économie de l'immatériel, où il y a de l'innovation à la fois *dans* les services, et *par* les services.

Un potentiel de croissance et d'emploi

Des économistes parmi les plus prestigieux se sont demandé depuis longtemps si cet investissement de l'immatériel est capable de créer de la croissance et de l'emploi. Solow a largement contribué au débat en reconnaissant l'existence d'un facteur endogène, et in fine de nature immatérielle, pour expliquer une part significative des différentiels de croissance entre pays. En 1961, Théodore Schultz reconnaissait pleinement l'importance du capital humain : « *Bien qu'il paraisse évident que l'on acquiert des compétences et des savoirs utiles, on ne semble pas très souvent accepter cette évidence que ceux-ci sont une forme de capital et que ce capital est pour une part substantielle le résultat d'un investissement délibéré.* » Ses travaux ont ensuite été relayés par Gary Becker qui les a rendus célèbres. Ces deux économistes ont reçu le prix Nobel d'économie en 1979 pour le premier, en 1992 pour le second, ce qui montre le temps qu'il faut à une idée pour s'incarner dans la conscience collective.

Toutes ces réflexions ont été reprises par de très grands organismes internationaux comme par exemple la Banque mondiale ou l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), laquelle a beaucoup travaillé sur le lien entre capital humain et performance de l'économie et des organisations. Ceci est remonté dans la sphère publique au plus haut niveau. En effet, l'Europe s'est fixé, à Lisbonne en 2000, l'objectif de devenir un leader de la *knowledge economy*, et à Barcelone en 2003, d'être un champion de la R&D avec un objectif de 3 % du PIB en 2010. Aujourd'hui, nous sommes en dessous de cet objectif. Mais la Commission européenne vient de sortir son plan UE2020 avec trois priorités stratégiques majeures dont un sur la *smart economy*, l'économie du *knowledge* et de l'innovation.

La France a une approche pionnière dans ce domaine : le rapport Levy-Jouyet, paru en décembre 2006, donnait une forte visibilité à l'économie de l'immatériel, et en avril 2007, le Premier ministre écrit dans sa circulaire de création de l'APIE (Agence du patrimoine immatériel de l'État) – une décision pionnière en Europe – : « *la gestion des actifs immatériels est l'un des facteurs de création de croissance les plus prometteurs de notre économie.* »

Les piliers de l'économie de l'immatériel

La sphère marchande

Bien entendu, le secteur des services, en première ligne sur ces sujets, se mobilise, notamment au sein du Groupement des professions de services (GPS), qui regroupe environ 25 fédérations de services financiers et non financiers. En France, les services représentent 8,5 millions de salariés et plus de la moitié de la valeur ajoutée marchande. Les services ont très bien compris qu'il y avait là pour eux des facteurs essentiels de croissance et de création d'emploi. La commission Innovation & Immatériel du GPS que nous coprésidons avec Jean Wemaëre, a diffusé, en 2009, une brochure intitulée *Actifs immatériels, leviers de la croissance - 35 propositions pour une valeur durable*¹.

Ceci a été reconnu par les pouvoirs publics français. Ils ont en effet créé, il y a quelques mois, la commission permanente de concertation des services qui engage une importante réflexion, notamment sur la mesure de la compétitivité et de l'innovation dans les services.

Ce n'est pas seulement l'industrie des services qui est concernée, mais l'industrie tout court. Par exemple, avec la Tribune Sciences-Po de l'économie de l'immatériel, que je dirige, nous avons travaillé il y a deux ans sur les enjeux du capital immatériel dans les industries agroalimentaires (première des industries françaises) et nous avons identifié la cartographie de ses actifs immatériels² et les enjeux qui s'y attachent.

¹ Cette brochure est téléchargeable sur le site du GPS : <http://www.gps.asso.fr/publication.htm>

² Disponible sur le site easybourse.com, partenaire de la Tribune Sciences Po de l'immatériel.

À la sphère marchande, s'ajoutent deux autres piliers essentiels : la sphère publique et la sphère non marchande.

La sphère publique

En partenariat avec l'APIE, nous avons également ouvert, avec la Tribune Sciences-Po, un dossier sur les enjeux de l'immatériel dans la sphère publique et sur la cartographie de ses actifs immatériels. Celle-ci est sensiblement la même que celle de la sphère privée, mais c'est la manière d'exploiter les actifs immatériels qui diffère, car les objectifs stratégiques de la sphère publique ne sont évidemment pas les mêmes que ceux de la sphère privée : il s'agit de chercher à dégager de l'efficacité organisationnelle interne et des externalités³ positives plutôt que des valeurs économiques stratégiques et financières. À ceci près, les schémas sont très proches.

La sphère non marchande

Enfin, l'ensemble des associations et des fondations, et plus largement le secteur de l'économie sociale et solidaire, constitue un énorme secteur non marchand qui a gagné un vrai poids macroéconomique puisqu'il représente 1,7 million de salariés et 14 millions de bénévoles. Il fournit des services qui ne sont couverts ni par le secteur marchand ni par le service public, mais qui sont absolument essentiels à la collectivité. Le monde associatif n'est donc pas en dehors de l'économie. S'il ne cherche pas la rémunération du capital, il est néanmoins conscient qu'il doit rendre efficiente l'organisation de ses actifs immatériels, et c'est pourquoi, en mettant en place des démarches internes de valorisation de ses actifs immatériels et des communautés collaboratives entre acteurs, il pourrait devenir un champion de l'économie de l'immatériel.

La mesure

Dans une économie à caractère technique et financier, et dans un monde lucratif, la mesure de la performance est essentiellement fondée sur des critères financiers, et l'on ne voit pas très bien où peuvent se situer les associations et les fondations, leur monde étant par essence non lucratif. Mais dans une économie de l'immatériel, cette mesure de la performance est davantage fondée sur des critères extra-financiers qui devraient permettre au secteur non marchand d'exprimer la manière dont il crée de la valeur avec ses actifs immatériels, et d'être ainsi reconnu comme apportant sa contribution au bon développement de notre économie.

Il faut alors se demander comment mieux mesurer l'immatériel.

Le poids des investissements immatériels

Mesurer le poids des investissements immatériels au niveau macroéconomique est un vrai problème parce que les systèmes de comptabilité nationale ne sont pas bien armés dans ce sens, malgré des progrès accomplis notamment avec la prise en compte des logiciels ou de la R&D à caractère plutôt scientifique. Dès 2006, une équipe de chercheurs américains avait tenté d'évaluer la sous-estimation du PIB américain du fait de la difficulté d'y intégrer le poids de ce type d'investissements. Selon eux, le PIB était sous-estimé d'environ 30 %, en précisant toutefois que cette première évaluation était très grossière.

Comme le souligne l'OCDE dans un rapport passionnant⁴ : « *les décideurs [publics] ne disposent que d'une information incomplète sur une catégorie d'actifs dont l'importance*

³ L'externalité (ou effet externe) désigne une situation économique dans laquelle l'acte de consommation ou de production d'un agent économique influe positivement ou négativement sur la situation d'un autre agent non impliqué dans l'action.

⁴ Actifs intellectuels et création de valeur - Rapport de synthèse (OCDE 2008)
<http://www.oecd.org/dataoecd/0/31/40825836.pdf>

semble globalement comparable à celle des actifs matériels pour l'économie des pays de l'OCDE. » Puisque les statistiques de l'OCDE sont fondées sur des systèmes de comptabilité nationale dont on a bien compris les limites, nous avons choisi de présenter les résultats des travaux menés par l'équipe américaine précédemment mentionnée, qui a essayé de reconstituer le niveau des investissements immatériels de pays développés. Il s'agit ici de pourcentages du PIB 2006, mais qui donnent un bon aperçu :

- concernant les grands pays, les États-Unis et la Grande-Bretagne sont au-dessus de 10 %, la France et l'Allemagne sont respectivement à 7,9 % et 7,16 %, l'Espagne et l'Italie sont plutôt autour de 5 % ; ces montants sont tout à fait considérables ;
- pour des pays de moindre poids, le Danemark est à 7,86 %, c'est-à-dire au même niveau que la France et l'Allemagne, la République tchèque et l'Autriche sont à 6 %, ce qui représente un très bon niveau, il y a d'ailleurs en Autriche des entreprises championnes de l'immatériel ;
- mais d'autres pays sont un peu à la traîne, comme la Slovaquie, et la Grèce qui dépasse à peine 1 % de PIB.

La structure des investissements immatériels

Les chercheurs américains se sont aussi intéressés à la structure des investissements immatériels en les classant selon trois grandes catégories :

- les investissements liés à l'informatique, logiciels et bases de données ;
- les investissements liés à l'innovation, R&D scientifique et non scientifique, copyright et licences, coût de développement dans l'industrie financière, architecture, ingénierie et design ;
- les *economy competences* essentiellement liées aux effets des marques ainsi qu'aux effets du capital humain, des améliorations d'organisation et de structure.

Aux États-Unis, la prépondérance en termes d'investissements immatériels dans les *economy competences* (48 %) et l'innovation (38 %) est très nette par rapport à l'informatique. Ces chiffres sont identiques pour le Royaume-Uni, et la France s'en rapproche.

Le poids relatif des investissements immatériels et matériels

Ces dernières années, les États-Unis et le Royaume-Uni ont vraiment mis le turbo sur les investissements immatériels qui dépassent désormais les investissements à caractère matériel. La France est sensiblement au même niveau, mais pour les autres pays du panel, ce poids relatif est dégressif, en fonction de leur taille semble-t-il.

La contribution à la croissance et à l'emploi

Cette étude a montré que l'immatériel contribue à la croissance de la productivité et du travail pour 28 % aux États-Unis, 22 % au Royaume-Uni, et 24 % en France, ce qui est vraiment significatif. Pour les différents pays du panel de cette étude, il y a une corrélation globale entre le PIB par tête et le niveau de l'investissement intangible.

Le phénomène est d'une ampleur considérable. Si les statistiques publiques actuelles ne permettent pas de le mesurer, cette étude montre en tout cas la réalité du lien entre l'investissement immatériel, la croissance et l'emploi.

Faut-il une politique de l'immatériel ?

Pour permettre de tirer le maximum de force de ce phénomène, il faudrait mener une réflexion coordonnée, volontariste et vraiment proactive. C'est d'autant plus important qu'actuellement 2/3 de la croissance mondiale est captée par les pays émergents, et que sur les quinze dernières années, le poids relatif dans le PIB mondial de la zone euro est passé de 18 à 15 %, alors que celui de la Chine est passé de 6 à 15 %, et celui de l'Asie de 17 à 30 %.

Si nous voulons œuvrer pour une réallocation de la croissance en faveur de nos économies, il faut créer de la compétitivité avec des actifs immatériels, une vraie piste sur laquelle il faut se lancer à fond car, en termes d'innovation par exemple, l'Europe n'atteindra pas son objectif de 3 % du PIB en 2010, objectif qu'elle a du reste repoussé à 2020 !

Certes, les États-Unis, le Japon, l'Allemagne et le Royaume-Uni assurent 75 % de la R&D mondiale. Nous avons donc encore un avantage de ce point de vue là, mais il ne faut pas croire que les pays émergents s'endorment sur leurs lauriers. Selon les statistiques de la banque mondiale, les BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) représentent en stock 21 % du capital humain, mais 34 % de l'investissement en capital humain, alors qu'il n'est que de 16 % en Europe. Les pays pétroliers, dont les ressources naturelles sont limitées et en pleine décroissance, réfléchissent à des stratégies pour mettre en place des patrimoines immatériels nationaux par l'achat ou la location d'actifs immatériels. Des pays comme la Chine ou l'Inde sont parfaitement en mesure de s'approprier et d'intégrer dans leur propre croissance ce qui fait actuellement notre force en termes de R&D, de *process* et d'organisation.

Il y a donc clairement une course à la croissance, qui repose beaucoup sur la compétitivité par les actifs immatériels. Les pays dits développés pouvaient penser que ce domaine leur était réservé, mais les pays en voie de développement ne se laisseront pas faire : ils sont au contraire très proactifs et agressifs à cet égard.

Quelle croissance par l'immatériel ?

Dans cette croissance par les actifs immatériels, on pourrait sans doute mieux équilibrer le court terme et le long terme, en créant une croissance peut-être plus durable, à la fois quantitative et qualitative, qui générerait de la performance et de la différence de compétitivité sur le long terme, ainsi que des sources d'externalités positives, notamment pour le secteur non marchand et le secteur public.

Mais se pose une nouvelle fois le problème de la mesure. Puisqu'il existe un PIB (produit *intérieur* brut), ne faudrait pas l'assortir d'un PIB (produit *immatériel* brut) qui permette de dire que si nous ne faisons que 2 ou 3 % de croissance quantitative, elle est assortie d'externalités positives qui vont générer un produit immatériel brut élevant l'aspect qualitatif de cette croissance. Il y a actuellement une ouverture exceptionnelle à cette thématique-là. À nous de jouer pour en profiter. À nous de jouer pour inventer une autre croissance quantitative et qualitative !

Cinq enjeux microéconomiques

Ces enjeux macroéconomiques se déclinent évidemment en enjeux microéconomiques. Nous allons le faire en identifiant cinq actions clés : designer, décider, déterminer, dynamiser et diffuser.

Designer

Le mot "design" signifie *dessin* mais aussi *dessein*. Commençons par le *dessin*. L'entreprise doit être en mesure de cartographier ses actifs immatériels selon trois grandes catégories :

- son capital humain ;
- son capital de structure interne : l'innovation bien sûr, mais également les systèmes d'information en tant que leviers de performance, et tout ce qui est lié au *risk management* ;
- et son capital de structure externe : un capital relationnel qui crée de la valeur durable, avec ses parties prenantes que sont les clients, les actionnaires, les fournisseurs, et avec ses marques, sa notoriété, sa réputation, etc.

Ensuite, l'entreprise va déterminer son *dessein*, c'est-à-dire son objectif. Il s'agit là de mettre une combinatoire d'actifs immatériels au service de sa stratégie, et de savoir créer des synergies entre les actifs immatériels, par exemple entre le capital humain et l'innovation, entre le capital clients et le capital humain.

Mais les marchés financiers ont leur propre perception de l'entreprise, car ils s'intéressent en premier lieu à sa capacité à développer des différences concurrentielles (cf. enquête auprès d'une centaine d'analystes et d'investisseurs). Pour se faire une opinion, ils observent à peu près les mêmes éléments – la direction et l'encadrement de l'entreprise, l'innovation, le capital clients, le capital humain et l'organisation de l'entreprise – mais en ne leur accordant pas forcément la même importance. Il est cependant rassurant de constater que les marchés financiers s'intéressent bien à ces actifs immatériels dans leur diagnostic stratégique.

Décider

Décider, c'est inclure l'immatériel dans la gouvernance de l'entreprise. Ainsi, au plan *institutionnel*, le conseil d'administration devrait intégrer une mission de veille de l'immatériel :

- à chaque fois qu'il est question d'opérations stratégiques de croissance interne ou externe, d'accords stratégiques et de partenariat, le conseil devrait parler d'innovation et de capital humain ; en effet, une opération sur deux d'alliance ou de fusion-acquisition ne délivre pas assez de valeur ou en détruit, pour des raisons essentiellement liées à des actifs immatériels ;
- en comité d'audit, il serait normal qu'une cartographie des actifs immatériels et des risques attachés soit disponible ;
- le comité de nomination et de rémunération devrait savoir choisir des mandataires qui soient des managers d'immatériel, et, pourquoi pas, nommer un administrateur dédié à ce sujet.

Au plan *opérationnel*, les processus de gestion de l'entreprise doivent permettre de gérer, exploiter, sécuriser, et développer ces actifs, l'objectif étant d'extérioriser cette valeur potentielle en valeur réelle et en cash-flow. L'investissement dans les actifs immatériels doit trouver son ROI (*Return On Investment*). Mais, comme le souligne Jean-Paul Betbèze que nous avons interviewé pour la Tribune Sciences-Po : « *le capital image et le capital humain doivent faire l'objet d'une attention permanente, c'est une exigence plus complexe que l'entretien du capital matériel.* »

Dynamiser

Il s'agit d'instaurer une réelle dynamique interne du capital immatériel, notamment en ne considérant pas les ressources humaines comme des charges dans une perspective d'analyse financière, ou encore des variables d'ajustement court terme en période de crise, mais en les considérant dans une approche de capital immatériel consistant à fidéliser les compétences et à voir les hommes comme des générateurs de valeur. Cela passe par la mise en place d'une efficacité collective avec, par exemple, l'implantation de communautés professionnelles au sein de l'entreprise et de réseaux sociaux d'entreprise.

Bien entendu, cela suppose la mise en place de rémunérations incitatives fondées sur des critères extra-financiers exprimant la contribution aux actifs immatériels, et déclinés à tous les niveaux opérationnels, voire fonctionnels, de l'entreprise. Le groupe Danone a ainsi considéré qu'il était temps de s'appuyer sur des indicateurs de performance liés au capital humain pour déterminer 1/3 de la partie variable de la rémunération de ses managers.

Déterminer

Les actifs immatériels étant cartographiés, gérés et dynamisés, encore faut-il pouvoir les mesurer. Cette mesure passe le plus souvent par des indicateurs extra-financiers (qualitatifs ou quantitatifs), peut également aller jusqu'à des ratings et, quand on est dans le cadre d'une opération de marché, par une véritable évaluation financière. La Commission européenne a déjà conduit des travaux dans le domaine du *reporting* sur l'immatériel, proposant des grilles de critères pour les entreprises de grande taille (rapport Meritum) ou de taille moyenne (rapport Ricardis). Deloitte dispose par exemple d'une méthodologie de rating de la performance, des risques et de la capacité contributive au développement des actifs immatériels de l'entreprise.

L'idée étant de rendre visible l'invisible, il est possible par exemple de construire une pyramide, un arbre de la valeur, avec à sa base les indicateurs extra-financiers, au-dessus les indicateurs financiers, et au sommet, la valeur. Nous avons d'ailleurs au sein du GPS proposé une sorte de référentiel homogène du capital immatériel qui pourrait être soutenu par les pouvoirs publics. Le point majeur est d'arriver à établir, non pas une corrélation, mais une correspondance entre les indicateurs extra-financiers et les indicateurs financiers. Il faudrait aussi bien sûr que les analystes financiers et les investisseurs disposent eux-mêmes de grilles leur permettant de mener leurs analyses avec à la fois des indicateurs extra-financiers et financiers. C'est déjà le cas chez certains analystes pionniers, mais la prise en compte de l'extra-financier devrait figurer dans les chartes de gouvernance de ces acteurs !

Diffuser

La communication sur les actifs immatériels est un enjeu important, car elle fait l'interface entre l'entreprise et les marchés. Cette communication se situe en dehors du champ de l'information comptable, régie par des normes qui ne permettent qu'une prise en compte limitée des actifs immatériels (le capital humain ne correspond pas à la définition d'un actif intégrable dans le patrimoine de nature comptable). Il s'agit plutôt d'enrichir les supports existants de la communication financière (par exemple le rapport annuel) et extra-financière, voire de créer un rapport spécifique. Au niveau mondial, 250 entreprises communiquent déjà de cette manière dédiée sur leurs actifs immatériels. Par ailleurs en 2008, l'EFFAS, l'organisme européen des analystes financiers, a formulé 10 principes pour une communication efficiente sur le capital intellectuel, ce qui pourrait contribuer à réduire le *value gap* éventuel entre la valeur stratégique réelle de l'entreprise et la valeur estimée par les marchés.

Les conditions de la réussite

Parmi nos 35 propositions figure celle de créer un secrétariat d'État à l'économie de l'immatériel, dans le but d'incarner véritablement la volonté de lancer et coordonner de façon transversale les actions nécessaires à la création de la croissance et de l'emploi qu'elle représente potentiellement. Une telle décision permettrait de lever les freins juridiques et fiscaux à la création de valeur par l'immatériel, de promouvoir les externalités positives, de s'assurer que la puissance publique la mesure bien, et de favoriser la fluidité des systèmes d'information des marchés, notamment les initiatives de *reporting* extra-financiers des acteurs privés.

Pour tirer le meilleur parti du potentiel de l'immatériel en termes de croissance et d'emplois, il nous semble essentiel d'atteindre les mêmes niveaux de connaissance, de reconnaissance et de gouvernance dans trois sphères économiques interdépendantes : les entreprises, les pouvoirs publics et les acteurs des marchés. Car on ne fera rien les uns sans les autres.

Une expérience vécue

Jean WEMAËRE : La reconnaissance des activités immatérielles est un phénomène relativement récent. Il y a trente ans, le ratio de la valeur de marché d'une entreprise américaine sur sa valeur comptable était à peu près égal à 1, alors que de nos jours il est passé de 1 à 3. Cela veut dire que la part de la valorisation des actifs immatériels représente aujourd'hui 60 à 70 % aux États-Unis, alors qu'en France elle est de 40 ou 50 %.

Une introduction en Bourse révélatrice

Voici une illustration de ce phénomène. Demos, structure que j'ai créée en 1972, a pour objectif l'amélioration des compétences individuelles et collectives par la formation et le conseil, et leur gestion par une ingénierie adaptée. Nous travaillons avec 20 000 entreprises et

nous sommes présents dans 20 pays, y compris aux États-Unis. Lors de son introduction en Bourse en 2007, Demos était 5 fois mieux valorisée sur le marché américain que sur le marché français, la valeur de l'immatériel étant mieux reconnue dans les pays anglo-saxons ou en Allemagne qu'elle ne l'est en France. J'avais beau expliquer aux investisseurs français que ce qui faisait la valeur de mon entreprise était ses actifs immatériels – l'ensemble de ses *process*, ses bases de données, ses contenus de cours, son capital humain, sa marque –, la plupart me répondaient que les actifs immatériels c'était bien, mais que les actifs matériels c'était encore mieux... une attitude qui mérite un vrai travail de fond, pour ne pas dire d'évangélisation.

Le capital humain

Puisque l'amélioration du capital humain est le métier de Demos, voici quelques éléments de réflexion. Pour travailler de façon efficace :

- les gens doivent être en bonne santé, et non stressés, un point sur lequel nous avons des progrès à faire en France, la santé physique et psychologique étant beaucoup mieux prise en compte dans les pays anglo-saxons ;
- ils doivent se sentir motivés ; certes cela passe par la rémunération, mais aussi par le sens que l'entreprise donne au travail, par les messages que sa direction transmet sur son développement et son engagement sociétal ; ces messages doivent être relayés par le management dont on attend qu'il joue un véritable rôle de leader dans la conduite des projets et du travail au quotidien ;
- ils doivent être compétents ; les modes de travail, les métiers, les règles changent continuellement, ce qui implique d'acquérir sans cesse de nouvelles compétences tant pour leurs tâches individuelles que dans leur contribution à la création collective de valeur ;
- enfin, ils doivent être capables d'innover ; il faut leur permettre l'expression et la communication au sein de communautés de pratiques, ce que facilite le Web 2.0 ; ce partage de connaissances débouchera sur de nouveaux usages qui vont ensuite générer de la croissance.

Vers un nouveau label ?

Le capital humain est la principale ressource de l'entreprise, et il est du devoir de l'employeur de le maintenir. Au sein de notre institution, nous réfléchissons à un nouveau label destiné à identifier la prise en compte par l'entreprise du maintien des compétences, un acte fort non seulement de responsabilité sociétale, mais également de développement durable.

DÉBAT

Fiscaliser l'immatériel ?

Un intervenant : *Si la croissance du PIB ne rend pas les gens plus heureux, elle fait le bonheur du gouvernement, le PIB conditionnant assez directement les ressources fiscales. Ne pourrait-on réfléchir à la fiscalisation de l'immatériel, ce qui stimulerait une réelle reconnaissance de ces actifs et ferait avancer la mise en place de leur mesure ? Un tel débat est-il à l'ordre du jour ?*

Jean Wemaëre : Non, car les entrepreneurs n'ont pas vraiment envie de voir se créer de nouveaux impôts, et une telle fiscalisation risquerait de freiner la création d'emplois, un des éléments forts des actifs immatériels.

Marie-Ange Andrieux : Le matériel et l'immatériel sont en réalité totalement intégrés. Cela veut dire qu'une entreprise qui optimise sa gestion de l'immatériel verra forcément ses résultats financiers augmenter, et de ce fait, les actifs immatériels seront indirectement fiscalisés au travers de cette croissance quantitative à laquelle ils contribuent. On peut effectivement se demander s'il faudrait aussi fiscaliser leurs effets qualitatifs, mais ce ne serait possible qu'à la condition de savoir les quantifier, ce qui est loin d'être évident.

Réduire l'angoisse

Int. : *Je perçois dans votre exposé la même hiérarchie entre le matériel et l'immatériel, qu'entre le ciel et la terre, ou l'esprit et la matière... Les gens ont besoin d'amour, d'estime, de reconnaissance. Or, à cet égard, il y a beaucoup plus de cruauté dans l'immatériel qui fait l'objet d'un jugement, d'une évaluation, qu'il n'y en a dans le matériel qui se constate. En effet, dans l'immatériel il faut plaire et se sentir évalué positivement, et quand on pense au jugement dont on fait l'objet, c'est parfois tellement angoissant que cela peut conduire au suicide.*

M.-A. A. : L'immatériel ce n'est pas *plaire* mais c'est *être*. On n'est pas dans le registre du savoir-faire, mais dans celui du savoir être. Les citoyens ont des besoins qui sont passés de l'"avoir plus" au "vivre mieux et autrement". Nous pensons que, tout en générant davantage de croissance, une démarche de l'immatériel va également être assortie d'une croissance plus qualitative, une manière de mieux répondre à ces besoins plus fins de l'être, donc également à ce sentiment profond de mal-être, voire de désespoir que vous évoquez, et qui existe aussi, c'est vrai.

J. W. : Vous parlez d'évaluation du capital humain dans le sens d'un jugement des individus, mais le mot *évaluation* évoque aussi une mesure plus ou moins précise qui peut concerner également le capital humain. Ainsi, on peut mesurer la santé de ses collaborateurs en fonction des maladies constatées, leur motivation par des enquêtes d'opinion, leur compétence par des référentiels de compétence, leur capacité d'innovation par les usages qu'ils découvrent. Et dans ce sens-là, il y a bien une part de constat dans l'immatériel.

Coopérer

Int. : *Aujourd'hui, les salariés n'ont pas l'impression que le potentiel immatériel qu'ils représentent soit valorisé, et ils en souffrent. Comment régler le problème, cette fracture sociale ?*

J. W. : C'est par un ensemble d'actions combinées que l'on peut tendre vers une solution. Il faut gérer la fracture sociale en l'évaluant par des enquêtes permanentes, et en essayant de la réduire par un respect mutuel, une bonne communication réciproque, et des actions de formation pour une montée en compétence aussi bien des collaborateurs que des managers. C'est global, et c'est très lourd.

M.-A. A. : Mais en tout premier lieu, le top management doit être convaincu, et c'est pourquoi j'ai axé mon discours sur la gouvernance institutionnelle. Ensuite, il faut effectivement mettre en place des procédures collaboratives qui s'inscrivent dans la culture de l'entreprise, car il s'agit là de savoir être, et c'est très profond.

Les mentalités évoluent-elles ?

Int. : *Lors de votre introduction en Bourse, les investisseurs étaient plutôt attirés par les sociétés de l'immatériel du secteur des télécommunications, qui ont levé des fonds 10 fois supérieurs à votre société particulièrement orientée sur le capital humain. Mais contrairement aux autres, la vôtre n'a pas beaucoup perdu malgré la crise. Trois ans plus tard, avez-vous observé une évolution de l'attitude des gens de la finance vis-à-vis de sociétés travaillant sur le capital humain ?*

J. W. : Personnellement, je n'ai pas encore observé de changement vraiment significatif à cet égard dans le monde de la finance.

M.-A. A. : Il y a quand même quelques signaux favorables, comme par exemple ce que font les analystes financiers au niveau européen et le rapport déjà cité qui en est sorti en octobre 2008, ou les travaux d'analystes pionniers. Mais il n'y aura de réelle évolution qu'à la condition que le financier et l'extra-financier se parlent, que les méthodologies de valorisation des entreprises intègrent à la fois des critères financiers et extra-financiers, et que les autorités des marchés financiers animent cet environnement en manifestant une réelle exigence sur ces points-là.

Sur la mesure

Int. : *Dans votre commentaire sur l'action clé "déterminer", j'ai cru comprendre qu'en partant d'indicateurs on pourrait aboutir à quelque chose de quantitatif. Mais des publications des années 1920 disaient déjà cela à propos de l'immatériel, et pourtant rien n'est apparu depuis dans la comptabilité parce qu'il s'agit de quelque chose de mou, qui ne se découpe pas et sur lequel on ne peut pas mettre de chiffres. La solution ne serait-elle pas de s'en tenir à une valorisation imbriquée, c'est-à-dire tout simplement la valeur boursière ?*

M.-A. A. : Je serais assez d'accord avec vous. Selon certains, la seule chose intéressante est que votre performance globale permette de démontrer au marché que vous êtes bon, et ce n'est pas la peine de mesurer tout cela. Ce serait certes l'étape ultime de l'immatériel, mais on n'en est pas là : il faut encore convaincre les acteurs que ce n'est pas parce que l'immatériel ne se voit pas qu'il n'existe pas ou ne se contrôle pas, ce qui oblige à structurer un argumentaire de votre valeur. Comme on ne peut pas la "saucissonner", on va présenter un faisceau d'indices au travers d'un ensemble de critères extra-financiers, qui permettront au marché de déterminer cette valeur au moment d'une transaction, car bien sûr ce problème de valorisation ne se pose que si vous avez besoin de l'argent des autres.

Les réseaux

Int. : *Un réseau c'est de l'immatériel qui fait de la valeur : m étant le nombre de ses membres, sa valeur croît comme m si on s'y prend mal, comme m^2 si on s'y prend bien, mais elle peut être négative s'il s'agit de Facebook et si votre recruteur vous y voit par exemple en état d'ivresse. Comment améliorer l'usage des réseaux ?*

M.-A. A. : La puissance des réseaux est effectivement considérable. Nous ouvrons à Sciences-Po une réflexion sur ce sujet. Ce sont les réseaux extérieurs qui se sont d'abord imposés comme mode de collaboration aux entreprises et les réseaux sociaux d'entreprise, donc internes, les ont suivis, permettant la mise en place de collaborations favorisant la productivité, l'innovation, le partage des savoir-faire, et une ouverture sur l'extérieur. Mais ils

ont des limites. Certains membres de la hiérarchie ayant le sentiment que le pouvoir est dans le savoir peuvent craindre de le perdre, puisque le fondement même des réseaux est le partage du savoir. Ils peuvent craindre aussi de perdre une certaine prééminence parce que des identités numériques et donc des e-réputations se créent dans ces réseaux. Mais il y a aussi des risques parce que tout circule. Il faut donc mettre en place une gouvernance des réseaux, des chartes, et des personnes chargées de s'en occuper. Il faut également suivre l'e-réputation de l'entreprise parce qu'elle se fait maintenant beaucoup via les réseaux.

La sécurité

Int. : *D'une manière générale, les rumeurs jouent beaucoup sur la valeur de l'investissement immatériel. En 1989, Perrier a dû retirer du marché des bouteilles contenant un peu de benzène et, en très peu de temps, son image s'est considérablement dégradée. Autre exemple : dans la soirée du 6 mai 2010, une défaillance des coupe-circuits de Wall Street a vaporisé plusieurs centaines de milliards de dollars en moins de cinq minutes. Si les investissements immatériels ne sont pas bien gérés, ça ne se passe pas bien. Contrairement à l'industrie chimique ou à l'industrie nucléaire, la production de logiciel financier ne fait l'objet d'aucune inspection !*

M.-A. A. : Certes, gérer des actifs immatériels c'est gérer non seulement la performance qui s'y attache, mais aussi les risques qu'ils représentent et qui peuvent entraîner des passifs immatériels, comme la dégradation de l'image de marque ou de la notoriété.

Il faut évidemment des contrôles internes, pour mesurer ces risques, ainsi que la validité, la faisabilité et la robustesse des indicateurs ; lorsque les entreprises diffusent des *reportings* extra-financiers sur l'immatériel, il faudrait également des contrôles externes (à l'image des entreprises qui font revoir par leur commissaire aux Comptes ou des experts leur communication dans ce domaine). Des contrôles par les autorités de marché peuvent aussi être mis en place, et pourquoi pas une veille spécifique par l'AMF (Autorité des marchés financiers) sur l'extra-financier. Mais, cela pose le problème du référentiel.

Les finances de l'État

Int. : *Sachant que l'État doit absolument gagner de l'argent, son problème étant aujourd'hui le ratio dette sur PIB, l'augmentation de son patrimoine immatériel devrait entraîner une augmentation du PIB, et donc faire baisser un peu ce ratio. Mais comme cela exige des financements, donc de l'endettement, cela va augmenter le ratio... Que peut-on faire pour améliorer la création de valeur à partir des services publics ?*

M.-A. A. : Le secteur public peut sans doute mieux valoriser son patrimoine immatériel actuel en générant des retours financiers, par exemple avec les fréquences hertziennes qui lui ont rapporté 13,8 milliards en 2009, les émissions de CO₂, la location de certaines de ses marques prestigieuses, etc. À cela s'ajoutent de nouveaux *business models* de l'immatériel, par exemple celui de la Monnaie de Paris qui crée des emplois et du chiffre d'affaires tout en assurant sa pérennité. Par une meilleure efficacité de ses actifs immatériels, notamment la matière grise de son capital humain, l'État peut générer des externalités positives. En mettant plus de fluidité et de service au sein de la collectivité, il pourrait créer un *friendly environment* permettant aux entreprises de s'exprimer davantage et de créer plus de valeur, et par ricochet augmenter ses propres recettes.

Une responsabilité collective

Int. : *Un constructeur automobile qui dispose d'une chaîne de fabrication pour ses voitures, en a-t-il une autre pour ses actifs immatériels ? En d'autres termes est-ce que ce sont les mêmes personnes qui développent les actifs matériels et immatériels ou bien est-ce seulement une partie du personnel qui est chargée du développement des actifs immatériels ?*

M.-A. A. : Tout le monde est concerné par le développement de ces actifs immatériels. Évidemment certains le sont plus que d'autres, mais on ne peut exclure aucun acteur de l'entreprise. Une voiture vendue a une part matérielle et une part immatérielle (innovation, design, marque, qualité de la relation client...). Car le matériel est inséparable de l'immatériel.

L'audit du service public

Int. : *L'audit du service public et de l'Administration a commencé en France en 1986, et j'ai été l'un des premiers à y participer. Un savoir-faire considérable a été accumulé, tant sur les indicateurs que sur la mesure. Malheureusement, l'Administration française passe son temps à faire des innovations remarquables qu'elle enterre au fur et à mesure...*

M.-A. A. : S'il existe un trésor d'expérience à cet égard, c'est le moment où jamais de le déterrer !

Présentation des orateurs :

Marie-Ange Andrieux : est directeur des partenariats de Deloitte et rattachée à la présidence pour des sujets liés à l'innovation, la gouvernance et l'immatériel ; elle est coprésident de la Commission Innovation & Immatériel du Groupement des professions de services (GPS) ; elle est membre du Collège des Personnes Qualifiées et président de la Commission internationale de l'Institut français des Administrateurs ; elle dirige la Tribune Sciences Po de l'immatériel ; elle est conférencière et auteur de différents ouvrages et articles sur ces thématiques.

Jean Wemaère : PDG du groupe Demos, acteur global de formation et conseil présent dans vingt pays et ayant assuré la formation de deux cent mille personnes en 2009 ; président de la Fédération de la formation professionnelle (FFP) ; membre de la Commission économique du MEDEF ; membre du Conseil national de la formation tout au long de la vie ; vice-président de la Fédération Syntec ; coprésident de la Commission Innovation & Immatériel du Groupement des professions de services (GPS) ; auteur du *que sais-je des 100 mots de la formation* aux PUF.

Diffusion octobre 2010