

capital

numéro 15 / janvier 2012

> ÉVALUATION
> PROTECTION
> VALORISATION

immatériel

Sommaire

> **Actualité de l'immatériel** 3-4

L'IAE de Paris crée une chaire « Marques et Valeurs »

L'Alsace développe son Observatoire régional de l'immatériel

Un label pour les entreprises centenaires

L'innovation et la propriété industrielle sont-elles au service de la réindustrialisation ?

> **Point de vue**
de Jérôme HAAS, président de l'Autorité des normes comptables : « Des immatériels aux incorporels » où comment passer de l'impalpable au comptable ? 4-5

> **Cinq questions à ...**
Jean-Claude DUPUIS, responsable de l'École Française de l'Immatériel « Des complémentarités existent entre le management des actifs immatériels et les pratiques de responsabilité sociétale d'entreprise » 6-8

> **Éditorial** Par Philippe Collier / Rédacteur en chef

Comment surmonter la crise du reporting ?

L'évaluation et la quantification permanentes des paramètres de gestion semblent avoir atteint un point limite proche de la rupture. Les entreprises croulent littéralement sous la nécessité de produire toujours plus de bilans de toutes sortes : fiscal, commercial, social, environnemental... dont la charge ne cesse d'augmenter. La cyber-structure devient obèse. Imperturbablement les ordinateurs moulinent de la donnée, produisent des tableaux de bord multidimensionnels sophistiqués, éditent des rapports et des kilomètres de listing sans pour autant exclure que l'organisation soit mieux gérée et qu'elle ne va pas dans le mur.

Les salariés rejettent de plus en plus cette dérive gestionnaire et financière de la performance. Ils ont le sentiment de passer leur temps à faire du reporting et d'être soumis à des procédures programmées qui brident leur initiative et leur créativité. Ce qui est contraire à l'esprit de valorisation des ressources humaines prônées par les DRH.

Dans un récent article* intitulé « À la source de la contre-productivité », Pierre-Yves Gomez, président de la Société française de management, rappelle que dès les années 1970, Ivan Illich expliquait pourquoi les grands systèmes de gouvernance deviennent inefficaces. En fait, « les outils de contrôle des organisations sont performants tant qu'ils demeurent au service des personnes et ne limitent pas trop leur autonomie et leur créativité. » En somme, toute la difficulté serait de concilier l'action spontanée avec l'action programmée. Mais comment remettre du spontané dans le programmé ?

L'approche par les immatériels peut-elle échapper à cette logique ? Certes, comme toute méthode de gestion, elle repose aussi sur l'évaluation et la production d'indicateurs spécifiques visant à quantifier les forces et faiblesses de l'entreprise. Son enjeu est pourtant de redonner toute sa place au capital humain. Pour le sociologue, Roger Sue**, la crise financière et l'impasse du néolibéralisme impose de changer de modèle. Sans espoir de revenir à une croissance basée sur la

production matérielle des « trente glorieuses », il faut miser sur l'économie de l'immatériel et l'essor d'une « société des connaissances ». À la croissance quantitative, l'avenir doit substituer une croissance qualitative.***

> Pour un reporting de la création de valeur à long terme

Pour le chercheur Jean-Claude Dupuis, responsable de l'École Française de l'Immatériel (lire article page 6), « la bulle de reporting tient essentiellement au fait que l'on a favorisé un modèle de gouvernance qui a donné le pouvoir aux outsiders de l'entreprise (le financier, l'actionnaire, l'épargnant chinois... versus ses insiders (salariés, managers...)) ce qui a conduit à augmenter de façon mécanique les asymétries d'information. Le capital immatériel est surtout une richesse cachée pour les outsiders, pas tant pour les insiders. » Cela a contribué à générer de coûteuses usines à reporting avec ses *cost killer* focalisés sur des objectifs financiers immédiats au détriment de stratégies à long terme soucieuses du bien être au travail et de la préservation des savoir-faire.

Tout l'enjeu actuel de l'approche par les immatériels sera de réduire cette asymétrie d'information, tout en favorisant le retour vers des modèles de gouvernance privilégiant les *insiders* (modèle rhénan, partenarial). Cette solution serait au demeurant, on le sait, moins coûteuse et apporterait une information utile à ceux qui créent la vraie richesse de l'entreprise. Le reporting ne serait plus une corvée pour les salariés dès lors que ceux-ci en seraient les premiers bénéficiaires. Le système d'information gagnerait en fiabilité tout en favorisant un reporting qui ne se focalise pas seulement sur les résultats passés mais qui informe aussi sur le potentiel de croissance et de création de valeur future de l'entreprise. <

* Le Monde de l'économie du 17 janvier 2012

** Voir son dernier livre « Sommes-nous prêts à changer ? Le social au cœur de l'économie, éditions Les liens qui libèrent.

*** Lire notamment « Introduction à John Kenneth Galbraith », de Stéphanie Laguërodie, Éditions La Découverte.

> Acteur En 2012, l'Observatoire de l'Immatériel engage neuf chantiers

- Le renforcement de la protection juridique des actifs immatériels ;
- L'immatériel, nouvelle gouvernance pour l'entreprise ;
- De la RSE aux actifs immatériels : évolution de la communication financière et rapport intégré ;
- Immatériel, innovation et compétitivité, comment faire évoluer les politiques publiques ?
- L'après Thésaurus-Bercy ;
- La promotion des actifs immatériels par le référencement dans des fonds d'investissement ;
- Réseaux et partenariats ;
- La pédagogie de l'économie de l'immatériel ;
- Comment favoriser les bonnes pratiques en matière d'actifs immatériels ?

> Web TV Lancement d'une chaîne sur le bien être et la qualité de vie au travail

Cette web-TV sur le « Travailler mieux pour VIVRE mieux »© est un partenariat entre HRChannel.com et le cabinet Mozart Consulting. « *Le bien être individuel et la qualité de vie collective au travail constituent l'enjeu socio économique majeur des 10 prochaines années de transformation des organisations,* » estime Victor Waknine, fondateur de Mozart Consulting. Près d'un salarié sur trois admet ressentir du mal être au travail, cela représente une vraie TVA sociale qui fait perdre en moyenne 20% de la Valeur Ajoutée des entreprises, davantage dans les activités de services que dans l'industrie.

> Recherche

L'IAE de Paris crée une chaire « Marques et Valeurs »



Cette nouvelle chaire, inaugurée le 23 janvier 2012 après un an de préparation, veut devenir la référence académique de l'étude transversale des marques. Pour Géraldine Michel et Jean-Pierre Helfer, les professeurs responsables de la chaire, « *celle-ci aura un fort ancrage avec le terrain. Ses travaux seront concrets et apporteront de l'utilité et du lien.* » Son objectif est d'aborder les différentes problématiques de la marque

avec un regard pluridisciplinaire pour former de nouveaux professionnels ayant une vision globale des enjeux. Il s'agit notamment de dépasser l'approche uniquement marketing et court-termiste dans laquelle l'étude des marques se cantonne traditionnellement. Les relations entre marques et stratégie, marques et ressources humaines, marques et droit, marques et finance seront particulièrement

explorées. Les motivations qui ont présidé à la création de cette chaire rejoignent ainsi les attentes de ses quatre premiers partenaires (GfK, La Caisse d'Épargne, l'APIE, et Prodimarques) : mieux comprendre l'être humain, analyser les évolutions, croiser les regards... sans éluder les courants hostiles. Pour Géraldine Michel, « *la marque est depuis toujours un objet social transversal qui parle*

à tous. La marque fait partie de la mémoire collective. Elle donne du sens, non seulement au consommateur mais aussi à toutes les parties prenantes de l'entreprise. »

L'équipe se compose de 11 enseignants-chercheurs, de 7 doctorants et de 5 experts internationaux (Grande Bretagne, Danemark, États-Unis). La chaire aura une politique active de diffusion des savoirs et de connaissances : l'ouverture d'un site Internet en mars ; l'organisation d'un séminaire international en mai, avec Susan Fournier de la Boston University, sur le thème « *Brand Relationship* » et l'édition de bulletins semestriels.

> Région

L'Alsace développe son Observatoire régional de l'immatériel

Convaincue de l'importance de la valorisation des actifs immatériels pour toutes les entreprises, même les plus petites, la Commission développement des services de la Chambre de Commerce et d'Industrie Mulhouse Sud Alsace a organisé en 2008, à Mulhouse, un événement de sensibilisation en partenariat avec l'Observatoire de l'Immatériel (Paris). Près de 150 entrepreneurs alsaciens ont manifesté leur intérêt pour ce sujet complexe. En 2009, la CCI Mulhouse Sud Alsace, décide de créer un groupe de travail régional : le Club Alsace de l'Immatériel qui réunit chaque mois les entrepreneurs de PME/PMI

et TPE prêts à s'engager dans une démarche de capital immatériel. Le Club s'appuie sur les outils mis à disposition par l'Observatoire de l'Immatériel. Après quelques mois de travail collaboratif, le Club est conforté dans le rôle de fertilisation, de stimulation et de création de valeur du capital immatériel et décide de professionnaliser la démarche en créant, en 2010, l'Observatoire Régional de l'Immatériel et, en juin 2011, une association structurée autour de quatre points forts :

- Sensibiliser les TPE/PME à l'intérêt du capital immatériel en tant que levier de management, de performance, de diversification et/ou de valorisation

de l'entreprise, et à l'anticipation des enjeux futurs ;

- Favoriser le développement de compétences en terme de mesure et de valorisation du capital immatériel ;
- Favoriser le partage d'expérience dans cette discipline émergente ;
- Positionner l'Alsace au niveau national comme région pilote dans cette nouvelle discipline définie comme axe stratégique prioritaire par l'État. L'association « Club Alsace de l'Immatériel » se propose d'être une structure destinée à porter des projets en associant au sein d'une même entité :
- Un accès à des formations techniques ;
- Une plateforme de par-

tage d'expériences et d'informations (Observatoire) ;

- Un espace de visibilité des compétences présentes sur le territoire ;
- Un centre de R&D sur l'usage du capital immatériel dans les TPE/PME. En décembre 2011, les consultants de l'Observatoire Régional de l'Immatériel, formés pendant un an par le cabinet Goodwill Management à la mesure et à la valorisation du capital immatériel, et les PME alsaciennes engagées dans la démarche exploratoire du capital Immatériel ont organisé avec succès une première manifestation pour partager leurs retours d'expérience.

> Patrimoine

Un label pour les entreprises centenaires



Ancien directeur marketing et stratégie de DMC et de Marie Brizard, Bruno Bizalio crée en 2005, le cabinet BM&S spécialiste de l'analyse des marchés de niche et/ou atypiques. La caractéristique de ces marchés est de concentrer un faible nombre d'acteurs très spécialisés et la nécessité de se différencier. Il constate, à ce propos, que l'ancienneté d'une entreprise est à la fois un facteur important de différenciation (elles sont peu nombreuses)

mais aussi de valorisation (une entreprise qui a une histoire offre un capital de sécurité). De plus, ces entreprises sont souvent sur des niches. Pour approfondir leur connaissance, Bruno Bizalio constitue deux bases de données exclusives :

- L'annuaire historique des marques faisant référence à une date. Ainsi, en France il y a 3 000 marques distribuées qui utilisent la référence « depuis ... » et 600 marques étrangères déposée avec *since, dal, desde...*

- Le répertoire des Entreprises familiales centenaires. On en compte près de 1 200 en France qui suscitent des convoitises particulières. Au total elles génèrent environ 70 milliards d'euros

de chiffre d'affaires pour 680 000 emplois. Ces entreprises centenaires sont intéressantes à analyser car elles sont dans leur quatrième génération d'existante. Après les trois premières générations du créateur, du développeur et du gestionnaire, elles montrent une grande capacité d'adaptation avec la volonté de durer et de transmettre leur patrimoine. En moyenne sur les cinq dernières années, une dizaine de ces entreprises se vend tous les ans. Au total 75 ont disparu et 150 nouvelles centenaires ont été identifiées.

Pour distinguer ces entreprises, qui disposent d'avantages particuliers, Bruno Bizalio a créé, en 2007, le label EFC « **Entreprises Familiales Centenaires** » qui compte

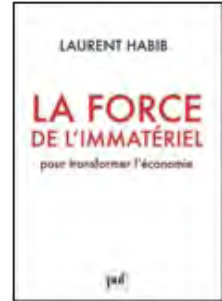
déjà une vingtaine d'adhérents*. Ce label est délivré sur la base de critères rigoureux qui certifie une transmission familiale de plus d'un siècle. Mais la prochaine étape, actuellement en cours, est de bâtir un référentiel qui permettra de valoriser l'ancienneté d'une marque ou d'une entreprise. Il est vrai qu'intuitivement la présence d'une date influe sur la perception de la marque et donc probablement sur sa valeur. Que vaudrait effectivement la marque « *Paul - Maison de tradition depuis 1889* » si l'on enlevait cette dernière ?

PhC

www.efc-centenaires.fr

* Les frais de dossier sont de 150 euros HT et la cotisation annuelle varie selon le chiffre d'affaires entre 120 et 1 000 euros/lan HT.

> Livre
« **La force de l'immatériel, pour transformer l'économie** » de Laurent Habib



Comment sortir de la crise et renouer avec la croissance ? En rupture avec les réponses classiques, Laurent Habib indique les chemins à suivre par les acteurs économiques et politiques, pour faire des immatériels de nouvelles sources de notre compétitivité. Un petit ouvrage pédagogique et optimiste qui devrait mobiliser les candidats à la présidentielle sur ce sujet majeur dont dépendent la croissance et les emplois de demain.

Éditions PUF, Hors collection, 72 pages, prix : 6 euros

> Débat

L'innovation et la propriété industrielle sont-elles au service de la réindustrialisation ?

Quelques mois après sa création Fidal Innovation, la société de conseil en propriété industrielle créée par Pierre Breesé et Alain Kaiser, dans le giron du Groupe Fidal (1 300 avocats), a organisé, en décembre dernier, une conférence sur le thème de l'innovation et de la propriété industrielle au service de la réindustrialisation. Partant du constat qu'une entreprise qui n'est pas confrontée quotidiennement à la production industrielle aura du mal à innover. Et si elle n'utilise pas à bon escient la propriété intellectuelle, elle rencontrera des difficultés à conserver une activité industrielle et à préserver ses marchés. Plusieurs grosses poin-

tures de la recherche et de l'innovation françaises ont exprimé leurs analyses et leurs inquiétudes face à l'évolution de l'usage de la propriété industrielle (PI) comme arme stratégique. Parmi les intervenants, le professeur Jacques Lewiner, directeur scientifique de l'École supérieure de physique et de chimie industrielles de la ville de Paris, qui a travaillé 14 ans avec le prix Nobel Pierre-Gilles de Gennes, déposé plus de 1 000 brevets et créé une douzaine de start-up a montré l'évolution rapide des défis à surmonter. La France dispose d'une recherche publique performante mais le retour économique n'est pas à la hauteur de la qualité de

ses chercheurs. Face à la prise de pouvoir de sociétés financières sur de gros portefeuilles de brevets, ou les importantes transactions récemment réalisées par Google et Apple, il a exprimé sa crainte que le brevet ne soit plus un instrument de progrès et de développement, mais devienne un facteur de blocage économique au profit de grandes entreprises ou de Patent Trolls. C'est justement, pour redonner au brevet tout son potentiel au service de la réindustrialisation que Pierre Gohar, le directeur des relations industrielles du CNRS, a présenté le programme PR2 qui vise à accélérer le transfert rapide de 4 500 séries de brevets

en direction des PME avec un accompagnement approprié. Une démarche qui transforme l'image classique du brevet perçu uniquement comme une arme défensive destinée bloquer ses concurrents. En conclusion, Pierre Breesé, a constaté que la vision administrative de la propriété industrielle était dépassée et qu'aujourd'hui il y avait place pour une offre nouvelle de conseils ayant la capacité d'intégrer les enjeux stratégiques, éthiques et sociaux de la PI, les questions de protection, de valorisation et de maîtrise des coûts dans une structure capable aussi de mobiliser le droit de la concurrence pour lutter contre ses usages abusifs.

> Livre
« **Marques et Internet** » par Nathalie Dreyfus

Protection, valorisation, défense
Nathalie Dreyfus, Conseil en propriété industrielle et fondatrice du Cabinet Dreyfus & Associés (Paris) analyse les dernières avancées des droits sur la protection et la défense des marques sur l'Internet : la publicité sur les moteurs de recherche, le cas des « Google AdWords », les nombreux nouveaux problèmes liés à l'émergence des réseaux sociaux dans les entreprises. Ce qui nécessite un nouveau management des risques.

Éditions Lamy, Collection Axe Droit, décembre 2011, 470 pages, prix éditeur : 45 euros.

> Point de vue



© DR

Jérôme HAAS
Président de l'ANC

« Des immatériels aux incorporels » où comment passer de l'impalpable au comptable ?

Jérôme HAAS, le président de l'Autorité des normes comptables s'interroge sur la possibilité de passer de « l'indéterminé » propre à l'immatériel au « déterminé » propre à la comptabilité - **Analyse.**

Ce titre austère résume l'enjeu qui consiste à passer du qualitatif au quantitatif ou autrement dit de passer de l'impalpable au comptable. Comment le faire, pourquoi le faire ? Voici le genre de questions auxquelles nous sommes confrontés, nous qui sommes en charge de fabriquer les règles comptables, c'est-à-dire la grammaire et les règles qui doivent être utilisées par les comptables pour donner une image de l'économie. La langue des normes comptables, dont le rôle est de quantifier, permet-elle de rendre compte des immatériels qui par nature sont non quantitatifs ?

Que recouvre la notion d'immatériel ? L'immatériel me rappelle mes années d'études, pendant lesquelles mes professeurs m'ont appris que dans l'équation de la croissance, l'immatériel constitue le facteur résiduel et se situe à côté des deux autres facteurs que sont le capital et le travail. En fait, le facteur résiduel regroupe ce qu'on ne sait pas expliquer ni quantifier.

Partant de cette définition extraordinairement frustrante mais qui révèle bien le vide par lequel la question des immatériels se manifeste d'abord, je voudrais faire plusieurs remarques :

- Plutôt qu'un facteur inexplicable, je préfère dire que l'immatériel constitue un « plus » et s'ajoute à la combinaison des deux autres facteurs que l'on connaît et qu'on sait quantifier. Les comptables cherchent à **mesurer ce « plus »**.
- Lorsqu'on avance dans la réflexion, on observe ensuite le **caractère très divers de l'immatériel** : il y a d'abord l'immatériel qui dépend de l'entreprise et qui est par conséquent de son fait, on trouve ensuite l'immatériel qui se situe dans son environnement. On a tendance à mélanger ces deux types d'immatériels.
- Par ailleurs, il faut ajouter qu'il y a des immatériels qui constituent **des « plus »** et d'autres qui sont **des « moins »**. On oublie cette dimension de l'immatériel et on envisage souvent que les « plus », tel le génie de Steve Jobs.
- Ensuite, certaines choses ne se mesurent pas forcément, il faut accepter que la beauté d'un écran d'ordinateur ou que les liens d'amitié qui tissent des réseaux de coopération entre une entreprise et ses fournisseurs ou ses clients sont **difficilement mesurables**.
- Si on ajoute enfin que l'immatériel est **indétachable** des biens matériels auxquels ils se combinent, on se demande alors comment le mesurer ?

Toutes ces questions peuvent conduire à des réflexions sans fin mais nous imposent d'examiner la question de l'immatériel dans son ensemble.

Face à ces innombrables interrogations, la conclusion logique et prudente consisterait à se contenter d'envisager des évaluations au cas par cas et de mener une approche très morcelée. Mais une telle démarche ne nous aiderait guère à découvrir la réponse à la véritable question : comment procéder pour passer du qualitatif au quantitatif, de l'impalpable vers le comptable. Plutôt que des bonnes et des mauvaises manières de faire, il y a toutes les façons de faire qui restent à inventer.

> Deux approches imparfaites

Pour résoudre ces questions, nous disposons en effet de plusieurs propositions : celle des comptables, celle du marché et celle du droit.

■ **Les comptables** nous indiquent de façon claire et un peu brutale que pour prendre en compte l'immatériel, celui-ci doit être séparé et identifiable, il faut qu'il soit possible d'en mesurer les avantages futurs, qu'il soit contrôlé de manière durable et qu'on puisse l'estimer de façon fiable. Il s'agit donc de prendre en compte les choses qui sont raisonnablement sûres. C'est propre au rôle de la comptabilité. Il n'est pas question dans le métier de comptable de mettre en relief l'incertitude mais bien au contraire d'essayer de dire les choses telles qu'elles sont, sans vérité absolue, et de s'approcher le plus possible des certitudes surtout dans ces temps de marchés volatiles. Or, tenter de combiner ce monde fluide de l'immatériel et le monde certain de la comptabilité est malaisé. Nous le voyons bien, cette réponse technique comptable ne permet pas de répondre de manière satisfaisante à la question de la quantification de l'inquantifiable ou du qualitatif.

■ La seconde approche est **celle du marché** sur lequel toutes les choses peuvent avoir une valeur. Cette valorisation par le marché pose deux sérieux problèmes :

- D'abord celui de **la volatilité de l'évaluation**. Ce qui est vrai aujourd'hui ne le sera peut-être plus demain. On est sorti de la comptabilité pour entrer dans le monde de la finance. Construire une estimation solide sur une valeur de marché est in fine très incompatible avec le caractère durable de l'immatériel.
- Mais surtout, pour qu'il y ait marché, il faut des transactions, ce qui signifie qu'il faut qu'il y ait une offre et une demande. Or dans la plupart des situations il n'y

« Les immatériels : des « plus » et des « moins » que l'on connaît et qu'on sait quantifier »

« L'enjeu, pour les entreprises aujourd'hui, c'est la reconnaissance de droits immatériels au bilan. »

en a pas. Cela revient à constater un « plus » dont on a l'intuition. Nous rencontrons parfois des situations dans lesquelles des entreprises ont pu évaluer des immatériels lors de transactions parce qu'elles ont été achetées ou vendues, alors que d'autres ne peuvent les révéler, faute de transactions, alors qu'elles ont autant de valeurs immatérielles à leur bilan, qu'elles sont dans le même secteur d'activités et qu'elles ont les mêmes caractéristiques. Cette disparité de situation n'est pas satisfaisante. Il existe des manières d'y répondre mais ces réponses sont au cas par cas. Normalisateurs comptables et régulateurs de marché cherchent donc à résoudre ce problème fondamental de manière structurelle et durable.

Pour ces raisons, le marché ne parvient pas non plus à résoudre le problème de la mesure de l'inquantifiable ou du qualitatif.

➤ Introduire des éléments de plus long terme

Il reste une approche que je préfère de loin. C'est la perspective **juridique**. L'immatériel devient réel lorsqu'il est reconnu juridiquement. Il s'exprime sous les traits d'un droit ou d'une obligation. Ce qui n'avait pas d'existence en acquiert une. L'existence d'une règle de droit est une aubaine pour la comptabilité. Prenons l'exemple de l'air. Il n'a pas de valeur et le comptable ne s'y intéresse donc pas. Si le législateur décide que l'air a une valeur normalisée ou que le marché détermine le prix de l'air, la comptabilité pourra le reconnaître comme un bien et évaluer son coût selon le marché ou la norme. C'est un **processus démocratique qui sanctionne une évolution des sociétés**, des comportements économiques, des valeurs et des « business model », **traduite dans le droit**. C'est la manière la plus légitime et la plus efficace mais elle est lente à mettre en place et ne permet donc pas d'avoir une réponse rapide. Alors comment faire ?

On le comprend, la solution ne se trouve donc ni dans les règles de technique comptable, ni dans la finance, ni dans le droit. Que reste-t-il ? Une approche fondamentale que j'appellerai faute de mieux, **une approche économique** de la mesure de l'immatériel. Dans l'approfondissement de cette approche, deux dimensions fondamentales doivent être rappelées :

- La finance ne dit pas tout. Elle recouvre de son bruit et de sa puissance les autres discours mais cela ne signifie pas qu'elle doit prédominer.
- L'intérêt de cette démarche économique permet de s'échapper du court terme et d'introduire des éléments de plus long terme que les comptables affectionnent car on se rapproche d'une plus grande certitude.

De quoi s'agit-il exactement ? Quand il s'agit de mesurer la performance d'une entreprise, c'est à dire son résultat, il est difficile d'y voir clair tant qu'il n'y a pas de coûts et de recettes associés à l'immatériel. Avec les règles comptables que nous avons, il me semble que le résultat d'une entreprise prend assez bien en compte toute la combinaison des facteurs. L'enjeu, pour les entreprises aujourd'hui, c'est donc la reconnaissance de droits immatériels au bilan. Je ne vais pas donner une définition maintenant mais vous livrer une réflexion sur ce sujet pour avancer.

Il faut se demander si, en l'absence de l'immatériel, l'en-

treprise pourrait produire ce qu'elle produit ? Peut-on arriver à identifier ce « plus », ce résiduel ? Peut-être pas encore défini en droit, ni identifié par le marché ni par les règles comptables actuelles, mais y a-t-il quelque chose qui puisse être désigné ? Essayons de le dire et de le mesurer pour voir si on y arrive. Essayons de réfléchir par secteur d'activité, afin de ne pas avoir une approche trop générale de cette question. Cela fait plus de 30 ans que les chercheurs et les confrères s'intéressent à la question. Voici le genre de direction dans laquelle il faut aller.

➤ Révéler les éléments de la création de valeur

En conclusion, j'en arrive à dire que **l'immatériel et la comptabilité sont opposés**. L'un se situe dans l'insaisissable et l'autre prend en compte la mesure. On se situe dans une opposition polaire. Pour autant, on peut parcourir la distance d'un pôle à l'autre de plusieurs façons, mais qui demeurent assez insatisfaisantes aujourd'hui. Il faut combiner ces approches afin de révéler des éléments qui, s'ils n'étaient pas là ne permettraient pas la création de valeur.

Que faire en attendant la mise en place de règles ? Faire de la recherche et observer les changements de business model et de comportements économiques, scruter l'évolution de nos sociétés et des valeurs ainsi que l'évolution du droit pour dégager des règles qui ne sont pas présentes dans nos corps de normes à l'heure actuelle. **Introduire des éléments d'informations** sur ces sujets à des endroits différents, soit proches des comptes parce que presque quantifiables, soit de manière totalement séparée s'il s'agit de données qualitatives. Nous devons produire tout un travail pour normer de façon extracomptable des informations qui seront utiles aux politiques publiques qui voudront en faire des vecteurs de croissance et aux acteurs économiques qui en auront une meilleure connaissance et qui pourront ainsi investir et développer ces facteurs.

Nous sommes donc **dans une période de transition**. J'ai le sentiment qu'il y a une **analogie** entre ce que nous essayons de faire dans le domaine de la mesure de l'activité micro-économique, c'est à dire la **performance des entreprises**, et la mission confiée par le Président de la République de réfléchir à la **mesure de la performance de nos sociétés** et plus particulièrement aux facteurs non directement mesurés dans les PIB. On se situe dans le même univers de pensée. Deux prix Nobel s'y sont attaqués. Leur réponse n'est pas définitive. Ce que j'ai dit de la comptabilité d'entreprise est vrai de l'entreprise capitaliste propriétaire de son capital, est vrai d'un certain type d'organisations de nos sociétés, d'un certain type de valeurs qui définissent notre droit y compris notre droit comptable et toute l'architecture de nos systèmes.

Peut-être allons-nous évoluer vers des sociétés différentes dans lesquelles la mesure des valeurs et de la performance changera. Aujourd'hui on sent qu'on avance dans ce sens, mais rien n'est encore tranché. Peut-être allons-nous changer de paradigme.

Dans l'intervalle, l'ANC investit dans ses questions pour essayer de les résoudre dans une ambiance de compétition amicale avec ses homologues du monde entier. <

Jérôme HAAS



© DR

Jean-Claude DUPUIS

> Interview

« Des complémentarités existent entre le management des actifs immatériels et les pratiques de responsabilité sociétale d'entreprise »

Interview de Jean-Claude DUPUIS, Responsable de l'École Française de l'Immatériel.

« Les ressources ne créent pas par elles-mêmes de valeur, seule leur combinaison le permet. »

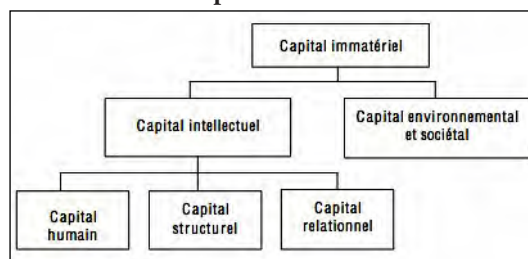
> Capital immatériel : Tout d'abord quelle différence faites-vous entre la notion de « capital intellectuel » et celle de « capital immatériel » ?

Jean-Claude Dupuis : Les terminologies de « capital immatériel » ou encore d'« incorporels » ou le français « intangibles » sont souvent considérées comme synonymes. Il en va de même pour celle de « capital intellectuel » cependant moins usitée en France.

Selon moi, les notions de capital immatériel et de capital intellectuel ne sont toutefois pas identiques. La notion de capital intellectuel est contingente à une *Knowledge based view* de l'entreprise. Elle fait référence aux différentes compétences/savoirs que l'entreprise maîtrise, ces compétences pouvant être incorporées dans les personnes ou codifiées, techniques ou relationnelles. Il faut également saisir que la notion de compétence (*capability*) est une notion dynamique. Cela explique que les définitions du capital intellectuel n'en restent pas à la R&D, aux brevets et aux marques commerciales et ont tendance à inclure des attributs économiques plus dynamiques comme les compétences des équipes dirigeantes à mettre en œuvre une stratégie, la capacité à créer des connaissances ou la capacité d'innovation. Cela suscite certaines critiques de la part de personnes qui ne perçoivent pas pleinement les différences entre les notions de capital intellectuel et de capital immatériel et les assimilent. Pour eux, cela conduirait à créer une confusion entre ressources (brevets, logiciels ou marques commerciales) et compétences (*capabilities*), i.e. une confusion entre l'avoir et l'agir. Or cela est tout à fait logique dans la perspective de la *Knowledge based view* de l'entreprise. Celle-ci souligne en effet que les ressources ne créent pas par elles-mêmes de valeur et que seule leur combinaison (dans le cadre d'activités/actions) le permet (OCDE, 2008).

La notion de capital immatériel (désormais CI) est, elle, plus large. Elle est conçue en creux au sens où le CI est défini par différence. Il regroupe toutes les ressources dont dispose une entreprise et qui ne peuvent pas être classées comme relevant de son capital fixe productif ou de son capital financier (1). Outre les ressources cognitives couvertes par la notion de capital intellectuel, il comprend les biens collectifs qui sont à la disposition de l'entreprise et qui lui sont indispensables pour créer de la valeur (*cf. figure 1*).

Figure 1 : Du capital intellectuel au capital immatériel



Alors que la notion de capital intellectuel a été forgée pour mieux suivre la croissance endogène de l'entreprise, soit le fait que de par sa propre activité, l'entreprise génère des ressources (cognitives), la notion de CI élargit le focus à la gestion des biens collectifs. Elle vise à favoriser la prise en compte de l'ensemble des « effets induits » de l'entreprise, ces effets pouvant être externes (externalités/biens collectifs) ou internes (internalités/croissance endogène).

Il convient également de noter que la notion de CI est contingente à la *Resource based view* d'où une vision plus statique que celle véhiculée par la *Knowledge based view* de l'entreprise. Alors qu'une ressource est un actif, un avoir, la compétence est, elle, un savoir qui permet d'agir.

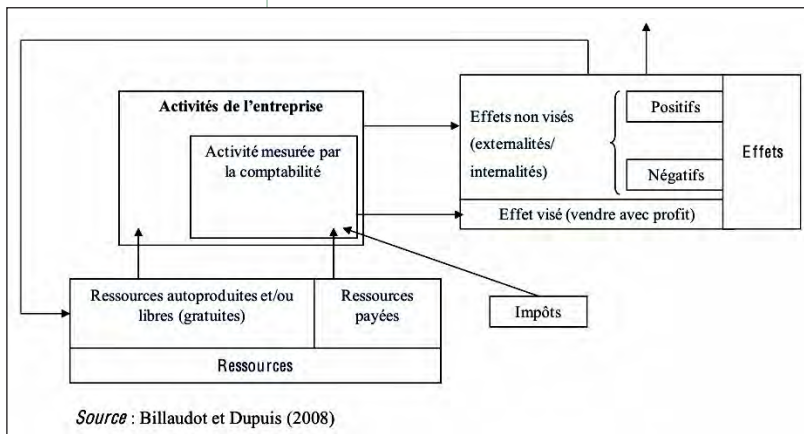
> Capital immatériel : Dans la perspective d'améliorer la communication extra-financière des entreprises, il est question de réaliser « un bilan étendu » en rapprochant l'analyse du Capital immatériel avec le reporting de la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Ces deux approches sont-elles compatibles ?

Jean-Claude Dupuis : Il est vrai qu'à première vue l'approche CI et l'approche RSE divergent dans leur focus. L'approche CI participe d'une *Resource based view*. Il en va différemment de l'approche RSE qui elle est ancrée dans la *Transaction based view* de l'entreprise. Son attention ne porte pas sur le type et la qualité des ressources productives dont dispose l'entreprise mais sur le type et la qualité de ses structures de gouvernance (2) (qui lui permettent de réguler les relations qu'elle entretient avec ses différentes parties prenantes). Des complémentarités existent cependant entre le management des actifs immatériels et les pratiques de

RSE. Celles-ci expliquent au demeurant la faveur de certains pour une intégration de leur reporting dans un « one report » (Eccles, 2010).

Les approches CI et RSE se rejoignent dans leur volonté commune de remettre en question les frontières actuelles du cadre comptable (3). En mobilisant la terminologie forgée par Michel Callon (1998), on peut dire qu'elles constituent toutes deux des tentatives de débordement et de recadrage. La figure 2 schématise assez bien ce qui est en jeu. En cherchant à repousser les frontières comptables (4), les deux approches visent à faire que certains effets des activités qui sont peu ou pas visés, le deviennent. Cela est lié en grande partie au fait que ces effets sont des inducteurs (*drivers*) d'actifs intellectuels et de biens collectifs.

Figure 2 : Déborder pour internaliser/recadrer



Source : Billaudot et Dupuis (2008)

(1) Cela signifie que le critère d'absence de substance physique n'est pas déterminant. Un « actif immatériel » peut avoir une dimension physique. Cela est le cas de certaines composantes du capital naturel mais aussi du capital humain (ce qui invite au demeurant à saisir que celui-ci a deux composantes, capital compétences et capital santé).

(2) Au sens d'O. E. Williamson (1996) qui définit la structure de gouvernance comme la matrice institutionnelle à l'intérieur de laquelle l'intégralité (la totalité) d'une transaction est décidée.

(3) L'approche RSE se caractérise également par une tentative d'élargissement des frontières comptables assez bien résumée dans l'idée de Triple bottom line. Le résultat (bottom line) étant un élément du bilan financier (apparaissant au passif), l'approche RSE impacte aussi le bilan, cf. Figure 3.

(4) En l'occurrence, la frontière substantielle, ce que les comptables anglo-saxons qualifient de scope. Notre présentation n'aborde pas les déplacements qui peuvent être en jeu aux niveaux des frontières spatiales (boundaries) et temporelles (time period).

À trop rester focalisé sur la seule atteinte des effets qui ont une traduction financière à court terme, le management peut perdre de vue le potentiel de croissance endogène de l'entreprise. Il en va souvent ainsi lorsqu'une entreprise décide pour redresser ses comptes de se séparer au plus vite d'une partie de ses salariés. Bien souvent, la décision est fondée sur un calcul qui n'intègre pas pleinement les incidences sur le capital humain de l'entreprise si ce n'est sur son capital relationnel.

Chercher à élargir les frontières comptables, c'est donc chercher à internaliser dans le calcul des entreprises un certain nombre de coûts et de performances qui pourraient à défaut rester cachés.

Cette présentation permet également de saisir pourquoi certains recommandent de définir le capital immatériel comme un ensemble combinant capital intellectuel et capital environnemental et sociétal.

La prise en compte du capital intellectuel pourrait aider les entreprises à mieux piloter leur croissance endogène, i.e. les ressources qu'elles autoproduisent. La prise en compte du capital environnemental et sociétal vise, elle, à permettre aux entreprises d'évaluer les effets de leurs activités (ce que les économistes appellent les externalités) sur les biens collectifs qui sont mis à leur disposition. Bien entendu, ce découpage analytique n'est pas en réalité aussi tranché car une partie des biens collectifs est autoproduite par les entreprises. Ceci étant, la logique dominante est bien celle-ci.

>Capital immatériel : En quoi les approches RSE et CI sont-elles complémentaires ? Et pourquoi la RSE, vous semble une condition nécessaire pour bien gérer le CI ?

Jean-Claude Dupuis : Il est vrai que l'on assiste actuellement à un rapprochement et à une hybridation des champs du CI et de la RSE. Ceci étant, si les pratiques de RSE sont une condition nécessaire pour bien gérer le CI, elles ne suffisent pas. Il convient de mobiliser d'autres outils de management.

L'approche RSE est une source de complémentarité car elle est à même de combler une limite de l'approche CI. En effet, comme le met en évidence l'analyse classique de Cornell et Shapiro (1987), l'élargissement de l'actif du bilan implique également celui du passif, les ressources rajoutées (à l'actif) ayant été forcément financées (cf. la figure 3 dans laquelle l'intégration de l'« *Organizational capital* » est liée à celle des « *Organizational liabilities* »). Or l'approche CI ne se centre que sur l'élargissement de l'actif.

Figure 3 : The Extended Balance Sheet

Assets	Liabilities and Equity
Current assets	Current liabilities
Fixed assets	Long-term liabilities
Organizational capital	Organizational liabilities
Total assets	From past transactions
	From future expected transactions
	Net worth
	Excess of market value of equity over book value
	Total liabilities and equity

Source : Cornell et Shapiro (1987), p. 7

Il en va inversement de l'approche RSE. Celle-ci invite à élargir la liste des parties prenantes de l'entreprise. Elle souligne en effet que l'activité de l'entreprise est dépendante d'apporteurs de ressources au profil varié : financiers certes mais aussi salariés, clients, fournisseurs, État... Autrement dit, l'approche RSE souligne que la liste des financeurs/investisseurs ne s'arrête pas aux financeurs/investisseurs financiers. En reformulant cela dans des termes bilantiels, cela revient à recommander un élargissement du passif.

Approche CI et approche RSE apparaissent donc se compléter. En les combinant, on arrive en quelque sorte à avoir une représentation d'un bilan étendu de l'entreprise (*extended balance sheet*). Leur intégration ouvre de ce fait une voie pour ressaisir au niveau bilantiel l'interdépendance financement/investissement *lato sensu* alors que jusqu'à présent, les recherches et développements techniques se sont surtout focalisés sur des outils à même d'appréhender cette interdépendance au niveau d'un compte de résultat élargi. On pense notamment aux travaux de Charreaux et Desbrières (1998) sur la mesure de valeur partenariale (*versus* la seule valeur actionnariale). L'objectif reste bien entendu le même : mettre en évidence que le niveau d'investissement des parties prenantes est fonction du fait que l'entreprise satisfait plus ou moins à certains engagements. Disposer d'un capital humain de qualité implique par exemple de la part de la direction de

prendre et d'honorer certains engagements en termes de reconnaissance au travail et d'évolution de carrière. Compte tenu que depuis quelques années, c'est l'approche par le bilan qui domine en matière d'évaluation de la performance, cette différence de perspective est tout de même loin d'être négligeable.

> Capital immatériel : Quels sont les autres outils de management de la valeur auxquels vous faites référence ?

Jean-Claude Dupuis : Il est à présent aisé de saisir que les pratiques de RSE sont une condition nécessaire pour asseoir une bonne gestion du CI. Comme nous venons de le voir, les parties prenantes sont en effet peu enclines à investir dans une entreprise si elles n'ont pas l'assurance que celle-ci est socialement responsable. Bien entendu, cela est d'autant plus vrai que les investissements concernés sont des investissements immatériels car ceux-ci sont difficilement redéployables et sont exposés à un risque de réputation. Ceci étant, les pratiques de RSE ne suffisent pas. Être socialement responsable ne garantit pas qu'une entreprise gère de façon optimale les ressources qui sont mises à sa disposition. Encore faut-il qu'elle les protège de la concurrence, qu'elle les valorise en concevant et mettant sur le marché une offre de biens et de services pertinente, et qu'elle les renouvelle et développe. Cela revient à dire qu'il est nécessaire de mettre en œuvre un management de la propriété intellectuelle, de l'innovation et des connaissances. À défaut, une entreprise ne pourra pas développer son potentiel productif. Créer de la valeur présuppose en effet de concevoir un menu d'options d'investissement, d'orienter les ressources là où elles rapporteront le plus et de mettre en place des processus qui permettront de dégager les revenus escomptés. Bref, disposer d'une gouvernance responsable ne dispense pas de mettre en œuvre un système de management efficient et efficace.

> Capital immatériel : Comment le management du CI affecte-t-il la gouvernance de l'entreprise ?

Jean-Claude Dupuis : Sans être un sujet nouveau, le management du CI connaît actuellement un regain d'intérêt et un certain renouvellement. Cette évolution est essentiellement due aux caractéristiques du modèle de gouvernance aujourd'hui dominant.

Alors que les ressources des entreprises sont depuis quelques décennies majoritairement immatérielles, ce modèle a donné la part belle aux outsiders. Il a en conséquence mécaniquement accru les asymétries d'information et d'expertise, ce type de ressources étant difficilement évaluable si on n'est pas un *insider*. De ce fait, un besoin accru en matière de reporting du capital intellectuel se fait ressentir. Cela explique le renouveau d'initiatives visant à promouvoir des lignes directrices en matière de reporting du capital intellectuel si ce n'est une meilleure reconnaissance comptable.

Ce modèle de gouvernance a également suscité une vague de critiques à l'origine du rapprochement en cours entre les champs du CI et de la RSE. Ces critiques visent le fait que le modèle de gouvernance actionnarial induit des formes de comportement court-termiste sous optimales au regard de la croissance endogène des entreprises et de la gestion des biens collectifs.

Certains acteurs économiques cherchent en conséquence à promouvoir des modèles de gouvernance plus partenariaux, la RSE apparaissant comme une condition nécessaire pour bien gérer le CI. Au stade actuel, la perspective est donc une perspective instrumentale dans laquelle la RSE est conçue comme un moyen pour bien gérer le CI et donc optimiser la performance financière des entreprises. Ceci étant, le rapprochement pourrait aboutir à faire apparaître qu'une autre solution existe pour réduire les actuelles asymétries d'information et d'expertise : revenir à des modèles de gouvernance d'entreprise donnant plus de poids aux *insiders* (voir par exemple, Biondi et Rébérioux, 2008). Gageons qu'il en soit ainsi car les coûts privés et sociaux pourraient être moindres si cette voie était explorée. <

Propos recueillis par Philippe Collier



Directeur de la publication -
Rédacteur en chef :
Philippe Collier - Filactu
Courriel : collier@filactu.com
Tél. : +33 (0)6 80 83 25 17
Conception graphique :
Valérie Eudier
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

Bulletin d'abonnement

Je souhaite recevoir gratuitement les prochains n°

(numéros au format PDF, livrés par mail)

Société : _____

Nom : _____

Prénom : _____

Adresse : _____

Code postal : _____

Ville : _____

Tél. : _____

E-mail : _____



> GOODWILL MANAGEMENT
46 BD de Sébastopol
75003 PARIS