

capital

numéro 20 / décembre 2013

immatériel

> ÉVALUATION
> PROTECTION
> VALORISATION

Sommaire

> Actualité de l'Immatériel 2-3

Remise à la DGCIS de « Thésaurus-Bercy V2 » extension de la méthodologie à la valorisation financière des actifs immatériels

Rapport au CESE : « Proposition d'une politique publique en faveur du capital immatériel pour la France »

Goodwill-management fête ses dix ans

Contrôle fiscal : une administration déstabilisée par l'immatériel

> 5° Journée nationale des actifs immatériels 4-5

Du capital industriel au capital immatériel

L'immatériel : une synergie entre industrie de services et industrie traditionnelle 6-7

Jean-Paul DELEVOYE : pour une politique publique de soutien à l'immatériel 16

Les 4 Ateliers : organisation, gouvernance, financement, valorisation, protection 8-13

> En pratique

« Les actifs immatériels, levier de la compétitivité de la France »

En introduction à la 5° Journée nationale des actifs immatériels (JNAI), le 29 octobre dernier, Yves LAPIERRE, Directeur Général de l'INPI et Président de l'Observatoire de l'Immatériel, a rappelé la trajectoire de l'association — née en 2007 dans le prolongement du rapport Levy-Jouyet — dont la vocation est de proposer des outils de mesure et d'évaluation pour mieux cerner et piloter les fondamentaux (essentiellement immatériels) qui conditionnent le développement durable (à moyen et long termes) des organisations. Ce besoin de disposer d'informations extra-financières plus fiables et plus pertinentes correspond à la fois aux attentes des entrepreneurs et des parties prenantes de l'entreprise. Les analystes financiers sont aussi demandeurs d'informations plus riches afin de mieux apprécier le potentiel de création de valeur future de structures dont les rapports financiers et bilans ne peuvent rendre compte.

La précédente JNAI, il y a deux ans, avait été marquée par la remise du référentiel « *Thésaurus Bercy V1* » dont l'objet était de faciliter la mise en place d'un tableau de bord permettant de faire une première évaluation qualitative des actifs immatériels détenus par une entreprise ou une organisation publique ou privée. Cette année la remise de « *Thésaurus Bercy V2* » complète la démarche en proposant une méthode d'évaluation financière des actifs immatériels qui se révèle plus fine et plus précise que les méthodes antérieures tout en restant dans des registres comparables d'évaluation.

Ce référentiel, désormais complet, permet à l'Observatoire de l'immatériel de promouvoir une gestion PAR les actifs immatériels plus pertinente que la seule gestion financière classique.

Ces outils apportent une nouvelle grille de lecture plus réaliste des ressources et des potentialités dont dispose une entreprise pour se développer et créer de la valeur. « *Aujourd'hui, pour Yves LAPIERRE, l'enjeu est d'aider les PME à se valoriser davantage et à être encore plus créatrice de richesse par l'innovation ou les nouvelles formes d'organisation induites par l'économie numérique.* »



> Une approche résolument pragmatique

Hélas le sujet des actifs immatériels, en dépit de son importance et de sa pertinence, est encore trop souvent confiné au microcosme des experts, des consultants ou des analystes financiers, c'est pourquoi, cette année, la 5° JNAI a choisi d'aller au-devant des entreprises en traitant du sujet sous un angle résolument concret : « *Les actifs immatériels levier de la compétitivité de la France.* » L'objectif et le fil directeur de la journée étaient donc : de partager les bonnes pratiques ; d'écouter les témoignages de praticiens ; de montrer concrètement comment, pour le chef d'entreprise, le capital immatériel peut être à la fois un tableau de bord utile au management quotidien et une mesure de la création de valeur plus pertinente que les indicateurs financiers habituels...

Pour les assureurs et les banquiers, le capital immatériel est aussi un moyen supplémentaire de maîtriser les risques au-delà des seuls critères financiers. Avoir un bon capital immatériel accroît le capital confiance de l'entreprise qui aura plus de facilité à se financer. Un atout non-négligeable dans la période actuelle. <



> Définition

« L'immatériel : de quoi parle-t-on ? »

La diversité des terminologies et des définitions applicables aux immatériels montrent que chacun met sous ce timbre des réalités différentes. Ce qui peut donner à l'auditeur un sentiment de confusion et d'hétérogénéité du sujet. Sans doute aurait-il été bon en introduction de la 5^e JNAI de réintroduire l'objet et la pertinence de l'approche par les immatériels.

En fait comme l'explique Alan Fustec, il s'agit de répondre à la question simple : « D'où vient la rentabilité future ? », « Quels en sont les facteurs de productions ? ». On sait que la comptabilité « passe sous silence des actifs essentiels sans lesquels le processus de création de valeur tombe en panne : sans salariés ou sans clients, l'entreprise meurt. »

« Cette approche part d'une « évidence » : les finances ne sont pas la source de la création de richesses mais son résultat. Il est donc pertinent, pour analyser le potentiel d'une affaire, de se focaliser sur les sources de création de richesses, leurs qualités, leur solidité, etc., plutôt que de mesurer la richesse accumulée par le passé (analyse du bilan) en partant du principe que les facteurs de production de richesse d'hier sont intacts pour produire celle de demain. »

« Pour bien comprendre la logique de l'étude des actifs immatériels, explique Alan Fustec, il faut se remémorer les fondamentaux de la création de valeur. » Celle-ci repose sur des actifs de nature différente : certains sont solides, d'autres sont liquides ou presque et d'autres sont gazeux, invisibles et volatils (les savoir-faire, l'organisation...).

> Référentiel

Remise à la DGCIS de « Thésaurus-Bercy V2 » une méthode d'évaluation financière des actifs immatériels

Pierre BRUNHES, responsable du Service tourisme, commerce, artisanat et services de la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS) a reçu officiellement des mains de Alan Fustec, directeur scientifique de l'Observatoire de l'Immatériel, le Volet 2 du référentiel Thésaurus-Bercy intitulé : « Extension de la méthode de mesure à la valorisation financière des actifs immatériels. »

Rappelons que l'Observatoire de l'Immatériel a été mandaté, par le ministère de l'Économie et des Finances, en 2008, pour produire un référentiel de mesure de comptabilité des actifs immatériels en deux parties :

- Un système d'évaluation, dite extra-financière, dans lequel on donne aux différents actifs des notes pour regarder les points forts et les points faibles de chacun des actifs de l'entreprise ;
- Une partie d'évalua-



tion financière qui va jusqu'à la possibilité d'évaluer une entreprise entière sur la base de son capital immatériel. Une méthode qui a demandé deux années d'un travail collectif de comparaison avec les autres méthodes et de validation par des académiques et des praticiens. La condition pour accéder à ce document est d'être membre de l'Observatoire de l'Immatériel.

En réponse, Pierre BRUNHES, s'est félicité de ce partenariat actif et professionnel de plusieurs années et qu'il se ferait le vecteur

de transmission du document auprès des ministres du Redressement productif et de l'Innovation et de l'Économie numérique. Fortement impliquée dans le développe-

ment des entreprises, la DGCIS pense que les actifs immatériels sont un levier de croissance et de compétitivité à ne pas négliger.

C'est pourquoi, la DGCIS poursuit son soutien au développement d'une action collective de développement des outils de mesure et d'évaluation. Cette action, dont l'Observatoire de l'Immatériel est le porteur, est dotée d'un budget conséquent de 1,5 M€ (dont 1,1 M€ de la DGCIS).

Pour Pierre BRUNHES trois défis s'attachent à la promotion de ces

outils de mesure :

- Faire en sorte que les entreprises s'approprient cette méthode ;
- La valorisation des actifs immatériels doit être vue comme un facteur d'innovation notamment dans le cadre d'une démarche RSE ;
- Enfin, il est très important de veiller à la sécurisation du capital immatériel des entreprises et de leur écosystème.

La protection de cette valeur est indispensable pour préserver la valeur ajoutée et le capital croissance des acteurs de l'économie.

Il s'est montré enfin particulièrement sensible au pont que les actifs immatériels établissent entre l'industrie et les services. « Il ne s'agit pas de deux mondes qui s'opposent, il y a au contraire un partenariat et une continuité que l'approche par les actifs immatériels met en évidence. »

www.observatoire-immateriel.com

> Anniversaire

Goodwill-management fête ses dix ans



Réunis au cabaret « Le Carrousel de Paris » à Montmartre, 200 clients ont répondu à l'invitation de Goodwill-management pour célébrer les 10 ans du cabinet.

Après une rétrospective pleine d'humour d'Alan Fustec, le fondateur de Goodwill-management a tenu à remercier l'ensemble des participants pour leur fidélité et leur

confiance. Une fois le dîner achevé, les convives ont pu assister à un spectacle typique des soirées parisiennes : comiques, chanteuses, revue avec quelques Goodwilliens mis (bien malgré eux) à contribution. En résumé, une soirée très réussie qui en appellera d'autres, sans pour autant attendre 10 ans.

> Rapport

Rapport au CESE : « Proposition d'une politique publique en faveur du capital immatériel pour la France »

En introduction à la communication vidéo transmise par Jean-Paul DELEVOYE (voir page 16), Françoise FRISH, Vice-Présidente du Conseil Économique, Social et Environnemental, a présenté la démarche et l'intérêt du CESE pour soutenir une politique publique en faveur de l'immatériel afin de redonner à la France l'élan perdu. Dans l'introduction de ce rapport, remis fin octobre 2013, Alan FUSTEC — personnalité qualifiée auprès du CESE, qui a piloté, pendant 18 mois, un groupe de travail de 13 personnes — dit clairement qu'une grande part des difficultés rencontrées tient au fait que « nous gérons mal nos richesses et nos talents. Mais pour bien mesurer la qualité et la quantité de nos belles ressources afin de mieux les gérer et les développer, il convient d'avoir un référentiel approprié. » Dès lors, l'approche par le capital immatériel peut tout aussi bien s'appliquer à toutes les formes d'orga-

nisation : une entreprise, une administration, un bâtiment, une ville, un territoire... « Le capital immatériel constitue ainsi une grille de lecture systématique de l'économie d'un pays. Il permet de dresser un état des lieux complet dont tous les éléments sont interdépendants et sont pondérés. » « Nous définissons ici le capital immatériel comme un système : il agrège les composantes principales de l'économie d'un pays du point de vue de la création globale de richesses. Il permet, de ce fait, de procéder à des diagnostics plus pertinents et d'élaborer des plans d'actions plus efficaces. » Dès lors, le rapport en appliquant la grille de lecture immatérielle formule 43 recommandations/préconisations grâce auxquelles « la France pourrait retrouver un grand leadership dans le concert des nations qui soit une source de prospérité durable. » Celles-ci sont regroupées

en huit grands chapitres :

- Instaurer en France un principe général de management par la valeur immatérielle ;
- Réindustrialiser : comment se servir de l'apport de l'immatériel ? ;
- Passer à l'économie de l'usage pour devenir une économie mondiale très innovante, exemplaire et robuste ;
- Redonner toute sa place au capital de savoir ;
- Rendre notre capital humain plus efficace ;
- Simplifier notre capital d'organisation et faire de notre secteur public un leader de l'immatériel ;
- Faire de la marque France une marque leader au niveau mondial ;
- Faire la distinction entre vraie et fausse création de valeur notamment dans le secteur financier.

Enfin le rapport décrit ce que pourrait être une politique publique en faveur de l'immatériel, décomposée en 10 programmes concrets, avant de conclure sur les retombées économiques que l'on peut attendre d'une

telle politique :

- Produire une nouvelle comptabilité nationale ;
- Faire passer les entreprises à l'ère de l'immatériel ;
- Développer l'Économie sociale et solidaire (ESS) en pilotant sa capacité à créer de la richesse ;
- Engager la révolution de l'économie de fonctionnalités ;
- Améliorer le fonctionnement de la recherche publique ;
- Bonifier notre capital humain ;
- Faire de nos services publics des champions de la performance immatérielle ;
- Réussir le projet « Marque France » ;
- Créer en France un courant économique pour la finance responsable ;
- Créer un secrétariat d'État à l'immatériel.

Certes, « le présent rapport ne saurait être considéré comme un point d'arrivée mais plutôt comme un point de départ. » C'est pourquoi, il devrait être suivi d'une étude plus approfondie.

> Recherche Goodwill-management toujours à la pointe en R&D

Reconnu comme précurseur en matière de mise au point de méthodologies d'évaluation des actifs immatériels, Goodwill-management est partie prenante du consortium qui a été retenu pour développer la « reference value » en partenariat avec le pôle de compétitivité mondial Finance Innovation et avec le concours d'un FUI (Fonds Unique Interministériel) géré par BPI France. Les objectifs du projet sont l'établissement, le contrôle et la diffusion en continu et en euros de la valeur des entreprises commerciales ou de l'ESS (Économie Sociale et Solidaire), selon un modèle de calcul normé et public, qui prend en compte leurs performances tant financières, qu'économiques et immatérielles. Goodwill-management interviendra en autres sur la modélisation de l'ensemble des critères immatériels, l'intégration du Thésaurus Bercy de définition de l'immatériel, la calibration des modèles statistiques, le déploiement et l'intégration des modules de collectes, d'extraction, de calcul et de validation des données. Ce programme de R&D réunit pour 24 mois huit partenaires, dont deux laboratoires de recherche.

> Résultats 20 % de croissance en 2013

Goodwill-management devrait boucler son exercice 2013 avec un chiffre d'affaires d'environ 2 M€, soit une croissance de 20 %, une belle performance qui démontre l'intérêt majeur de la mesure du capital immatériel et de la performance de la RSE dans le climat économique actuel.

> Fiscalité

Contrôle fiscal : une administration déstabilisée par l'immatériel

L'administration fiscale nourrit à l'égard des actifs immatériels une vision suspicieuse qui est à contre-courant. Ainsi, Frédéric Guinot explique que le Groupe FARINIA, avec seulement 10 implantations en France, fait l'objet de 3 à 4 contrôles fiscaux par an. Dont 3 contrôles, pratiquement la même année, ont concerné la base de connaissances,

domiciliée au Pays-Bas. Les reproches ont porté tour à tour sur : 1/ L'inexistence d'intérêt de cette base dont le budget représenterait par conséquent un prélèvement indu, d'où un redressement sur l'IS, en cours ; 2/ À la question « Qui est l'auteur ? » et « Qui est payé pour ça ? » Frédéric Guinot répond qu'il a développé cette base à titre personnel et qu'il n'est

pas payé pour ça. Ce qui est inconcevable pour un inspecteur du fisc. 3/ Enfin, 3^e contrôle, cette base dispose d'un budget annuel de 400 000 €. Alors, pourquoi 400 000 ? Quelle est sa valeur de marché ? Il répond que celle-ci relève du secret des affaires, que son contenu doit rester confidentiel et que par conséquent elle n'a pas de marché. Donc,

pas d'existence comptable. En revanche, on pourrait comptabiliser une étude achetée 1 M€ chez McKinsay...

Un audit réalisé par Goodwill-management a permis d'attribuer une valeur à cet actif immatériel en comparant le fonctionnement du Groupe avec et sans cette base de données. La différence est loin d'être négligeable !



Alan FUSTEC - Président de Goodwill-management, Directeur scientifique de l'Observatoire de l'Immatériel

> Table Ronde 1

Du capital industriel au capital immatériel

Modérateur :

• Alan FUSTEC - Président de Goodwill-management, Directeur scientifique de l'OI ;

Participants :

• Hubert KIEHL - Directeur propriété intellectuelle du Groupe SEB ;

• Frédéric GUINOT - PDG du Groupe FARINIA ;

• Yann ROLAND - Président de la société BEL'M.



La première Table Ronde sur le thème « Du capital industriel au capital immatériel » a permis de confronter trois expériences industrielles différentes qui mettent en évidence le rôle déterminant des facteurs immatériels dans la réussite des groupes industriels.

Le Groupe SEB en bref

Leader du petit électroménager (amovible)
CA 2000 : 1,5 Md€
CA 2012 : > 4 Md€
22 000 collaborateurs dont 10 000 en Chine, 8 000 en France, 2 000 Brésil
Présence commerciale dans 150 pays

Marques

SEB, Tefal, Rowenta, Moulinex, Krups, ... chacune ayant sa propre ambiance afin qu'elles ne se cannibalisent pas.

Par ailleurs, des marques locales bien implantées sont exploitées en Chine et au Brésil dans le cadre de joint-ventures.

Production

40 % France, Allemagne, Italie
45 % en Chine
10 % Brésil
5 % Etats-Unis

Budget R&D et PI

La R&D représente environ 2 % du CA dont la protection de la propriété industrielle (brevets, marques, modèles) représente 15 %. (frais d'obtention des brevets, frais d'annuité des brevets, obtention des marques et modèles, budget des litiges).

> L'exemple du Groupe SEB



Aujourd'hui, dans le prix de revient d'un produit le coût de fabrication physique représente moins de la moitié, tandis que 50 à 60 % du prix concernent les compétences immatérielles (R&D, design, logistique, informatique, finance, Web, publicité,

marketing). Des compétences qui concernent aussi bien la conception des nouveaux produits que la répartition des usines de fabrication à travers le monde.

SEB met en avant sa forte capacité d'innovation permanente puisque le groupe renouvelle sa gamme de produits tous les 4 ans. Pour cela, SEB a mis en place une organisation souple qui mobilise toutes les compétences disponibles qu'elles se trouvent dans l'entreprise ou à l'extérieur. Dès le départ, l'équipe de développement associe une personne de la technique et une personne du marketing avec un cahier des charges dont l'objet est de concevoir un article qui séduira les consommateurs (marketing « push »). Ce binôme accompagne toutes les étapes de la recherche à la réalisation en faisant appel à des compétences internes ou externes : spécialiste des achats pour les composants, « open innovation » pour trouver une solution spécifique, recours à un designer pour

l'ergonomie et la beauté, marketing stratégique et opérationnel, impact de plus en plus important du digital pour promouvoir les produits sur la toile (blogs, sites Internet), formation des distributeurs... La stratégie est de produire au plus près des consommateurs avec des produits plus ou moins sophistiqués selon la maturité des marchés. Ainsi, les produits d'entrée de gamme peu innovants sont fabriqués en Chine principalement pour le marché chinois. Tandis que l'innovation est concentrée sur les marchés les plus solvables en Europe et aux États-Unis avec, d'une part, des productions en série très automatisées et, d'autre part, des produits haut de gamme très complexes. Pour ce type de fabrications sophistiquées, l'Europe reste un atout de part son environnement créatif et la maîtrise de la production automatisée. Le lien entre l'innovation et la production robotisée apporte une souplesse inégalée pour diversifier les productions et livrer rapidement de petites séries à la demande. Il est aussi essentiel de disposer d'un réseau de distributeurs bien formé et d'un service après-vente de proximité efficace. Pour Hubert Kiehl, c'est cette innovation permanente qui, en proposant des produits attrayants aux consommateurs, permet de maintenir des unités de fabrication en France.

> Le Groupe FARINIA



L'activité de sous-traitant de Farinia, entre des fournisseurs et des clients, fait que l'entreprise a peu de marges sur les prix et surtout n'a pas de propriété intellectuelle sur les produits.

Son avantage concurrentiel repose donc sur l'organisation et l'optimisation de la gestion de l'entreprise dont le cœur s'appuie sur une base de connaissances qui cartographie les processus de décision. Celle-ci permet de s'assurer que l'ensemble des contremaîtres, des chefs d'équipes et des directeurs généraux prennent les bonnes décisions.

En 25 ans, Frédéric GUINOT, a ainsi décomposé l'entreprise en une trentaine de macro-processus.

Farinia considère que le marché de la connaissance est un marché d'avenir qui concerne directement son activité. Et déjà, une grande part du succès de Farinia repose sur ses bases de données marketing et de veille technologique.

Au plan marketing, 60 à 100 personnes sont référencées pour chaque client ; au plan de la veille, l'entreprise suit, par exemple, tous les fabricants de machines outils à travers le monde. Ces bases sont aussi une aide à la prospection de nouveaux marchés. Par exemple, des bases décomposent tous les éléments d'une voiture ou d'un arbre de transmission pour en comprendre la dynamique de conception et les évolutions afin de comprendre, avant les autres, les besoins et les attentes des donneurs d'ordres en matière d'usinage, de forge, de fonderie... «Ce qui permet d'investir dans de nouvelles machines au bon moment en évitant les risques de surcapacité. C'est la base de notre rentabilité.»

Le secret du succès tient aussi à la qualité du pilotage en veillant à être toujours en ligne et surtout très réactif. Sachant qu'il n'y a que 5 personnes au siège pour assurer la gouvernance et la coordination des unités de production organisées en réseau. Ce sont des unités à taille humaine, de 100 à 120 personnes, très décentralisées et autonomes. L'ensemble fonctionne à partir d'une codification très stricte des processus de décision. Tous les aspects de la production sont concernés, depuis la rédaction des devis, jusqu'à la gestion des approvisionnements et des achats.

Enfin, le volet certainement le plus intéressant de l'immatériel concerne les hommes et le social. Tous les salariés ont accès à l'ensemble des ressources des bases de données de l'entreprise. Des cours ont même été développés pour les enfants étudiants des salariés conjointement avec de grandes universités comme Harvard, Stanford ou la Khan Academy.

Aujourd'hui, la base de connaissances de Farinia contient 250 000 documents en ligne, 4 000 études de marchés et 200 personnes du Groupe participent à sa mise à jour. « La question est maintenant de savoir si l'on ne va pas mettre, un jour, cette réalisation sur le marché. »

> L'entreprise BEL'M

Yann Rolland, explique la réussite de BEL'M à la fois par la permanence de l'innovation et la mise en œuvre d'une politique sociale originale.

L'innovation continue est à l'origine d'un cercle vertueux, qui accroît les marges sur les nouveaux produits et assure la pérennité de l'entreprise. Afin de stimuler la créativité, l'entreprise a créé un LAB dans un bâtiment rénové aux lignes épurées. Dans ce bâtiment blanc et vitré, pour symboliser la transparence et la quiétude, sont rassemblées toutes les forces créatives de l'entreprise pour développer les produits de demain. « En regroupant en un lieu unique, la R&D, le bureau d'études, le marketing, la communication, le design, les achats et un laboratoire d'essais,

nous créons une convergence entre des compétences différentes et un effet de levier entre les gens qui créent de la valeur. C'est quelque chose qui génère de l'enthousiasme et qui donne envie d'aller de l'avant. » L'objectif est de maintenir une avance d'au moins deux ans sur la concurrence. « Ce qui nous apporte notoriété et respectabilité vis-à-vis de nos clients. »



Mais pour BEL'M l'innovation ne concerne pas que les produits, elle est aussi sociale et sociétale. Le fait que les salariés soient très impliqués dans le projet d'entreprise, lui confère une plus grande résilience notamment face aux risques de la mondialisation. Avoir un capital immatériel (clients, humain, marque,...) fort et vivant est aussi pour l'entreprise l'assurance d'une meilleure défense et d'une plus grande agilité.

Aujourd'hui, concrètement la mise en valeur du capital immatériel de l'entreprise passe par la politique RSE. Il y a 10 ans l'entreprise avait initié la démarche en créant une crèche interentreprise qui a eu beaucoup de succès. Ensuite, elle a développé l'actionnariat salarié « ce qui crée un effet de levier d'une performance incroyable. » Aujourd'hui, un tiers des salariés en CDI détiennent 11 % du capital. Ainsi, Yann Rolland rend compte régulièrement à ses salariés des résultats et des projets de l'entreprise « avec des mots qui parlent dans leur quotidien. » Ceci équivaut à un transfert de pouvoir, à une forme « d'empowerment » qui accroît l'autonomie et l'implication des salariés.

L'entreprise a aussi décidé de limiter volontairement la distribution des dividendes à 20 % du résultat net, le reste est systématiquement réinvesti dans l'entreprise.

Enfin, Yann Rolland déplore, lui aussi, le « harcèlement fiscal » dont il est l'objet à titre personnel et pour ses entreprises — « l'administration fiscale n'aime pas ceux qui réussissent. » — Il relate un exemple révélateur des incohérences fiscales. « Dans le cadre de la politique sociale, BEL'M a alloué une prime aux personnes qui, pour venir travailler, choisissent un mode de transport moins polluant (covoiturage, vélo,...). Aussi incroyable que cela puisse paraître, l'URSSAF a procédé à un redressement sur les charges au titre que cela était assimilable à un avantage... Alors qu'attribuer une prime transport à ceux qui viennent travailler en voiture (polluante) ne semble poser aucun problème à l'administration. <

Le Groupe FARINIA

Entreprise de forge et fonderie aéronautique, automobile.

- Numéro un en Europe des contrepoids (de 2 à 20 tonnes) ;
 - Nouveau marché : le lestage des hydroliennes ;
 - 15 implantations dont 10 en France ;
 - Usines en Inde, en Corée
- CA : 300 M€ (dont 100 à l'étranger) ;
- 5 personnes seulement au siège grâce à un processus de décision très décentralisé.

L'entreprise BEL'M

Entreprise de menuiserie industrielle spécialisée dans la fabrication de portes d'entrée (25 % du marché) et fenêtres.

Après avoir vécu 3 LBO successifs, l'entreprise est reprise, par Yann Rolland, en 1995 avec 90 salariés. Elle en compte aujourd'hui 840. 6 usines en France
CA : 120 M€

> Table Ronde 2



Daniel DELORGE,
Associé ValOpt (conseil en
Valorisation et Optimisation
des SI), membre du bureau
de l'Observatoire de
l'Immatériel

Comment l'Immatériel peut contribuer à développer une synergie entre Industrie de service et Industrie traditionnelle ?

Modérateur :

• Daniel DELORGE - Associé du cabinet ValOpt, Membre du bureau de l'OI ;

Participants :

• Clara GAYMARD - Présidente de General Electric France ;

• Luc SAVAGE - Directeur propriété intellectuelle et licencing du Groupe Orange ;

• Bernard GREDER - Directeur Général du Groupe Ortec.



> GENERAL ELECTRIC FRANCE

« À l'image de Thomas Edison, le père de GE, qui inventa l'ampoule sans en soupçonner toutes les implications et applications, nous sommes aujourd'hui dans la même situation face à l'importance du digital, de son impact et de ses vertus, » constate Clara Gaymard, Présidente de General Electric France. « On n'a pas encore vraiment pris conscience des conséquences de la 3^e révolution numérique sur les produits, la relation clients/fournisseurs... »



Clara Gaymard dresse un portrait rapide de la situation paradoxale de la France, « qui est sur un chemin de crête et dont beaucoup se demandent de quel côté elle va basculer. C'est du moins comme cela qu'elle est perçue à l'international. » En précisant,

qu'il y a deux façons d'aborder la compétitivité française : la façon macroéconomique, « qui n'est pas la bonne tant les chiffres sont mauvais (chômage, dépenses publiques, déficit, dette...). Il y a urgence à agir en matière de compétitivité, car la situation n'est pas tenable à long terme. »

L'autre façon consiste à regarder les fondamentaux industriels, le capital humain et le savoir-faire de la France qui sont bons. La main-d'œuvre est bien

formée. Il y a beaucoup de Français qui occupent des postes internationaux dans les multinationales. Ils sont appréciés car ils sont bien formés et structurés. On loue leurs expertises, leur capacité de jugement, notamment grâce à un enseignement général qui leur permet d'appréhender le monde avec une vision qui n'est pas binaire. Par ailleurs, la France a un écosystème unique au monde qui s'appuie sur trois piliers :

- C'est le seul pays au monde, avec les États-Unis, qui a des champions dans tous les secteurs de l'économie (banque, énergie, assurance, distribution, santé...). Il y a toujours une entreprise française dans les 5 grands mondiaux. Ce qui est important, c'est que ces grands acteurs définissent les standards de l'industrie ;

- Avec des écosystèmes locaux, notamment dans les domaines de la santé ou de l'énergie, qui montent en puissance grâce au Crédit d'impôts recherche et aux Pôles de compétitivité. Ils associent grands et petits acteurs, avec une articulation entre les centres de recherches publics et privés. Une approche que le plan Industrie va renforcer en donnant la main aux industriels.

- Le troisième pilier, c'est le client. La France a la particularité d'avoir des consommateurs intelligents avertis et responsables, notamment dans le monde du digital. On est à la fois un pays replié sur ses corporatismes, et un pays extrêmement créatif, imaginatif en quête d'excellence et ouvert sur le futur.

Enfin, dans le travail que nous avons fait sur la « Marque France », la France a une très bonne image à l'étranger. C'est un pays aimé, admiré mais pas pour son récit économique. Ainsi si l'on cherche à citer un personnage qui incarne la France. Ce ne sera jamais un chef d'entreprise ou un capitaine d'industrie. La France est schizophrène.

General Electric

CA : 150 milliards de \$
300 000 salariés
11 000 salariés en France
9 sites industriels en France
dont 4 à compétence mondiale à partir de la France

Orange

CA : 40 milliards €
170 000 personnes dans le monde
France moins de 50 % du CA
Nouveau contrat social, premier actif le capital humain.

Ortec

Services aux industries (Aix-en-Provence) présence en France et en Afrique.
CA : 800 M€(dont 53 % en France)

> Le Groupe ORANGE



Le livre « *Rembrandts in the Attic* » montrait que les greniers des entreprises regorgent de propriété intellectuelle dont elles ne connaissent pas la valeur. Mais, encore faut-il y porter de l'attention à cette ressource cachée pour savoir ce qu'elle vaut. Car,

la valeur de l'immatériel est parfois dans des endroits inattendus.

C'est notamment le cas de ce torréfacteur Éthiopien qui vendait son café à Starbucks sans plus. Finalement, le cabinet Light Years IP l'a aidé à prendre conscience de son immatériel en déposant la marque « Yirgacheffe » aux États-Unis et dans plusieurs pays. Cette action de reconnaissance a rapporté environ 200 M\$ à l'entreprise éthiopienne.

Light Years IP adopte aujourd'hui la même démarche avec le peuple Massäi.

Parmi les 34 projets industriels du plan gouvernemental. Il y en a un qui concerne la réalité augmentée et qui illustre l'investissement d'Orange dans l'*Open innovation*. Le chef de projet Vincent Marcatté est à la fois Président du Pôle de compétitivité Image & Réseaux, en Bretagne, et Président de l'Institut de recherche technologique B-Com. Le cas de B-Com illustre l'importance de l'immatériel. Lors de la constitution des IRT le gouvernement a souhaité que la propriété intellectuelle, créée dans le cadre des projets, revienne aux Instituts. Si, au début, la démarche a posé des problèmes à certains partenaires. Nous avons pu dépasser cet obstacle en mettant en commun la PI. Ce qui nous donne finalement les moyens d'alimenter sur le long terme la création de nouvelles formes d'innovations, de recherches, de normes et le développement d'un écosystème.

> Le Groupe ORTEC



En France, 70 % de nos clients sont des sites classés « Seveso 2 - seuil haut ». Ce qui fixe des exigences particulières en matière de sécurité et de sûreté des installations. La grande caractéristique du Groupe Ortec (6 000 personnes)

est d'intervenir sur les process de nos clients. Dans ce contexte, la compétence, le savoir-faire, le professionnalisme des intervenants sont absolument déterminants. Avec des clients comme Total et EDF, nos deux premiers clients, nous avons besoin d'avoir une vision prospective de leurs activités futures pour produire nos activités de services. Il s'agit toujours de trouver la complémentarité avec le client, d'avoir un partage et d'identifier ses besoins pour l'accompagner d'une manière efficace et économique.

Les réflexions du gouvernement sur les 34 industries d'avenir sont essentielles. Ortec est présent dans les énergies renouvelables, le bio, l'agroalimentaire, l'environnement,.. En somme, tout ce qui concerne l'usine du futur. Ce qui suppose, pour anticiper, d'avoir une relation de proximité qui peut aussi se définir par de nouveaux métiers. Il y a un véritable enjeu pour déterminer quels seront les besoins en métiers rares ou qui n'existent pas encore aujourd'hui mais qui demain seront une force et une différenciation.

C'est ainsi, que depuis 2001, nous avons créé, au sein du Groupe, notre propre école interne de formation. Car nous ne trouvons pas dans les cursus de l'Éducation nationale les profils adaptés à nos métiers techniques (mécanique, métallurgie, soudage). Des métiers manuels, peu attractifs, mais que nous essayons de revaloriser. Ceci a permis de maintenir un certain niveau de compétences.

Depuis trois ans, nous menons une réflexion sur les actifs immatériels, qui a conduit à une démarche de redéfinition des 43 métiers du Groupe Ortec. Ainsi, en traitant en priorité les métiers dont les effectifs sont les plus nombreux et les métiers à risque, nous avons décrit les référentiels de 12 métiers principaux. Toute la politique sociale du Groupe tend vers le renforcement des compétences. Pour cela, nous avons procédé à une évaluation des collaborateurs pour leur proposer des parcours de formation individualisés. Depuis 2012, le programme est en phase de déploiement. Sur 3 000 personnes évaluées environ 1 000 ont reçu des formations. C'est un projet fédérateur et central de gestion des ressources humaines.

Le mouvement vers les services dans une économie de la connaissance comment ça se mesure ?

Clara Gaymard : L'important est de percevoir ce qui va faire la différence demain. Par exemple, les capacités de collecte et de traitement de l'Internet des objets peuvent améliorer considérablement l'efficacité du secteur médical ou la santé à domicile. On estime que d'ici à 2030 l'industrie de l'Internet contribuera pour 1/4 de la croissance du PIB européen. Une autre approche est de souligner « la puissance du 1 % » : par exemple, une amélioration de 1 % de l'efficacité dans le domaine de la santé permettrait de faire gagner, d'économiser 63 Md\$ dans les systèmes de santé mondiaux ; de même, une amélioration de 1 % du rendement des centrales à gaz permettrait d'économiser 66 Md\$ en combustible.

Dans une économie collaborative, l'acheteur n'achète plus un produit mais un usage. Ce qui a des conséquences organisationnelles considérables.

Ainsi, le site Airbnb, de location entre particuliers fait plus de nuitées que les Groupes Accord et Hilton réunis. C'est une économie qui est basée sur le dialogue, l'avis, la prescription, la recommandation entre des clients intelligents. <



Jérémie FÉNICHEL -
Direction des brevets
INPI, Secrétaire général
de l'Observatoire de
l'Immatériel

> Atelier 1

Quelle organisation et quelle gouvernance pour mesurer et piloter les actifs immatériels ?

Modérateur :

- Jérémie FÉNICHEL - Direction des brevets INPI, Secrétaire général de l'OI ;

Participants :

- Kristof de MEULDER - Chef de projet pilotage et comptabilisation des actifs immatériels APIE ;
- Céline MATHEVET - Adjointe à la déléguée régionale INPI - Rhône-Alpes ;
- Jérôme DELEBECQUE - Directeur associé du cabinet KEA&Partners ;
- Pierre OLLIVIER - Directeur associé du cabinet WINNOVE.



« La France compte environ 10 000 marques publiques. »

Cet atelier pratique était axé à la fois sur l'identification et la mesure des actifs immatériels avec deux interventions : celle de l'Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE), qui a réalisé une enquête au sein des administrations, et celle de l'Institut national de propriété industrielle (INPI) qui aide les PME à cartographier leur patrimoine immatériel pour en déceler les forces et faiblesses.

Les deux interventions suivantes rendent compte d'un travail collectif de l'Observatoire de l'Immatériel qui a réalisé un livre blanc, en 10 fiches synthétiques. Celui-ci explique comment l'évaluation qualitative des actifs immatériels, loin d'être inutile, est l'occasion d'améliorer, sinon de transformer, la gouvernance de l'organisation.

> Intervention Kristof de MEULDER



L'Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE) a été créée en 2007 et dispose d'un effectif d'une trentaine de personnes. Son objectif est double :

- Participer à la modernisation de

l'action publique ;

- Optimiser l'impact positif de la gestion du patrimoine immatériel public sur l'économie dans son ensemble. C'est notamment le cas d'une politique qui favorise la diffusion des bases de données publiques (INSEE, INPI,...) ou la diffusion de logiciels libres pour stimuler l'économie numérique...

La composition du patrimoine immatériel des administrations, mise à part quelques spécificités du secteur public, est globalement similaire à celle des entreprises privées. Celui-ci se compose de : marques (dont la référence la plus prestigieuse, mais hélas unique, est la licence de la marque Louvre pour Le Louvre Abu Dhabi pour un montant de 400 M€ sur 20 ans), brevets, connaissances (un contrat spécifique prévoit, en plus, que Le Louvre forme les conservateurs du Louvre Abu Dhabi), bases de données, systèmes d'information, noms de domaine...

Après cinq années d'existence, l'APIE a voulu savoir où en était le secteur public. Elle a profité d'un mémoire d'étudiant pour lancer une enquête en ligne par questionnaire auprès de 430 opérateurs publics (IGN, CNRS, hôpitaux, universités,...). Le questionnaire, de 18 questions, était volontairement court afin de répondre en 15 mn. Au final, 150 réponses complètes et une quarantaine de réponses quasi complètes exploitables ont été reçues. Avec un taux de réponse, proche de 50 %, l'APIE se déclare très satisfaite et constate que cela est révélateur de l'intérêt croissant porté au sujet de l'immatériel.

(La synthèse de l'étude est en ligne sur le site de l'APIE)

« L'entreprise, doit maintenir une dualité, entre le garant du système passé qui marche et le porteur de défis, le tenant de l'innovation et des profits futurs. »

La première question était : « Quelle importance accordez-vous, sur une échelle de 1 à 5, aux différents éléments du patrimoine immatériel ? » Parmi les éléments jugés comme les plus importants figuraient : la satisfaction des usagés et l'image de marque des établissements publics, deux composantes essentielles de l'actif marque. La France compte environ 10 000 marques publiques et 60 % des opérateurs ont déposé au moins une marque. De même, une forte proportion des établissements publics mène « une politique de marque » avec deux grandes composantes mesurées : la satisfaction des usagers (55 % des opérateurs) et la notoriété de l'établissement auprès de ses publics cibles (28 %).

> Intervention Céline MATHEVET



L'INPI s'est doté d'un plan stratégique à l'horizon 2020, dont les premières étapes sont des contrats d'objectifs et de performances à 3 ans : 2009-2012 ; 2013-2016...

Dans ce contexte, l'INPI doit notamment

concevoir de nouveaux services créateurs de valeur pour les entreprises. C'est ainsi qu'a été proposée, à titre de test, aux PME lauréates des « Trophées de l'innovation », une Évaluation Flash de leur capital immatériel à partir de la méthodologie Thésaurus Bercy adaptée.

Ce pilote a confirmé une forte attente des PME. Quant à celles qui ont participé, elles estiment que cet outil d'évaluation est intéressant pour l'entreprise et les a aidées à conforter leur stratégie. Cette évaluation qualitative permet d'appréhender le capital immatériel dans toutes ses composantes et de disposer d'indicateurs de pilotage (moyennant une réactualisation régulière). Certains dirigeants ont souligné que ces données pouvaient être aussi une base de discussion avec la Comité stratégique et les actionnaires.

> Intervention Jérôme DELEBECQUE

L'Observatoire de l'Immatériel a lancé, voici environ une année, une réflexion sur le thème : « *L'immatériel : une nouvelle gouvernance pour l'entreprise.* » Ce travail collectif est parti de la conviction partagée que l'immatériel est :

- Un facteur clé du succès de la gouvernance ;
- De voir concrètement sur le terrain comment les entreprises, les organisations, les associations prennent en compte l'immatériel ;



- Qu'il existe en la matière de bonnes pratiques de gouvernance à faire partager.

Une vingtaine d'entretiens ont été réalisés qui ont permis de faire trois grands constats :

- Une réticence des dirigeants à dialoguer sur les problématiques de gouvernance ;
- L'immatériel est de plus en plus intégré, pris en compte, par le dirigeant. C'est un sujet qui oriente ses prises de décision ;
- Mais finalement ces éléments sont encore peu valorisés dans la gouvernance. Même s'ils reconnaissent qu'ils devraient mieux les utiliser comme un outil de pilotage et de gestion de l'organisation.

Ces échanges ont permis d'orienter le travail vers des recommandations dans une logique de propositions.

> Intervention Pierre OLLIVIER

Le contrôleur de gestion doit être garant de quelque chose. Et ce quelque chose, c'est le modèle économique connu donc une référence au passé. Si l'entreprise a réussi jusqu'à présent, il n'y a pas de raison que ça ne continue pas. Mais un exemple comme Kodak interroge sur le pourquoi une entreprise ne sait pas évoluer d'un modèle passé vers un modèle d'avenir ? Kodak maîtrisait pourtant la technologie numérique et avait même réalisé, assez rapidement sur ce marché 1 milliard de dollars de chiffre d'affaires. Alors, pourquoi cet échec ?

D'une part, l'inventeur du premier appareil photographique numérique a été écarté avant de quitter l'entreprise, d'autre part, il y a une prise de risque que l'entreprise « installée » ne sait plus prendre.



C'est pourquoi, une des recommandations est de maintenir, au sein de l'entreprise, une dualité, entre le garant du système passé qui marche et le porteur de défis, le tenant de l'innovation et des profits futurs... <

> Atelier 2

Financement par l'immatériel VS Financement de l'Immatériel

Modérateur : Annie Geay, Directrice direction des études, BPI France

Participants :

- Marc Bettinger, Directeur contrôle de gestion, Caisse d'Épargne Rhône Alpes
- Denis Feuillant, Directeur du développement CCI de Lyon
- Philippe Jeannel, Directeur des enquêtes et statistiques sectorielles de la Banque de France

> Intervention Marc Bettinger

La Caisse d'Épargne est une banque coopérative dont les clients sont des sociétaires. La Caisse recouvre l'ensemble des marchés : particuliers, professionnels, projets sociaux (logement social, ...).

Depuis 2012, la Caisse d'Épargne Rhône Alpes a entrepris une démarche d'évaluation de son capital immatériel en considérant que, au-delà de ses résultats financiers, ce qui fait la valeur de la banque ce sont ses clients, ses fournisseurs, son capital humain, voire son respect environnemental.

Marc Bettinger est aussi persuadé que le développement économique régional passe par le développement et la mise en valeur du capital immatériel des entreprises locales. Par exemple, la Caisse d'Épargne Rhône Alpes consacre environ 3 M€ chaque année au financement de projets de développement durable ou de développement local — participation au financement de nouveaux quartiers, de nouvelles technologies au sein des entreprises — 175 000 € sont consacrés chaque année au développement des entreprises régionales par le biais de sa Fondation. Le mécénat concerne aussi des activités culturelles et de loisirs.

L'évaluation du capital immatériel a notamment permis de vérifier que le capital d'offre de la banque était en adéquation avec le capital demande des clients. Ce qui est un gage de développement pérenne.

> Intervention Denis Feuillant

« Place des changes » est un projet de 15 ans qui marque une rupture dans la façon de financer les entreprises. Une solution qui vient du monde des entrepreneurs et non pas du monde de la finance avec l'objectif d'ancrer les PME qui se développent dans leur territoire. « Place des changes » met notamment en avant les qualités immatérielles d'une entreprise pour guider les investisseurs.

Plus de 60% des emplois et de la valeur ajoutée sont créés en France dans des PME ou TPE mais celles-ci sont toujours confrontées à des problèmes récurrents de financement.

Généralement, chaque projet de développement rencontre le même problème lorsqu'il faut augmenter les fonds propres de l'entreprise. Il y a deux manières de procéder : soit les dirigeants et les actionnaires continuent d'investir, soit ils ouvrent le capital. La première solution est généralement limitée car les fondateurs ont déjà investi leurs fonds personnels. L'ouverture du capital recouvre alors deux solutions :

- Soit en faisant appel à des *business angels*, *capital developers*, fonds d'investissement... ;

• Soit, comme c'est le cas pour la quasi-totalité des entreprises qui ouvrent leur capital et qui ont atteint leurs objectifs, elles sont rachetées par des entreprises cotées du CAC 40 ou par des fonds de pension anglo-saxons. Et, dans ce cas, le dirigeant est systématiquement remercié.

Autre constat, les besoins de financement entre 200 000 et 1 M€ sont mal couverts. Ce sont justement ces entreprises que « Place des Changes » finance en permettant aux PME qui ont un vrai projet de développement d'ouvrir leur capital tout en conservant le contrôle.

Le concept de « Place des changes » : le marché de la capitalisation boursière est organisé autour de la valeur ; une entreprise qui s'introduit sur « Place des changes » aura une valeur calculée par un expert indépendant, validée ensuite ou pas par le chef d'entreprise (S'il ne valide pas, il ne rentre pas sur le marché). Toutes les transactions seront articulées autour de cette valeur de référence.

Comment cela fonctionne-t-il ?

C'est une association qui organise et anime le marché avec un recours à des experts indépendants pour fixer la valeur d'une entreprise. C'est tout l'intérêt des travaux effectués sur les actifs immatériels que de s'interroger sur « ce qui fait la valeur d'une entreprise. » Le calcul de la valorisation d'une entreprise est fait de manière traditionnelle tout en disposant d'un tableau de bord et d'indicateurs sur ses actifs immatériels. Ainsi les investisseurs peuvent choisir et privilégier les entreprises ayant un bon capital humain, un bon niveau organisationnel, ou de bonnes relations clients...

> Intervention Philippe Jeannel

Selon une enquête de l'INSEE, les entreprises innovantes ont un taux d'investissement de l'ordre de 20 % contre seulement de 16 à 17% pour les non-innovantes.

Ces chiffres prennent surtout en compte l'investissement matériel, même si les actifs immatériels en bénéficient indirectement. Les entreprises qui ont investi pour financer l'innovation sont aussi en général plus solides que les autres. Ce constat ne concerne pas les *start-up* mais les entreprises accrues, qui ont déjà un bilan et un compte d'exploitation. Une autre enquête, sur 1 200 entreprises, a aussi montré que l'autofinancement était le moyen privilégié de financement de la R&D, l'investissement immatériel par excellence. Ce qui montre les contraintes d'accès aux financements externes. Pour financer sa R&D, l'entreprise doit donc reconsidérer sa communication extra-financière en expliquant ses perspectives et le potentiel de création de valeur de ses actifs immatériels. <

« L'intérêt des travaux sur les actifs immatériels est de s'interroger sur ce qui fait la valeur d'une entreprise. »

La Caisse d'Épargne Rhône Alpes

- La Caisse d'Épargne appartient à la BPCE
- Fonds propres de 2.5 Milliards€
- 637 000 sociétaires
- 700 agences
- environ 2 millions de clients, presque la moitié des habitants de Rhône Alpes sont clients de la Caisse d'Épargne.

> Atelier 4

En quoi une politique RSE valorise-t-elle le capital immatériel de l'entreprise ?

Modérateur : Didier Dumont, Secrétaire général Goodwill-management

Participants :

- Laëtitia Olivier, Directrice Communication et Développement Durable de la FDJ
- Pierre-François Gouiffes, Président du Directoire d'EFIDIS
- Jean-Louis Jourdan, Directeur développement durable de la SNCF

> Intervention Laëtitia Olivier

La Française des Jeux (FDJ) est une entreprise de 80 ans. En 1933, la loterie nationale avait pour but de distribuer des fonds aux victimes de guerre. Donc dès l'origine, on peut dire qu'il y avait une conscience RSE... La FDJ bénéficie d'un monopole pour canaliser les jeux auprès du grand public dans un esprit responsable et sécurisé, ceci pour préserver l'ordre public (éviter fraudes et blanchiment d'argent) et préserver l'ordre social (prévention de l'addiction). La politique RSE de la FDJ repose sur les quatre piliers habituels : économique, social, sociétal et environnemental. Par ailleurs, la FDJ a intégré la RSE à son plan stratégique avec cinq engagements : le jeu responsable et serein (garantir des jeux récréatifs avec des petites mises pour le plus grand nombre) ; avoir une empreinte environnementale positive ; garantir une dynamique du tissu économique local ; avoir un engagement sociétal performant avec les différentes parties prenantes ; avoir des partenariats durables et responsables avec le réseau (33 000 points de vente). Cette politique incite à une vraie collaboration avec les parties prenantes, ce qui contribue, en retour, à faire évoluer la politique RSE de la FDJ.

Ensuite, la FDJ a fait procéder à une mesure de la performance économique de ses pratiques RSE (*cf mission Goodwill-management*) pour démontrer le retour sur investissement de cet état d'esprit RSE auprès des actionnaires. Au-delà de la mesure de la performance, la démarche a permis de calculer la création de valeur pour l'entreprise mais aussi pour les parties prenantes (26 millions de clients dans 12 000 communes). Cette étude a confirmé les fortes interactions entre capital immatériel et politique RSE : l'impact des 5 engagements est évident sur le capital marque (par exemple, un jeu trop « addictif » peut détruire la réputation et la valeur de la marque), avoir un impact sur le capital humain ...

Le bilan économique de 4 engagements sur les 5 a révélé un bénéfice de 4 M€ pour la société civile et si la politique RSE de la FDJ se dégradait cela aurait un impact sur la valeur de l'entreprise à hauteur de 9 %.

> Intervention Jean-Louis Jourdan

La politique RSE de la SNCF est le fruit d'une histoire, dont on peut distinguer trois grands volets : le premier a été celui de l'environnement (60 sites industriels exploités tous certifiés ISO 14 001) avec le souci de réparer et de

prévenir les risques environnementaux ; le deuxième volet a concerné la « pacification des zones sensibles » pour préserver l'exploitation des transports collectifs, avec notamment des interventions pédagogiques en milieu scolaires, les chantiers d'insertion, la lutte contre l'errance et la pauvreté... ; enfin, l'étude des aspects économiques de cette politique RSE est beaucoup plus récente. Cela concerne la transition énergétique, les transports décarbonés, les nouvelles mobilités, tout ce qui a trait au *green business*.

Comment crédibiliser de façon interne mais aussi auprès des acteurs financiers le fait que toutes ces actions menées, qui représentent un coût, ont aussi un bénéfice ?

La SNCF a établi deux bilans de ces actions RSE, à la fois pour l'entreprise et pour la société civile. Il a finalement été démontré que ces actions rapportaient 5 fois plus à l'entreprise que ce que ça ne lui coûtait et que ça rapportait 3 fois plus à la société que le montant dépensé par la SNCF. Par exemple : sans interventions dans les milieux scolaires les jeunes avaient tendance à tirer un peu trop facilement les signaux d'alarme. Or une minute de retard sur un train à un coût considérable. Ce qui permet d'établir une corrélation entre les incidents évités et les interventions d'éducation réalisées en milieu scolaire.

> Intervention Pierre-François Gouiffes

L'adoption de politiques RSE dans le secteur des bailleurs sociaux est un succès. Celle d'EFIDIS se caractérise par une forte dimension environnementale relative à l'impact développement durable et carbone des logements. Le second point important est l'aspect relationnel avec les multiples parties prenantes impliquées : les locataires logés dans les résidences d'Efidis (relation de prestation de services avec une clientèle dite fragile économiquement) ; les collectivités publiques ; les salariés ; les fournisseurs (promoteurs & groupes immobiliers) ; la société civile et le monde associatif (partenariats) et les actionnaires.

Ensuite, EFIDIS a voulu faire évaluer son capital immatériel pour avoir une opinion externe (*cf mission Goodwill-management*) sur sa performance et avoir une idée précise des ressources disponibles.

L'audit a révélé une performance RSE honorable, qui sans être exceptionnelle, a le mérite d'être homogène. Quelques points de faiblesse ont été soulignés et des plans d'actions pour les améliorer vont être déployés. <

« La démarche a permis de calculer la création de valeur pour l'entreprise mais aussi pour les parties prenantes. »



Fabrice NAFTALSKI - Avocat associé Ernst & Yong, Membre du bureau de l'Observatoire de l'Immatériel

> Atelier 3

Quels moyens de protection de ses actifs immatériels

Modérateur : Fabrice NAFTALSKI - Avocat associé Ernst & Yong, Membre du bureau de l'OI

Participants :

- Annick de CHAUNAC - Directrice juridique du Groupe Hermès
- Francis GURRY - Directeur général de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI)
- Philippe COEN - Président de l'ECLA, Vice-Président de l'UNIFAB



Fabrice NAFTALSKI : Avant d'aborder les nombreux sujets autour des notions de risques, de contrefaçon et d'opportunité, j'aimerais faire deux propos liminaires : - Premier constat, comment se fait-il que la définition des immatériels, des incorporels, des intangibles n'existe pas pour le juriste ? Ce sont des notions qui n'ont pas de contenant juridique spécifique et la propriété intellectuelle n'appréhende pas la totalité des immatériels ; - Deuxième constat, la société de l'information, l'économie de la connaissance, l'open-innovation, l'économie collaborative sont des concepts nouveaux qui viennent bousculer les habitudes du juriste et qui génèrent de nouvelles menaces, de nouveaux risques mais aussi de nouveaux modes de création collaboratifs qui eux-mêmes vont générer des revendications de partage de la richesse. Quelles sont les nouvelles tendances que l'OMPI constate en matière de demande de protection de la part des entreprises dans le monde. Quelles en sont les conséquences ? Est-ce que la propriété intellectuelle doit évoluer dans la manière dont elle appréhende aujourd'hui la protection des immatériels ?

> Intervention Francis GURRY



« Mon constat est que la propriété intellectuelle devient le fondement de la concurrence. Le centre de création de richesse s'est déplacé du capital physique au capital intellectuel ou selon la terminologie de l'OCDE, au capital basé sur la connaissance. L'innovation est le fruit de cet investissement dans l'immatériel. Et la propriété intellectuelle représente la valeur concurrentielle de l'innovation. Plusieurs tendances reflètent cette évolution :

- la première est l'augmentation de la demande des titres

de propriété intellectuelle. Sur les 15 dernières années le nombre des demandes de brevets internationaux a doublé, comme le nombre de marques déposées. Ce qui pose un problème mécanique de gestion de la demande internationale ;

- la seconde est que la propriété intellectuelle devient le fondement de la concurrence entre les États et entre les entreprises. Cette concurrence entre les États s'exprime surtout au niveau des ressources humaines. En avril 2013, Mark Zuckerberg a fait un intense lobbying pour changer les lois d'immigration afin de faciliter la résidence de scientifiques étrangers et augmenter le nombre des visas H1B pour les scientifiques. Et, en 2013, le total de 65 000 visas H1B a été atteint en cinq jours !

En ce qui concerne les entreprises, il y a trois types de comportement : la concurrence loyale, la concurrence déloyale et les comportements de concurrence où l'on n'est pas certain qu'ils sont loyaux ou déloyaux. Comme exemple de comportement déloyal, je signalerais l'espionnage qui est devenu un très grand problème. Notre système juridique est lacunaire sur ce point, d'autre part, que la technologie a facilité l'espionnage. On constate aussi une grande mobilité des personnes les plus qualifiées. Enfin, le *patent troll* est le type même d'acteur dont on ne sait pas s'il est bénéfique ou non à l'économie. Dans tous les cas, c'est une entreprise qui ne s'intéresse pas au savoir mais uniquement aux droits exclusifs des brevets. C'est un changement de comportement dont on ne sait pas s'il est loyal ou déloyal.

Ces différents changements de comportement sont difficiles à classer dans notre système juridique du fait du renforcement de la concurrence sur la propriété intellectuelle qui représente la valeur économique de l'innovation. Ma première inquiétude concerne la protection du savoir-faire, des *trade-secrets* et la menace de l'espionnage. D'autant que les différents systèmes juridiques dans le monde sont très hétérogènes sur ces questions.

Dans tous les cas, ces sujets seront très difficiles à traiter au plan international : comment demander une protection pour le secret à l'heure de la transparence ? C'est une question qui relève de la politique de la propriété intellectuelle. »

Fabrice NAFTALSKI : Hermès est la cible de nombreux actes de contrefaçon, comment faites-vous pour vous en protéger ?

L'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle

L'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) est une organisation internationale, basée à Genève. Elle réunit 186 pays membres avec quatre grands champs d'activité :

- Le développement de systèmes de protection internationaux. L'OMPI gère 200 000 demandes de brevets internationaux par an et environ 45 000 demandes d'enregistrements de marques internationales ;
- La gestion d'une vingtaine de traités internationaux multilatéraux ;
- Le développement du cadre juridique international ;
- L'aide et l'assistance juridiques aux pays en voie de développement.

> Intervention Annick de CHAUNAC



« Hermès est avant tout une société de création. Le Groupe exerce 17 métiers des parfums aux arts de la table, en passant par la maroquinerie, le prêt à porter... Cette panoplie d'activités pose la question de la protection des créations. Certes il y a tout l'arsenal juridique classique

(brevet, droit des marques, secret, législation sur les modèles, propriété littéraire et artistique (droit d'auteur)...) Mais parfois, nous avons des difficultés à faire reconnaître nos droits car les conditions juridiques très strictes demandées pour obtenir cette protection font l'objet d'une très grande disparité internationale. C'est notamment le cas en France des marques tridimensionnelles. Ainsi, le sac Birkin est une forme emblématique de la Maison Hermès. Les femmes reconnaissent ce sac sans même voir la marque. On a eu beaucoup de difficulté à protéger cette forme dans le monde entier car les systèmes juridiques, la jurisprudence sont à des niveaux d'avancement très différents selon les territoires.

En ce qui concerne la lutte contre la contrefaçon, on obtenait dans le passé d'excellents résultats contre les magasins « en dur » qui vendaient des contrefaçons. Même si, avec l'e-commerce il n'y a aucune raison de gérer la propriété intellectuelle autrement. Internet nous a obligés à repenser les méthodes de protection, d'action, de réaction compte tenu de la particularité de ce secteur. Comme les sites illicites sont très volatils et compte tenu de la lenteur des actions juridiques, il faut trouver d'autres moyens d'action pour obtenir des résultats rapides. D'autre part, sur Internet, si le produit présenté a toujours l'air vrai, vous pouvez recevoir une contrefaçon. C'est pourquoi agir est important, non seulement pour défendre nos créations, mais aussi protéger les consommateurs.

Face au fléau que représente cette marée de contrefaçons que l'on trouve sur Internet, je trouve que la législation nous laisse désarmés devant certaines situations. »

Fabrice NAFTALSKI : La protection des immatériels est-ce uniquement un sujet juridique et dans cet environnement comment le juriste a vocation à se positionner ?

> Intervention Philippe COEN



« La fonction juridique dans l'entreprise est sans doute celle qui peut le plus faire avancer la notion de conformité et de culture juridique au sein de l'entreprise. Et, il faut reconnaître que le rôle de la Direction juridique est intimement corrélé avec la protection des actifs immatériels de l'entreprise.

Je crois cependant qu'il ne faut pas éluder le débat sémantique. On a parlé d'intangible, d'immatériel, d'incorporelle

trois locutions qui évoquent beaucoup d'air. Or ce n'est pas du tout le message que l'on veut faire passer dans l'expression « création intellectuelle », il y a tout sauf de l'air. Et je me demande, un peu provocateur, si le choix des mots ne joue pas contre leurs auteurs.

Lorsque l'on parle d'immatériels on peut entrer en résonance, mais je ne suis pas sûre d'être en phase avec le message que l'on veut faire porter, celui de valoriser la création et les métiers de l'artisanat. L'expression « d'artisanat de la création intellectuelle » est à mon sens plus valorisante que la notion [d'immatériel] qui est de vouloir regarder ce qui est invisible. Le concept risque d'être mal compris si le choix sémantique est inadapté. Or le choix des mots fait aussi partie de la communication que nous voulons tous engager. Notre secteur est en souffrance idéologique, car Internet a été toxique, voire fatal, à la reconnaissance de la valeur de la création. L'Internet étant ouvert, il y a eu cette assimilation que tout devrait être gratuit et comme l'on est dans un espace multiterritoire, il y a, en plus, cette difficulté de l'appréhension juridique et de l'application du droit en terme de moyens d'exécution. De là, cette confusion amenée par Internet que tout ce que l'on trouve sur Internet bénéficierait d'un régime de licence, le légal comme l'illégal. Il va falloir que l'on se réinvente y compris dans le choix des mots et dans le choix du positionnement. Comment démontrer l'importance de propriété intellectuelle face à une opinion publique largement acquise au tout gratuit ?

Il est très important de faire contre poids à la déperdition d'image que connaît aujourd'hui la propriété intellectuelle. Il faut aussi s'inquiéter que le nombre de ses défenseurs est aujourd'hui en phase d'assèchement. Cela fait parti des points sur lesquels nous devons avoir une vraie attention. Et si jusqu'à présent, au cours de cette journée, nous avons surtout parlé des opportunités de l'immatériel, nous devons aussi parler des dangers qui les menacent. »

Face aux multiples innovations, en particulier les technologiques numériques, qui tendent à favoriser le pillage de la création, et dont les imprimantes 3D sont l'ultime aboutissement, Philippe COEN, estime que le droit n'est pas assez préparé à anticiper ces évolutions. « C'est pourtant aux juristes que revient ce type de questionnement, d'essayer d'inventer le droit de demain afin qu'il soit plus efficace tant sur la partie protection que sur la partie mise en valeur des opportunités nouvelles.

On s'aperçoit, avec les imprimantes 3D, que l'industrie de la création, le monde du tangible, du luxe notamment, est à son tour rejoint par les problématiques qui ont touché la musique et l'audiovisuel. Il suffira bientôt de télécharger sur Internet une application qui permettra de reproduire un objet similaire, difficilement distinguable de l'original. Les juristes vont donc devoir trouver le moyen de faire la différence sur Internet entre l'offre l'égale et l'offre illégale. C'est un dossier heuristique qui réunit tous les périls. C'est à mon avis le défi ultime de la propriété intellectuelle. Or les juristes sont là pour que cette culture soit mieux comprise de l'entreprise, en tenant compte des points de vue extérieurs et que les pouvoirs publics ne soient pas trop en retard par rapport aux enjeux de protection de notre tissu industriel. » <

Hermès

Hermès est une société de création avec :

- plus de 7 000 enregistrements de marques qui couvrent plus de 100 pays différents ;
 - 10 000 enregistrements de dessins et modèles ;
 - 300 nouveaux modèles déposés chaque année ;
 - environ 2 000 noms de domaine enregistrés.
- Annick de Chaunac est directrice juridique du Groupe Hermès depuis 16 ans.

UNIFAB

L'Union des fabricants, fondée il y a 140 ans, est une association de défense de la propriété intellectuelle et de lutte contre la contrefaçon. Elle réunit près de 300 entreprises soucieuses de la protection et de la défense de leurs marques.

ECLA

L'association européenne des juristes d'entreprises (ECLA - European Company Lawyers Association) regroupe les associations nationales de juristes d'entreprises de 19 pays, dont les 5 000 membres de l'AFJE sur les 16 000 praticiens qui sont recensés en France. ECLA vient de fêter ses 30 ans et fédère indirectement 42 000 juristes praticiens.



Jérôme JULIA - Directeur associé du cabinet Kea&Partners, Membre du bureau de l'Observatoire de l'Immatériel

> Table Ronde 3

Les actifs immatériels au cœur de la vitalité des écosystèmes industriels

Modérateur : Jérôme JULIA - Directeur associé du cabinet Kea&Partners, Membre du bureau de l'OI ;

Participants :

- France CUBAS-LOYAUTÉ - Directeur, chargée de mission auprès de Véronique ROUZEAU, DRH du Groupe AREVA ;
- Pierre PELOUZET - Médiateur des relations inter-entreprises ;
- Christophe LECANTE - PDG de Tecknowmetrix - Vice-président du Comité Richelieu ;
- Patrick COCQUET - Délégué général du pôle de compétitivité Cap Digital.

Jérôme JULIA : « La stratégie devient l'art de manager les actifs que l'on ne possède pas : Walmart, par exemple, ouvre son système d'information à ses fournisseurs pour leur donner accès aux préférences des consommateurs. De même, Microsoft ouvre son capital connaissances aux développeurs de logiciels et à ses partenaires. Aujourd'hui, il ne suffit plus de bâtir un business model performant, il faut penser au business model de son écosystème ou de ses écosystèmes.

Qu'est-ce qu'un écosystème industriel ? L'analogie fait penser à des organismes interdépendants qui interagissent. Cela va au-delà de la chaîne de valeur classique. C'est une concentration géographique, ou non, d'entreprises qui sont liées entre-elles et qui interagissent avec des fournisseurs, avec des clients, avec des autorités de régulation ou de normalisation, avec des universités, des organismes de financement ... Ce sont des entreprises qui à la fois s'affrontent et coopèrent entre-elles.

Il existe différents types d'écosystèmes : territorial (les producteurs d'un terroir bénéficiant d'une appellation contrôlée), fonctionnel autour d'une filière professionnelle ou sectorielle, ou encore d'intérêt général comme Eco-Emballages dans le domaine du recyclage.

Ce qui est partagé au sein d'un écosystème c'est surtout de l'immatériel qui donne un avantage compétitif et concurrentiel pérenne. Il est donc important que les dirigeants se préoccupent de savoir s'ils sont dans les bons écosystèmes. »

> Intervention France CUBAS-LOYAUTÉ



« Parmi les 46 000 collaborateurs d'AREVA dans le monde, il existe un métier pour illustrer notre sujet, le métier dit « de la base installée » qui concerne les intervenants sur sites chez nos clients (4 500 personnes dans le monde dont 1 500 en France). Ce sont des emplois très qualifiés qui nécessitent de nombreuses années d'expérience. Car, au-delà de la dimension technique, il y a tout un savoir-faire et un savoir être.

On est donc bien au cœur des actifs immatériels puisque ces personnes doivent apprendre la culture du métier et comprendre le client. Ce sont aussi des personnes qui doivent être à la fois très mobiles et souples. Trois types de problématiques RH concernent ce métier :

- Un enjeu de renouvellement des ressources (avec une centaine de recrutements prévus sur les 3 prochaines années) : le turnover est important, soit que les personnes évoluent vers d'autres métiers, soit qu'elles veulent se sédentariser ;
- Un enjeu de transmission de cette culture avec toujours la préoccupation de trouver « la solution » pour le client. Ce qui passe très concrètement par du compagnonnage ;
- Une mondialisation du « terrain de jeu » avec des clients en Grande-Bretagne, Afrique du Sud, Asie, Corée, Suède ...

Puisque le recrutement et la formation extérieurs ne nous suffisent plus, nous avons créé un diplôme de technicien d'intervention pour fournir des promotions adaptées à nos besoins ou irriguer nos réseaux locaux de partenaires et de sous-traitants en région. Ce qui consolide notre ancrage dans les territoires.

Par ailleurs, à l'international lorsque l'on répond à des appels d'offres, par exemple en Arabie Saoudite ou en Chine, nous intégrons une composante formation : sur la gestion de projet ou du management. »

> Pierre PELOUZET : changer les comportements

« Le rôle de la médiation est de travailler sur le capital confiance des entreprises. C'est un enjeu majeur avec des impacts considérables tant au niveau de chaque entreprise que de l'économie globale. Aujourd'hui, la confiance entre les entreprises est extrêmement basse. Les raisons sont connues : retards de paiement systématiques — 12 jours en moyenne en plus des 60 jours légaux et souvent plus de 90 jours pour les PME — ce qui représente un manque de trésorerie de 13 Md€ dans les caisses des PME ! ; problématique de rupture brutale de contrats ; problème de propriété intellectuelle ; pro-

Étude : « Les entreprises du secteur compétitif dans les territoires. Les déterminants de la croissance »

Conduite par les économistes Denis Carré et Nadine Levratto et réalisée à la demande de l'Assemblée des communautés de France (AdCF) et la Caisse des Dépôts, cette étude de juin 2013 est un véritable plaidoyer pour une action locale fondée sur les réseaux d'entreprises. Elle montre que les 26 millions d'emplois en France sont répartis en 304 zones d'emplois. 26 % de ces zones combinent trois paramètres positifs : une croissance observée, un effet structurel dynamique et un effet local spécifique comme la concentration de compétences rares, l'identité régionale, la coopération entre les acteurs... Et à l'inverse 40 % des emplois sont situés dans des territoires en difficulté où les trois facteurs précédents sont négatifs. Et dans seulement 38 zones on constate que l'effet local et la croissance sont de signes opposés. Ce qui montre une corrélation forte entre les deux paramètres.



blème de racket au CICE par les grands groupes...

Ce sont ces problèmes, qui altèrent fortement le capital confiance entre les entreprises, que nous traitons régulièrement en médiation. C'est un sujet grave, car ne pas avoir confiance, c'est ne pas embaucher, c'est

ne pas investir ce qui entrave tout mouvement de reprise. C'est aussi un problème pour les grandes entreprises, car si le tissu des fournisseurs n'a pas confiance, ceci a des conséquences sur la qualité du capital fournisseur.

Quels sont les outils dont nous disposons ? : le premier d'entre eux est la médiation, un outil extraordinaire qui résout 80 % des cas. Huit entreprises sur dix qui passent en médiation repartent avec un accord signé par les deux parties. De plus, c'est gratuit, confidentiel, efficace et rapide (de quelques semaines à 2-3 mois maximum).

Grâce à la quarantaine médiateurs dont nous disposons sur l'ensemble du territoire.

Le deuxième outil est plus proactif. C'est une charte pour éviter que les choses ne se dégradent. « La charte des fournisseurs responsables » a été signée aujourd'hui par plus de 400 entreprises en trois ans. Celle-ci fait la promotion de 10 bonnes pratiques que les signataires s'engagent à porter. Cette charte a une vraie légitimité et commence à être considérée comme une bible des bonnes relations interentreprise. Aussi, nous avons décidé d'aller plus loin en créant un label qui a le même nom que la charte. Vous avez signé la charte, c'est bien, acceptez-vous maintenant d'être audité, par le cabinet VIGEO, pour voir comment vous la mettez en œuvre. Ce label a 10 mois d'existence et nous avons déjà 12 entreprises labellisées.

Enfin, en soutien, pour que les grandes entreprises aident les meilleures PME à grandir pour devenir des ETI, nous avons bâti l'approche « Pacte PME » du Comité Richelieu soutenue par 56 grandes entreprises. »

> Intervention Patrick COCQUET



Cap Digital (www.capdigital.com), créé en 2006, est l'un des premiers clusters européens avec plus de 700 entreprises innovantes dans le domaine des contenus et services numériques. Un pôle de compétitivité c'est avant tout un écosystème.

La vraie valeur du pôle ce sont ses membres dont le profil est d'innover dans le numérique (technologies ou services). Travailler ensemble, c'est partager des stratégies, des visions. Le pôle est structuré en quatre grandes classes d'actions :

- La mise en réseau, le travail collaboratif, des ateliers pour partager et se mettre à niveau de l'état de l'art mondial ;
- Proposer des projets collaboratifs d'innovation. Le

pôle expertise ces projets — environ 300 par an — La moitié environ est labellisée, ce qui ouvre des portes de financement pour une petite centaine de projets par an. Certains projets sont financés par l'Europe, mais comme c'est compliqué nous apportons une aide pour simplifier les démarches.

• La troisième activité concerne la croissance de l'entreprise. La R&D des PME doit déboucher sur des produits. Cela commence par la recherche de financements (haut de bilan), la mise en relation avec les investisseurs — certains sont membres du pôle —, l'aide aux recrutements des équipes, l'aide dans le marketing, le coaching stratégique, ... Le but est d'apporter aux entreprises un service adapté à leur phase de croissance.

• Enfin, mieux faire connaître ce qui se passe dans le pôle au niveau français et international. Depuis 4 ans, nous organisons le « Festival Futur en Seine » (14 000 visiteurs) qui permet à tous les Franciliens de découvrir les potentialités du numérique. »

> Intervention Christophe LECANTE



Créée en 2003, Tecknowmetrix (Grenoble) est une entreprise spécialisée dans la cartographie des brevets et l'analyse de la littérature scientifique pour conforter les décideurs dans leurs choix d'investissements en recherche ou innovation.

Les actifs immatériels sur lesquels l'entreprise investit massivement concernent la formation des collaborateurs et la R&D avec, depuis 3 ans, un modèle d'innovation collaborative.

« Nos sujets de recherche concernent le big-data, l'analyse sémantique, la data visualisation. Autant de secteur de pointe ou une *start-up* ne peut pas entretenir de spécialistes. Le processus de collaboration mobilise ainsi une vingtaine de personnes, c'est-à-dire autant qu'il y a de salariés dans l'entreprise.

Notre exemple montre que la notion d'écosystème ne peut pas se limiter à une dimension géographique. Soulignons cependant le rôle incitatif que les pôles de compétitivité ont joué, notamment, en 2005-2006, lorsqu'ils ont permis de fédérer des PME autour d'un point d'ancrage régional, un lieu de confiance à partir duquel des projets de R&D ont pu se nouer.

Il reste que trouver le bon partenaire dépasse largement le cadre régional. Il faut être capable de travailler à l'échelle européenne voir au-delà. Il est donc aberrant de conditionner l'aide d'un pôle à l'origine locale des entreprises. Il y a dans notre pays encore trop de frontières invisibles. Le bon écosystème est celui qui permet au chef d'entreprise de trouver des réponses à ses questions. Aujourd'hui, il faut sans doute que le logiciel des pôles évolue vers des applications plus finalisées. La mise sur le marché d'innovations qui génèrent du chiffre d'affaires est une priorité pour les PME. » <

Filière nucléaire : d'importants enjeux de recrutement

D'ici à 2020, la filière nucléaire va devoir recruter 110 000 personnes (3% de l'emploi industriel français). Ce qui représente 15 000 recrutements par an. Les 2/3 concernent des premiers emplois pour les jeunes. La filière regroupe 2 500 entreprises, 220 000 salariés, pour un chiffre d'affaires de 46 Md€.

En pratique, la filière procède à un diagnostic pour anticiper ses besoins et localiser les métiers en tension (pénurie de candidats ou manque d'attractivité) avec en parallèle une analyse de l'offre de formation disponible en quantité et en qualité. La filière a ainsi identifié des besoins dans 16 métiers techniques particuliers (robinetterie, chaudronnerie, soudage...).

> Engagement

Le CESE favorable au soutien d'une politique publique de l'immatériel

Communication de Jean-Paul DELEVOYE, Président du Conseil Économique, Social et Environnemental - **Stimulant.**



« Nous sommes dans un système où nous dégradons le capital humain. »

« L'immatériel est un enjeu considérable. Par exemple, les entreprises du numérique comptent 900 000 emplois en France ! Personne n'en parle. Nous savons que la comptabilité nationale ne mesure pas correctement, aujourd'hui, non seulement la richesse mais aussi le potentiel de développement de notre pays. Le PIB gère les flux mais pas les stocks. Nous sommes dans une révolution de nos sociétés, de nos méthodes de travail, de nos créations de richesse. Cette métamorphose nous impose de nouvelles réponses. C'est pourquoi je souscris à une nouvelle élaboration de la comptabilité nationale. Depuis des années, je me demande pourquoi dans les collectivités territoriales et l'État, nous n'avons pas, comme pour les entreprises, à côté de la gestion des dépenses et des recettes, la gestion des actifs et des passifs. C'est fondamental, car les normes comptables peuvent changer considérablement notre vision de l'économie mondialisée.

> Aucun système ne se construira sur la désespérance des hommes

Je crois en un État capitaliste, qui valorise ses atouts, qui fait la promotion des potentialités que l'on ne voit pas mais qui pourtant créent la richesse du pays.

Aucun système ne se construira sur la désespérance des hommes. Passer d'une société de la performance à une société de l'épanouissement est un enjeu déterminant de l'efficacité et de la productivité.

Passer de la société de l'acquisition à la société du partage est un élément important de la relation nouvelle que crée l'économie numérique.

Prendre en compte ce qui peut avoir des impacts positifs, pas seulement sur l'aspect financier — aujourd'hui la comptabilité ne prend en compte que la prise de risques financiers et à la rentabilité des capitaux — sans négliger la formidable ambition politique qui est de réconcilier la performance économique et la performance sociale.

En faisant des propositions et en nous interpellant le rapport d'Alan Fustec (voir page 3) montre bien comment bonifier le capital humain français.

La force de l'Allemagne c'est le process, la force de la Grande-Bretagne c'est l'obsession du résultat, la force de la France c'est sa créativité et son innovation. Or nous sommes dans un système où nous dégradons le capital humain parce que nous le mettons — par notre système éducatif et de management — plus en face de ses échecs que de ses potentialités.

Libérer l'inventivité, la créativité, valoriser et optimiser les talents, c'est un enjeu déterminant pour l'efficacité économique de nos entreprises. C'est pourquoi, le capital immatériel est un enjeu majeur et je souhaite qu'à partir de ce rapport nous puissions nourrir des réflexions, organiser des colloques pour s'approprier cet enjeu : modifier les règles de la comptabilité nationale, profiter aussi des avancées de l'économie sociale et solidaire — complémentaire de l'économie marchande — réfléchir aussi à l'évaluation des politiques publiques qui ne doivent pas avoir pour but essentiel la maîtrise de nos dépenses mais les évolutions positives des comportements. » <

capital
immatériel

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 :
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

Inscrivez-vous pour recevoir gracieusement les prochains numéros et télécharger les anciens

www.capital-immateriel.info