

capital

numéro 19 / juillet 2013

> ÉVALUATION
> PROTECTION
> VALORISATION

immatériel

Sommaire

> **Actualité de l'immatériel** 2-3

5e JNAI : « Les actifs immatériels condition de la compétitivité industrielle », le 29 octobre

Thesaurus Bercy V2 : extension de la méthodologie à la valorisation financière des actifs immatériels

Université d'été DFCG : Pourquoi le capital immatériel concerne tous les DAF ?

> **Capital Immatériel**
Jérôme GOUADAIN :
L'économie mauve : un objectif, une opportunité 4-6

Daniel DELORGE : Le capital système d'information source de valeur 7

Blandine CORNEVIN
Céline WESTER : Conjuguer mécénat et valorisation du patrimoine immatériel 8-9

Yves BAROU : Le patrimoine humain : un concept qui rend compte du collectif 10

Jean-Pierre BOUCHEZ :
L'économie du savoir : de quoi parle-t-on ? 11-12

> **Éditorial** Par Didier Dumont / Secrétaire général Goodwill-management

La due diligence immatérielle pour éviter des réveils douloureux

Comme chacun le sait, une fusion / acquisition est une opération complexe qui nécessite de multiples compétences pour être bouclée avec succès. Les professionnels de ce type d'opérations doivent se faire une opinion la plus précise possible quant à la valeur de la cible et donc les risques qu'elle peut présenter à tous les niveaux : comptables, sociaux, fiscaux, juridiques etc. Il leur faut par conséquent réaliser autant d'audits que de foyers de risques potentiels, dans leur jargon : des *due diligences*.

Ces audits se font presque exclusivement sur la base de documents : les états comptables et financiers, les déclarations fiscales et sociales, les contrats de travail, les contrats commerciaux, les contrats de propriété (marques, brevets...). Aussi exhaustive possible, cette revue restera imparfaite si elle n'englobe pas ce qui est invisible au bilan ou dans les contrats : la qualité du capital immatériel de l'entreprise.

Car une jolie mariée peut parfois cacher bien des défauts. Des niveaux de rentabilité séduisants, une croissance retrouvée, un business plan ambitieux, des promesses de paix sociale ou de renouvellement de contrats clients, peuvent maquiller une réalité moins attractive : de nouveaux clients arrachés, moins fidèles, des fournisseurs à bons prix mais fragiles, une R&D prometteuse mais depuis 5 ans sur les mêmes projets, un capital humain docile mais démotivé...

> Différencier ce qui relève du « blush » de ce qui relève du « bluff »

Si on peut aisément comprendre qu'un passage chez l'esthéticienne, avant le jour J, est monnaie courante, le passage chez le chirurgien l'est nettement moins. Il convient alors pour l'acquéreur de différencier ce qui relève du « blush » de ce qui relève du « bluff ».

Il n'y a qu'une solution : gratter, analyser métho-

diquement les facteurs de production des *cash-flows* futurs qui sont promis. Avons-nous une demande à la hauteur de l'offre ? Et / ou inversement ? Pour mémoire, le capital immatériel se compose de deux pôles, comme en électricité, sauf que le courant se mesure ici en euros et non en ampères. Il faudra toujours pour une offre de services ou de produits, la demande qui lui correspond : en clair, un capital client et des actifs d'offre (capital humain, savoir, marques, fournisseurs, SI, organisation...). Si l'un des pôles est défaillant, adieu la promesse de *cash-flow*.

Certes le contexte ne permet pas toujours de pouvoir explorer tous les actifs avec précision, faute de temps ou de transparence. Dans ce dernier cas, il est peut-être mieux de passer son chemin. Dans le premier, on peut cibler sa *due diligence* immatérielle sur le capital client et le capital humain, car rares sont les activités dont l'offre ne repose pas en premier lieu sur les femmes et les hommes qui font l'entreprise.

À partir de l'évaluation qualitative du capital immatériel de l'entreprise, nous savons en calculer la valeur financière. En particulier, calculer la valeur de rendement du capital client et la comparer à la promesse d'un DCF. Est-ce que 80 % de la promesse du *business plan* sera produite par mes clients d'aujourd'hui — comprendre ceux que je vais acheter — ou est-ce qu'ils ne pourront en assurer que 30 ou 40 %, ce qui revient à dire que l'écart sera produit par des clients que je devrais trouver ? Aujourd'hui, Goodwill-management compte parmi ses clients, plusieurs entreprises qui ne font plus d'opération de croissance externe sans faire en premier lieu une *due diligence* immatérielle (*voir l'offre*).

Nul doute que cet outil va devenir incontournable pour les acquéreurs qui ne veulent pas prendre le risque de se réveiller aux côtés d'une promesse qui ne ressemble pas à la photo qui les avait séduits. <



> **Carnet**
Claude REVEL
nommée déléguée
interministérielle
à l'intelligence
économique



Claude REVEL a été nommée par le conseil des ministres, du 29 mai 2013, déléguée interministérielle à l'intelligence économique, directement rattachée au Premier ministre.

Conseillère du commerce extérieur de la France, Claude REVEL était Professeur affiliée à la Skema Business School de Nice Sophia Antipolis et dirigeait le Global Intelligence & Influence Skema Centre (GIISK).

> **Emploi**
L'INPI recrute
son chargé du
Développement RH

Au sein du service de la gestion prévisionnelle des effectifs, des métiers et de la formation, celui-ci aura en charge l'ensemble du processus de mobilité et de recrutement. Il sera le garant de la qualité et de la performance des recrutements et de la mobilité.

Il participe aux projets de développement de la fonction RH (télétravail, évolution des compétences...) dans le cadre du contrat d'objectifs et de performance 2013-2016.

L'INPI emploie 742 collaborateurs répartis sur 22 implantations.

[Lire l'annonce.](#)

> **Save The Date**

5e JNAI : « Les actifs immatériels condition de la compétitivité industrielle »

Le 29 octobre 2013 - Paris - Bercy (ministère des Finances)

L'**Observatoire** de l'Immatériel annonce la 5e Journée Nationale des Actifs Immatériels (JNAI) sur le thème d'actualité : « Les actifs immatériels condition de la compétitivité industrielle » organisée en partenariat avec la Direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services (DGCIS) du ministère des Finances et de l'Industrie et de l'Innovation. Si la place et l'importance des dix grandes classes d'actifs immatériels, comme source de création de valeur, ne sont plus à démontrer, leur sécurisation et leurs valorisations respectives sont encore insuffisamment prises en compte par les décideurs. Pourtant, la reconnaissance, le pilotage et la valorisation des capitaux



immatériels constituent un enjeu stratégique pour toutes les entreprises et en particulier pour la compétitivité industrielle dans tous les secteurs. Si aujourd'hui les actifs immatériels sont bien identifiés, ils sont encore peu mis en avant comme facteurs de différenciation et de performance économique susceptibles d'attirer les investisseurs et les acheteurs.

Ce colloque expliquera les freins et les obstacles à surmonter et présentera des solutions concrètes pour mieux mesurer, valoriser et communiquer sur le potentiel de transformation de l'immatériel. La question des enjeux économiques de la protection et de la sécurisation des capitaux immatériels sera particulièrement abordée.

Cette journée s'adresse aux entreprises, leurs conseils, les acteurs économiques tels les banques, les assureurs et les analystes financiers, les pouvoirs publics, sans oublier le monde académique. Le programme sera prochainement diffusé sur le site de l'Observatoire de l'Immatériel : www.observatoire-immateriel.com

> **Méthodologie**

Thesaurus Bercy V2 : extension de la méthodologie à la valorisation financière des actifs immatériels

Officiellement remis le 7 octobre 2011, Thesaurus Bercy était le premier rapport présentant une méthodologie robuste de la mesure des actifs immatériels de l'entreprise. Depuis sa sortie, ce rapport, en accès libre sur le site Internet de l'Observatoire de l'Immatériel, a été téléchargé plus de 900 fois. Cette méthodologie de mesure extra-financière est maintenant appliquée dans l'évaluation de PME comme de grandes entreprises.

Initiée par le cabinet Goodwill-management et développée avec de nombreux contributeurs sous l'égide de l'Observatoire de l'Immatériel, Thesaurus Bercy est devenue la méthodologie française de référence pour la mesure du capital immatériel, comme l'avait souhaité Christine Lagarde en confiant cette mission à Alan Fustec. Cependant, il manquait à cette première version une méthodologie robuste de valorisation financière du capital

immatériel et in fine de l'entreprise. Ce manque va être comblé avec la version 2 qui sera présentée à la rentrée en septembre. Elle développera en particulier une technique patrimoniale basée sur la valeur de remplacement des actifs et une autre basée sur les revenus futurs permettant d'obtenir la valeur de rendement du capital immatériel et d'en déduire la valeur de l'entreprise. Dans les deux cas, ces

techniques intègrent l'évaluation extra-financière des actifs immatériels. Toujours réalisée pour l'Observatoire de l'Immatériel sous la direction scientifique de Goodwill-management, Thesaurus Bercy V2 sera dans un premier temps diffusée qu'après des membres adhérents de l'Observatoire.

www.observatoire-immateriel.com

> Débat DFCG

Pourquoi le capital immatériel concerne tous les DAF ?

Pourquoi est-il essentiel d'intégrer la notion d'actifs immatériels dans sa stratégie ?

Pourquoi faut-il savoir les mesurer ? Quel rôle joue le DAF dans son pilotage ? Ces questions ont été abordées, durant l'Université d'été de la DFCG (Association Nationale des

Directeurs Financiers et Contrôleurs de Gestion), le 2 juillet dernier à l'université Paris-Dauphine, lors d'un atelier intitulé :

« Capital immatériel : repenser la valeur de l'entreprise ». Pour y répondre, devant une

salle comble, cinq professionnels et experts* du sujet étaient conviés. En introduction, Didier Dumont a rappelé ce

qu'est le capital immatériel et les 10 principaux actifs qui le composent, en insistant sur les fondamentaux de la mesure, à savoir la bipolarité des deux classes d'actifs (offre et demande), l'importance variable

des actifs selon l'activité de l'entreprise, le poids prépondérant qu'ont le capital client, le capital humain, le capital de savoir et la marque dans le processus de création de valeur.

• La marque, l'actif immatériel le plus visible

En quoi la marque concerne le rôle du DAF au quotidien ?

Nicolas Weidenmann, a rappelé que B&You, marque low cost de Bouygues Télécom a été créée en réponse à l'arrivée de Free Mobile en 2011. L'offre étant totalement dématérialisée via une plateforme Internet, il a dû faire évoluer sa stratégie de communication afin de toucher une clientèle plus

large et ainsi devenir une marque tout public. Derrière la création de la marque, il y a aussi fallu développer des applications smartphones, l'aspect digital & l'utilisation d'indicateurs spontanés pour évaluer la notoriété de la marque et celle de ses concurrents.

Alban Eyssette a ensuite rappelé qu'une marque peut être créée en interne ou faire l'objet d'une fusion-acquisition. Or une marque créée en interne n'est pas valorisée au bilan bien qu'elle représente une source importante de richesse pour l'entreprise. Il a ensuite précisé que l'évaluation de marque ne se conçoit qu'avec une bonne connaissance du contexte opérationnel dans lequel elle se situe. Ainsi la norme ISO 10 668 encadre cette évaluation en posant le principe suivant : une valorisation de marque doit toujours être faite dans le cadre de l'étude approfondie de ce qui fait sa dynamique et de la manière dont la société en fait le reporting en interne. Ce n'est pas seulement un raisonnement purement financier.

• Capital humain & capital de savoir

« Le capital de savoir survit au capital humain, précise Didier Dumont, c'est la distinction fondamentale qu'il faut faire entre ces deux actifs. Dans une opération de croissance externe, il faut être vigilant sur le fait de vérifier si le savoir se trouve dans la tête des employés ou s'il est maîtrisé par l'entreprise. » Hélène Franco a repris l'exemple de son

groupe, pour démontrer l'importance du capital humain et du savoir et leur interaction. Depuis 1999, la relance du groupe Repetto s'est construite sur son usine de production située en Dordogne, qui possède le savoir de création de la ballerine et pointe de danse. La stratégie a été de garder ce savoir-faire spécifique à ce site plutôt que de le délocaliser en Chine pour réduire les coûts. Une politique de formation a été instaurée et les ouvriers spécialisés sont passés de 35 en 1999 à 180 aujourd'hui. Il y a deux ans, pour répondre au besoin de main-d'œuvre prévu dans son business plan, Repetto a créé une école de formation pour transmettre le savoir et être sûr d'avoir des « compagnons » compétents. Ce savoir-faire fait aujourd'hui la réputation des modèles de la marque.

• Le capital client, actif prépondérant mais encore peu évalué

C'est un euphémisme, le capital client est l'actif indispensable pour obtenir des cash-flows. Ainsi, Didier Dumont a rappelé le principe fondamental que tout € de cash-flow provient de la rencontre d'une offre et d'un client. « Si l'offre peut reposer sur 7 voire 9 actifs, la demande n'est portée que par le seul capital client. S'il est défaillant, le processus de création de valeur en sera inévitablement affecté, au pire totalement stoppé. Les entreprises sont trop concentrées sur leur politique commerciale et n'en mesurent pas assez les consé-

quences sur la qualité de leur capital client. » Chez Repetto, l'organisation est totalement orientée vers le client. « Il décide et l'usine est à son service. » Hélène Franco précisant que la customisation peut se faire au goût de la cliente qui pourra choisir le cuir, le talon, la couleur de sa chaussure. Son modèle sera alors produit sous 2-3 semaines. Claudia Capeleto a ensuite confirmé le constat de Didier Dumont : « L'actif client est généralement à renforcer dans les PME. » Les tests de satisfaction et la gestion relation client sont deux points sur lesquels peuvent jouer les entreprises pour mieux fidéliser leurs clients. C'est notamment la stratégie adoptée par le groupe de distribution automobile Andréani. Pour la DFCG, il est indispensable, pour faire face aux nouveaux enjeux stratégiques de l'entreprise, de s'approprier le capital immatériel, concept de plus en plus entendu mais encore pas assez connu de la profession.

Laura Sakalian

*

- Claudia Capeleto, expert-comptable du groupe automobile alsacien Andréani
- Didier Dumont, secrétaire général associé de Goodwill-management et membre de l'Observatoire de l'Immatériel
- Alban Eyssette, associé chez Ricol Lasteyrie
- Hélène Franco, DAF du groupe Repetto
- Nicolas Weidenmann, responsable financier B&YOU et Digital chez Bouygues Telecom

> Carnet

Arrivée de Grigor et Arnaud

Depuis juin, l'équipe Goodwill-management s'est de nouveau agrandie, accueillant Arnaud Bergero et Grigor Hadjiev, tous deux consultants en évaluation du Capital Immatériel et en mesure de la performance économique de la RSE. Diplômé des Arts et Métiers, Arnaud est spécialisé en génie civil à l'ESTP et a déjà 5 ans d'expérience dans le secteur de la construction, des transports et de l'ingénierie. Architecte, Grigor est diplômé de l'École Polytechnique de Zurich mais aussi d'un Master of Science in Sustainable Performance à HEC Paris. Après 3 ans d'expérience dans le milieu de l'immobilier et du développement durable. Bienvenue à eux. (voir l'équipe au complet)

> Urbanisme
Mesurer les atouts immatériels de La Défense

Comment évaluer la valeur de l'attractivité, des synergies et des atouts qu'offre la centralité du premier quartier d'affaires d'Europe ? Goodwill-management a remporté l'appel d'offres de l'EPADESA (Établissement Public d'Aménagement de La Défense Seine Arche). Il s'agit, dans un premier temps, faire un état des lieux des actifs immatériels, de les cartographier, puis d'en établir une valeur monétaire. Le but est aussi de comparer La Défense vis-à-vis d'autres quartiers d'affaires étrangers. Les premiers résultats seront disponibles à partir de novembre 2013 et communiqués à l'occasion du prochain Simi (Salon international de l'immobilier d'entreprise).



© Xavier Mouthon

Jérôme GOUADAIN,
Secrétaire général
Diversum

> Think Tank

L'économie mauve : un objectif, une opportunité

En 2012, Diversum a constitué un groupe de travail interinstitutionnel sur l'importance de la prise en compte du culturel dans l'économie auquel ont notamment participé l'UNESCO, l'OCDE, le MEDEF et des entreprises - **Premières conclusions.**

La mondialisation connaît une nouvelle phase : elle s'accompagne désormais d'une redistribution de la puissance, de l'intelligence et de la richesse. Le mouvement de rééquilibrage s'opère au profit des pays émergents et en développement. Il n'est pas seulement économique mais aussi culturel. Cette évolution oblige à regarder différemment le fait culturel et à repenser la relation entre culture et économie. Le mode de croissance de ces dernières années n'est plus adapté à la configuration du monde globalisé et n'est plus durablement envisageable. Le modèle « croissance sans culture » aboutit à une standardisation des produits, à un appauvrissement des contenus, à un gaspillage des ressources lié à l'abandon des savoir-faire locaux.

La notion d'économie de la culture a permis d'inclure la sphère culturelle dans l'économie, de lui donner une certaine envergure. Mais, elle ne suffit plus à décrire la réalité d'un monde où la culture ne peut se réduire à un simple secteur.

Il apparaît plus nécessaire aujourd'hui que la culture innerve l'ensemble des activités humaines et donc économiques. Tous les acteurs puisent dans le substrat culturel et produisent en retour de la culture à des degrés divers. Faute d'être identifiés, ces flux culturels qui irriguent l'économie sont insuffisamment valorisés en tant que facteurs d'innovation et de dynamisation d'une activité économique qui serait davantage orientée vers la satisfaction des besoins humains. Envisagée sous cet angle, la mondialisation offre de nouvelles potentialités.

> L'entreprise, vecteur de la culturalisation de l'économie

Dans le fonctionnement de l'économie, les ingrédients culturels sont appelés à prendre une importance croissante en rebrassant les cartes de l'intelligence.

• Une culturalisation horizontale

Jusqu'à ces dernières années, la globalisation économique semblait conduire partout à une culture de consommation uniforme, sans réel enracinement local. Pour une large part, la production et l'environnement matériel généré par cette production prenaient peu en compte les spécificités et les opportunités locales.

L'affirmation des pays émergents et en développement sur la scène mondiale, cumulée à la crise systémique des économies occidentales, oblige à repenser les stratégies avec de nouveaux outils conceptuels et opérationnels. Car cette évolution n'est pas seulement économique, elle est aussi culturelle. Le nouvel ordre mondial s'inscrit dans la diversité des cultures.

Un nombre croissant d'entreprises en ont d'ores et déjà pris acte et réorientent leurs activités en conséquence. Ainsi, elles font prévaloir une organisation de leurs activités par zones géographiques plutôt que par métiers, signe d'une volonté d'adaptation de plus en plus répandue aux usages et à la culture locaux, ce qui suppose un investissement intellectuel soutenu et de qualité.

Des exemples concrets

Plusieurs exemples tirés de l'expérience des entreprises auditionnées par le groupe de travail permettent de mesurer l'ampleur de cette révolution culturelle en cours. Pour Carrefour, la prise en compte des cultures culinaires chinoises a nécessité de mettre en place d'importantes filières de produits frais. Il a fallu adapter en conséquence le fonctionnement des magasins. L'adaptation au marché chinois a appelé l'entreprise française à d'importants efforts pour mieux comprendre l'opinion et le cadre politique chinois.

Une telle adaptation offre des potentialités d'innovation et de croissance. C'est sur la base de ce constat qu'Essilor International a réparti ses pôles de recherche et développement, entre la France, les États-Unis, Singapour et le Japon, pour mieux intégrer les divers modes de consommation et les particularités physiques et culturelles.

Universal Music Group, filiale de Vivendi, est un bon exemple de la culturalisation horizontale puisque la majorité de ses ventes (60%) sont aujourd'hui le fait des talents locaux.

Enfin, dans le domaine des matériaux de construction, Lafarge, qui vise toute la population indienne comme base de clientèle et pas seulement les quelque 200 millions d'Indiens susceptibles d'acheter des produits occidentalisés, considère que l'adaptation aux spécificités locales est devenue un enjeu.

• Une culturalisation verticale

Parallèlement à la culturalisation géographique, la demande croît pour une production de qualité, particulièrement dans les économies avancées. Cette exigence va de pair avec la recherche d'une certaine sobriété imposée par la transition écologique mais aussi avec la remise en cause d'une économie dont le fonctionnement a pu être considéré comme une fin en soi, au lieu d'être au service des besoins humains, matériels et immatériels, physiques et symboliques. Cette tendance à la qualité ainsi qu'un nouvel espace de consommation rendu disponible grâce à la tech-

« Faute d'être identifiés, ces flux culturels qui irriguent l'économie sont insuffisamment valorisés en tant que facteurs d'innovation et de dynamisation. »

« La culturalisation peut être perçue comme une issue face aux impasses du système actuel qui, en réalité, fabrique des désirs qui excèdent les moyens disponibles pour y répondre. »

nologie appellent ensemble à un enrichissement des biens et des services par des caractéristiques éminemment culturelles.

Les entreprises auditionnées citent un grand nombre d'initiatives en ce sens comme par exemple dans l'alimentation la mise en avant de recettes locales et régionales (Carrefour et la marque « Reflets de France », qui associe le chef Joël Robuchon).

Du point de vue architectural, les centres commerciaux constituent un autre champ ouvert à la culturalisation. Pendant des décennies, la médiocre qualité des constructions commerciales a concouru à défigurer les périphéries urbaines. Les choses évoluent. Certains investisseurs font désormais appel à de grands architectes. Les sociétés foncières sont actives à ce sujet.

La culturalisation peut être ainsi perçue comme une issue face aux impasses du système actuel qui, en réalité, fabrique des désirs qui excèdent les moyens disponibles pour y répondre. Focaliser sur la culturalisation permettrait sans doute de rééquilibrer le rapport entre économie et société, en proposant de concilier dans une même approche aspiration à la richesse et principe de sobriété.

• Une approche transversale

Le secteur de la culture tel qu'on l'entend habituellement (c'est-à-dire la production de biens et services culturels) est un noyau dur de l'économie mauve. Il concerne 3,3 % du produit intérieur brut en Europe, 6,3 % en ajoutant l'économie du luxe et de la mode. Cependant, ce secteur ne reflète qu'un aspect de la culturalisation. L'économie mauve – qui suppose une économie intégrant pleinement l'empreinte culturelle – dépasse les limites de ce seul secteur pour embrasser l'ensemble des processus de production et de distribution modernes. La dimension culturelle est intégrée à tous les stades de la chaîne de valeur de secteurs très divers comme l'alimentation, la construction ou le tourisme... Toute l'économie est concernée par le processus de culturalisation à des degrés différents. Une approche transversale s'impose. L'économie mauve désigne cet état, un objectif à atteindre, celui d'une économie culturalisée. La transition mauve, qui est en cours, tend vers cet objectif. Mais la révolution mauve appelle à une prise de conscience, celle de considérer que la culture est un substrat en évolution, qui irrigue les activités économiques et se trouve transformé par elles.

> L'empreinte culturelle, marqueur de l'économie mauve

L'articulation dynamique et vertueuse entre l'économie et la culture invite à voir dans la culturalisation un champ d'opportunités et de responsabilités. Avec l'économie verte (qui intègre l'empreinte écologique) et l'économie sociale (qui intègre l'empreinte sociale), l'économie mauve qui intègre l'empreinte culturelle a vocation à constituer le troisième pilier de la tran-

sition qui s'ébauche vers un au-delà de la croissance purement quantitative.

• Définir l'empreinte culturelle

La culture est un environnement : c'est dans cet environnement que les agents économiques puisent et sur lequel ils laissent en retour une empreinte culturelle. L'empreinte culturelle représente donc l'ensemble des externalités*, positives ou négatives, générées sur l'environnement culturel par l'action d'un agent. Il peut s'agir d'externalités liées à la production ou à la consommation.

• Principe de diversité culturelle

Le principe de diversité culturelle constitue une valeur de référence. L'empreinte culturelle d'une activité économique sera donc positive si elle enrichit la diversité culturelle.

Enrichir la diversité culturelle suppose de faire concourir les cultures à un objectif commun qui les transcende et vise à développer des potentialités supérieures, qu'elles soient d'ordre culturel ou économique. Ainsi entendue, la diversité culturelle conditionne et garantit l'existence d'un flux d'échanges créatifs, collectivement bénéfique ; elle permet à un agent de valoriser de façon non unilatérale (et donc potentiellement éthique) ses pratiques et atouts culturels.

Cette définition évite d'ériger la diversité en absolu. En effet, la diversité culturelle ne peut se voir comme une simple juxtaposition d'identités cloisonnées. Elle suppose, à l'inverse, l'interaction, la circulation, l'échange sur des bases équitables et non asymétriques.

C'est sur ces bases que la diversité culturelle peut être reconnue comme un principe actif d'innovation, d'adaptation et de croissance équilibrée.

• Environnement local, environnement mondial

Il a paru nécessaire de distinguer selon qu'une activité économique s'applique à un ou plusieurs territoires déterminés ou selon qu'elle est mondiale c'est-à-dire non territorialisée.

Si l'activité a un rayonnement local, elle génère une externalité positive lorsqu'elle enrichit la diversité culturelle du territoire considéré. Si elle rayonne à plus vaste échelle, elle génère une externalité positive lorsqu'elle enrichit globalement la diversité culturelle des territoires considérés en favorisant les flux d'échanges.

Pour apprécier si un agent enrichit ou appauvrit la diversité culturelle et donc pour savoir si, de son action, résulte une empreinte culturelle positive ou négative, il convient d'analyser chaque étape du processus de production ou de consommation (acquisition puis transformation des éléments d'entrée).

C'est ainsi qu'une activité dont le rayonnement est local génère une externalité culturelle positive par le recours à des matériaux extraits, cultivés ou transformés localement. Cette loi de proportionnalité

* L'externalité ou effet externe désigne une situation dans laquelle l'action d'un agent économique influe, sans que cela soit le but de l'agent, sur la situation d'autres agents, alors même qu'ils n'en sont pas partie prenante : ils n'ont pas été consultés et n'ont reçu (si l'influence est négative) ni versé (si elle est positive) aucune compensation.

« Une économie culturalisée repose sur des bases largement immatérielles et s'accorde ainsi avec l'impératif de sobriété auquel l'économie est maintenant confrontée. »

par rapport au territoire offre des complémentarités évidentes avec l'économie verte.

• Culture et bien-être

L'indice « Vivre mieux » élaboré par l'OCDE a d'ores et déjà regroupé une première série de critères liés au bien-être autour de onze thèmes principaux : Logement – Revenu – Emploi – Liens sociaux – Éducation – Environnement – Engagement civique – Santé – Satisfaction – Sécurité – Équilibre travail-vie. Bon nombre de ces thèmes sont irrigués par la dimension culturelle ; toutefois, il y aurait lieu de faire ressortir de façon plus explicite la composante culturelle comme étant un des paramètres du bien-être.

> Repenser l'emploi et la formation dans le cadre de l'économie mauve

Le renforcement des aspects culturels dans le fonctionnement de l'économie constitue un abondant gisement de croissance pour des professions existantes ou appelées à se transformer. Il représente aussi un enjeu majeur pour les politiques de formation qui doivent faire correspondre l'offre éducative aux besoins et potentialités suscités par ce nouveau marché.

• Exemples de professions mauves

Beaucoup de métiers existants sont directement liés par leur objet à l'environnement culturel. Ce sont des emplois mauves, en mesure de contribuer à l'avènement d'une économie culturalisée.

Nous citerons trois exemples : les enseignants et chercheurs en sciences humaines et sociales, les aménageurs et urbanistes, les professions du tourisme.

• Exemples de professions « mauvifiantes »

À côté des métiers mauves existants, se trouvent des métiers dont l'environnement culturel n'est pas la finalité principale mais qui, par leur transformation, peuvent contribuer à la transition vers une économie mauve.

Il s'agit par exemple des professions qui concourent à faciliter la prise en compte par les entreprises et collectivités des spécificités liées aux différences culturelles. Cela concerne en particulier les fonctions qui organisent les relations au sein de l'entreprise (service des ressources humaines) ou les relations de l'entreprise avec ses clients et fournisseurs (service commercial, marketing et communication, service des achats). Cet effort est d'ores et déjà engagé par certaines entreprises d'origine occidentale pour s'adapter aux habitudes et aux traditions locales.

• Quel impact pour la formation ?

La formation initiale ou permanente doit faire une place plus importante aux disciplines qui, en particulier parmi les sciences humaines et sociales, permettent d'accompagner ou d'anticiper les évolutions culturelles et d'en organiser les implications pratiques.

La culturalisation souligne également qu'on ne peut plus se satisfaire de savoirs et de techniques étroitement compartimentés alors que les évolutions dynamiques et le potentiel de créativité se manifestent aux frontières entre les différents secteurs et les différentes disciplines.

> Un réservoir de croissance

L'avènement d'un monde multiculturel et polycentré remplace la diversité des cultures au cœur des préoccupations de l'entreprise. Cette culturalisation, dictée par la géographie, correspond de facto à une diversification au niveau mondial de l'offre de biens et services. Cette tendance à la diversification est renforcée, particulièrement dans les économies avancées, par une remise en cause du tout-quantitatif et une aspiration de plus en plus forte pour lui substituer une économie de la qualité. Cette économie de la qualité s'assimile en grande partie à un enrichissement culturel.

Le phénomène de culturalisation de l'économie, dans ses dimensions horizontale et verticale, constitue ainsi une nouvelle tendance de fond. Une économie culturalisée est d'autant plus chargée d'avenir qu'elle représente un potentiel de croissance. Elle repose sur des bases largement immatérielles et s'accorde ainsi avec l'impératif de sobriété auquel l'économie est maintenant confrontée, pour des raisons essentiellement écologiques.

Le réservoir de croissance considérable lié à la culturalisation appelle à une stratégie d'ensemble. Pour les entreprises, il s'agit à tous les niveaux de production d'identifier clairement les leviers reposant sur les phénomènes de la culturalisation. En outre, il s'agit d'être en mesure d'évaluer objectivement l'apport de l'entreprise à l'enrichissement de la diversité culturelle.

Les pouvoirs publics doivent adapter le système éducatif afin de renforcer l'acquisition des compétences requises par la transition mauve. Ils doivent également favoriser l'observation et le pilotage de la culturalisation, en ayant recours à des mécanismes incitatifs (aide au financement de la transition, valorisation des bonnes pratiques...).

Enfin, il serait souhaitable que les institutions internationales, notamment l'UNESCO et l'OCDE, développent des travaux statistiques sur les liens entre l'économique, le culturel et le bien-être. <

Jérôme GOUADAIN
Secrétaire général
Diversum

Diversum en bref :

Créée en 2006, Diversum est une association indépendante, réunissant des personnalités. Elle est actuellement présidée par Jean Musitelli et a pour objectif de favoriser la mise en place de l'économie mauve.

Diversum a notamment organisé, le 11 juin 2013 au MEDEF, les 1ères Assises du Premium.

Vidéos disponibles à l'adresse suivante :

<http://www.assises-premium.fr/programme.html>



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

« Il faut passer d'un reporting traditionnel (pilote au rétroviseur) à un reporting qui intègre les actifs immatériels et les actions qui les soutiennent. »

> Réflexions

Le capital système d'information source de valeur

« L'essentiel est invisible pour les yeux » Le Petit Prince - **Antoine de Saint-Exupéry.**

Pour les entreprises, toutes les parties prenantes et l'économie, les actifs immatériels sont aujourd'hui à la base de la création de richesse. Les Technologies de l'Information et de la Communication sont omniprésentes. Cependant, si les Systèmes d'Information (SI) ont pénétré toutes les fonctions de l'entreprise, les normes comptables en vigueur ne reconnaissent toujours pas la valeur des données. Elles ne reflètent absolument pas la valeur créée par le Capital SI. Dès lors, comment donner une vision à ce gisement de richesses et aux effets multiplicateurs latents lorsqu'ils sont combinés aux autres actifs immatériels ? Les liens n'ont pas été créés et pour continuer de citer Saint-Exupéry « *On ne connaît que les choses que l'on apprivoise* », le SI ne l'est pas encore. Le challenge est donc de rendre visible ce qui ne l'est pas et de créer les liens entre Actions et Actifs de manière à rendre « Unique » un SI, véritablement connecté à la stratégie de l'entreprise.

> Les interactions entre actifs multiplient la valeur

En effet, le SI est un actif qui, comme le Capital Humain, agit sur les autres actifs. Il a un effet multiplicateur de valeur par sa capacité à fournir le support aux autres actifs (organisation, RH, ou partenaires...) et, bien sûr, si ces actifs l'utilisent efficacement. Par exemple, un même logiciel utilisé pour la gestion de la relation clients, par deux entreprises au profil identique, générera plus de valeur si les compétences humaines sont développées autour de ce logiciel et engendre un savoir-faire et une connaissance client plus avancée source de revenus supplémentaires. La formation et la compétence des individus jouent ici un rôle clef pour mieux valoriser le Capital SI et le Capital Client.

Il est donc indispensable de mettre en place une organisation et une gestion des compétences qui sauront utiliser les moyens mis à leur disposition de manière différenciante. La chaîne de valeur de l'entreprise sera déterminée par sa capacité à intégrer le SI dans les processus d'innovation, ce qui implique : vision, management des actifs et exécution des actions. Dans notre exemple, ce ne sont pas les dépenses respectives pour le SI ou de formation qui sont importantes, mais l'intersection des deux eu égard à la stratégie Relation Client. Les actifs interagissent et créent une réaction en chaîne qui génère de la valeur. On voit donc qu'un SI performant, multiplie l'intelligence de l'entreprise s'il est associé au développement des compétences des employés, à leur savoir, leur qualification et leur capacité à utiliser le SI efficacement. Et n'oublions pas qu'un bon actif SI est difficilement reproductible par les concurrents.

> Système d'Information et performance

Le Capital SI repose principalement sur quatre fondations : Les infrastructures : hardware, réseaux, Internet... ; Les produits de base : OS, tableurs, gestion de documents... ; Les systèmes transactionnels : ERP, CRM, SC... ; Les systèmes analytiques : business intelligence, analyses et datamining...

Il est donc critique de bien manager le portefeuille informationnel et de fournir aux autres actifs, les moyens adaptés à la stratégie (eu égard aux quatre composantes ci-dessus). Notons que les systèmes transactionnels et les systèmes analytiques sont souvent les plus sensibles, même si la technologie et la rapidité du matériel et des infrastructures sont importantes.

Pour ce faire, il est essentiel d'établir des liens entre Stratégie et Exécution, entre Actifs et Actions ; de mettre en place le système de reporting adéquat, et d'en informer les parties prenantes. Le SI joue encore ici un rôle clef, pour identifier et suivre la performance et les activités créatrices de valeur (par exemple : optimisation de la Supply Chain, gestion de la Relation Client, gestion des compétences RH, mesure des risques). Il faut passer d'un reporting traditionnel (pilote au rétroviseur) à un reporting qui intègre les actifs immatériels et les actions qui les soutiennent. Un tel système peut être organisé et mis en place, afin de gérer la performance en intégrant Vision/Objectifs/Stratégie/Plans et Actions et les Actifs Immatériels.

> Donner une vision à long terme

Le SI crée de la valeur s'il est bien utilisé par les autres actifs : la valeur du Capital Client augmentera si les bonnes ressources utilisent, de manière pertinente et proactive, un bon SI. Celui-ci sera aussi un lien entre valeur présente et future de l'entreprise car il génère le reporting sur la rentabilité de l'entreprise, tout comme il participe au développement des actifs immatériels et à la création de richesses futures.

Si les investissements SI sont considérés comme des coûts ; ils représenteront souvent une vision court terme, plutôt que d'intégrer une vision à plus long terme de création de valeur pour l'entreprise. Nous voyons des DSI rattachés à la direction financière ; ne devraient-ils pas être au Codir ou au Comex ?

Nous aborderons plus en détail, dans une prochaine édition, les points effleurés ici pour montrer que le Capital SI est unique et comment mesurer sa création de valeur. <

Daniel DELORGE

> Méthodologie



© DR

Blandine CORNEVIN,
Chef de projets APIE



© DR

Céline WESTER,
Chef de projets APIE

« Le mécénat recouvre une forme particulière de valorisation du patrimoine immatériel des personnes publiques. »

Conjuguer mécénat et valorisation du patrimoine immatériel

Dans quel cadre des contreparties peuvent-elles être accordées par une institution publique ? - **Explication.**

Le mécénat des entreprises comme des particuliers est en plein essor en France, notamment depuis la promulgation de la « loi Aillagon » créant un dispositif fiscal incitatif (loi du 1er août 2003). Sont concernées les activités (1) à caractère philanthropique, social, culturel, environnemental, ou encore celles relatives au patrimoine, à la recherche, à l'enseignement, etc. Les associations, fondations, fonds de dotation peuvent être bénéficiaires des dons, mais également l'État, les collectivités territoriales, les établissements publics, ou d'autres personnes publiques (2) dès lors que les actions visées par le mécénat relèvent de l'intérêt général au sens fiscal. (3)

Dans un contexte de transformation des services publics, de plus en plus incités à trouver des ressources propres, et d'engagement sociétal de plus en plus assumé par la sphère privée, le mécénat peut constituer un facteur de modernisation et de changement pour les acteurs publics. C'est aussi, plus largement, l'opportunité de rapprocher des univers différents et de générer des collaborations inédites, au bénéfice du bien commun. Le mécénat recouvre une forme particulière de valorisation du patrimoine immatériel des personnes publiques en permettant à des entreprises ou d'autres personnes privées de s'associer à l'image, la renommée, au patrimoine historique ou culturel, au savoir-faire, aux valeurs d'entités publiques...

C'est dans ce contexte que l'Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE) — service à compétence nationale, qui accompagne les administrations et les établissements publics de l'État dans la définition de nouvelles stratégies et la conduite de projets concrets de valorisation de leur patrimoine immatériel — intervient

auprès d'institutions publiques pour éclairer le sujet, définir un cadre de bonnes pratiques et des outils pertinents.

> Rappel du dispositif fiscal

Le mécénat se définit comme « *un soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général.* » (4) L'intérêt général est ici entendu au sens fiscal.

Lorsque le projet est éligible au régime fiscal du mécénat, les mécènes bénéficient d'une réduction d'impôt : pour les particuliers, elle est égale à 66 % du montant du don dans la limite de 20 % du revenu imposable ; pour les entreprises, elle est égale à 60 % du montant du don dans la

limite 0,5 % du chiffre d'affaires.

Pour que le don soit considéré comme du mécénat au sens fiscal, il faut qu'il soit désintéressé, autrement dit qu'il ne ressorte pas d'un esprit commercial. À défaut, il s'agirait de parrainage, « *un soutien matériel apporté à une manifestation, une*

personne, à un produit ou à une organisation en vue d'en retirer un bénéfice direct. » (5)

L'administration fiscale tolère toutefois que le bénéficiaire du mécénat remercie le mécène sous la forme de « contreparties ».

Pour les particuliers (6), ces « contreparties » ne peuvent dépasser un montant total de 25 % de la valeur du don dans la limite de 65 €. S'agissant du mécénat des entreprises, l'administration fiscale n'a jamais expressément fixé un montant de contrepartie mais considère que « *le bénéfice du dispositif en faveur du mécénat ne sera remis en cause que s'il n'existe pas une disproportion marquée entre les sommes données et la valorisation de la « prestation » rendue.* » (7)



© Fotolia



valoriser aisément, la valorisation des contreparties immatérielles est plus difficile et suscite plusieurs interrogations au-delà des difficultés techniques que soulève une telle évaluation.

> L'élaboration de grille de contreparties

Pour sécuriser la démarche, l'élaboration de grilles de contreparties en fonction du montant du don, présente un fort intérêt.

L'adoption d'une telle grille constitue, en outre, une garantie d'équité entre les mécènes.

Plus généralement, faire appel au mécénat suppose une démarche professionnelle et la mise en place d'un cadre pertinent (critères de sélection des projets, convention, charte éthique...) dont la grille de contreparties a vocation à constituer une composante importante. <

Blandine CORNEVIN, Céline WESTER,
Chefs de projets, Pôle juridique à l'APIE
www.apie.gouv.fr

« Pour sécuriser la démarche, l'élaboration de grilles de contreparties en fonction du montant du don, présente un fort intérêt. »

En pratique, il est admis que la valeur des « contreparties » ne doit pas dépasser 25 % du montant du don.

Une attention particulière doit être portée au niveau des contreparties offertes, au risque sinon que la qualification de mécénat soit rejetée, ce qui engendrerait un redressement fiscal du mécène.

Par ailleurs, la personne publique qui aurait délivrée dans ce cas un reçu fiscal irrégulier, s'exposerait à l'application d'une amende égale à 25 % des sommes indûment mentionnées sur ces reçus.

> Des risques de requalification

Les risques de requalification en opération commerciale peuvent être liés à :

• L'esprit commercial de certaines contreparties

Les contreparties offertes par la personne publique bénéficiaire du mécénat ne doivent pas correspondre à un esprit d'échange marchand.

Or, dans certains cas, les modalités de valorisation des contreparties, tout comme le principe même de la valorisation, peuvent apparaître comme des démarches commerciales qui n'entrent pas, par définition, dans le champ d'application du mécénat.

À titre d'exemple, on peut souligner que le bénéficiaire ne doit pas offrir en contrepartie du don un lien vers le site internet commercial de l'entreprise mécène. En revanche, un lien vers le site de la fondation de l'entreprise mécène est admis.

• L'évaluation des contreparties et plus particulièrement les contreparties immatérielles

On distingue les contreparties dites matérielles (mise à disposition d'une salle, invitations,...) des contreparties dites immatérielles ou de communication.

Si les contreparties matérielles peuvent se

Les PME : force vive du mécénat d'entreprise

La dernière étude sur « Le mécénat d'entreprise en France en 2012 », ADMICAL/CSA constate que le budget du mécénat d'entreprise se stabilise à 1,9 milliard d'euros et que, contrairement à une idée reçue, 93 % des entreprises mécènes sont des PME (20 à 200 salariés) avec une contribution au budget global de 47 %.

En revanche, la part des grandes entreprises (200 salariés et plus) a fortement diminué, passant de 15 % en 2010 à 7 % en 2012, mais leurs contributions financières représentent 53 % du total.

Répartition du mécénat, en 2012, selon la taille de l'entreprise :

- 32 % des entreprises de 20 à 99 salariés (soit 40 000) ;
- 27 % des entreprises de 100 à 199 salariés ;
- 27 % des entreprises de 200 salariés et plus.

Quelques faits marquants :

- les entreprises font principalement du mécénat pour contribuer à l'intérêt général (57%), promouvoir leur image (31%) et construire des relations avec leur territoire, les parties prenantes (26 %) ;
- 47 % des entreprises de 200 salariés et plus mènent des politiques de mécénat et de RSE de manière distincte mais complémentaire ;
- la dimension interne (« fédérer, attirer, fidéliser les collaborateurs »), est mentionnée à 24% pour les entreprises de 200 salariés et plus, et à seulement 6% pour les entreprises de 20 à 99 salariés.
- le sport est le domaine dans lequel les entreprises soutiennent le plus d'actions, mais le budget qui lui est consacré est de 6 % seulement, contre 19% en 2010 ;
- le social est en tête financièrement avec 43 % du budget et il est choisi par 36 % des entreprises ;
- le budget de la culture augmente, passant de 19 % du budget total en 2010 à 26 % en 2012 (environ 494 millions). Elle est choisie par 24% des entreprises mécènes ;
- la tendance au mécénat de proximité se confirme : 83% des entreprises agissent au niveau local (contre 79 % en 2010).
- le mécénat de compétences est en baisse chez les petites entreprises, mais en augmentation dans les grandes entreprises : il est pratiqué par 31 % des entreprises de 200 salariés et plus, contre 27 % en 2010.

www.admical.org

(1) Art. 200 et 238 bis du Code général des Impôts (CGI)

(2) Instruction fiscale 4-C-05 du 13 juillet 2004, point 28 et s.

(3) Art. 200 et 238 bis du CGI

(4) Arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière

(5) Idem

(6) l'instruction fiscale 5-B-10-11 du 2 mai 2011

(7) Instruction fiscale du 26 avril 2000 -BOI 4 C-2-00



© DR

Yves BAROU,
Président du cercle des DRH
Européens,
Président de l'AFPA

(cf.) à paraître aux éditions
Ilots de résistance
« Patrimoine humain de
l'entreprise et compétitivité »
Yves Barou avec Michel
Aglietta, Christian Monjou,
Nicole Notat, Lionel Zinsou et
le Cercle des DRH Européens.

« Le patrimoine
humain de
l'entreprise
n'est pas
réductible à
la somme des
patrimoines
individuels qui
le compose. »

Définition

La notion de patrimoine dans son acception de bien collectif peut se définir comme « l'ensemble des richesses d'ordre culturel – matérielles et immatérielles – appartenant à une communauté, héritage du passé ou témoins du monde actuel. Le patrimoine est aussi bien naturel que culturel. Il est considéré comme indispensable à l'identité et à la pérennité d'une communauté donnée et comme étant le résultat de son talent. A ce titre, il est reconnu comme digne d'être sauvegardé et mis en valeur afin d'être partagé par tous et transmis aux générations futures ». Le patrimoine collectif, transmis et entrepreneurial transforme donc le patrimoine individuel des collaborateurs, à des degrés divers, selon la force du patrimoine humain entrepreneurial. C'est cette interaction, à la fois transmission et transformation, qui fonde le patrimoine humain d'une entreprise.

> Point de vue

Le patrimoine humain : un concept qui rend compte du collectif

La notion de capital humain est biaisée par l'approche comptable et par le souci d'homogénéité avec le capital matériel - **Analyse.**

Considérer que la seule richesse de l'entreprise est le capital matériel, à la fois physique et financier, est évidemment très réducteur. Cette seule approche ne rend pas compte des réussites ou échecs d'entreprises, ni de leur valeur effectivement constatée même en se limitant à une optique de marché qui, elle-même, ne prend en compte ni les externalités, ni l'utilité sociale de l'entreprise.

Il est donc nécessaire d'adopter une perspective moins contrainte et plus large de la réalité du travail immatériel dont les instruments classiques de mesure de la valeur travail (le temps notamment) sont impuissants à rendre compte. Pour une personne, apprendre des gestes professionnels, expérimenter des situations de travail, prendre du recul par une démarche réflexive c'est incontestablement progresser, exprimer un potentiel, auto investir en quelque sorte dans sa propre richesse professionnelle et humaine. Et cela sera validé par un double test, l'épanouissement personnel et l'employabilité sur le marché du travail. Bien sûr, il est possible de faire un parallèle avec le capital physique puisqu'on peut parler d'investissement, de travail accumulé ou d'obsolescence. Bien sûr, cette image montre, s'il le fallait, que ce domaine est essentiel pour l'économie elle-même.

> Un patrimoine transmissible

Il faut plutôt repartir de l'épanouissement, des compétences de chaque personne. Cette richesse n'existe que par la mobilisation de ce patrimoine au service d'un projet professionnel, artistique ou intellectuel par exemple. D'une richesse latente on passe alors à une valeur que d'autres, et le marché d'ailleurs, peuvent constater, cristalliser et quantifier. Le contrat de travail entre un salarié et une entreprise exprime d'ailleurs une double réalité, une double prestation, des heures de travail et un potentiel mis au service d'un projet collectif. En effet le plus souvent, et en tout cas dans le cadre d'une entreprise, cette richesse humaine n'a de sens que dans un collectif.

Les savoirs et comportements acquis par une personne ne s'expriment en effet que dans un travail d'équipe. Si la richesse humaine est fondamentalement individuelle, sa traduction en valeur humaine passe par le collectif. La richesse humaine d'un collectif n'est pas en fin de compte l'addition des richesses individuelles. Il s'agit d'un véritable patrimoine dans lequel on peut investir et qui peut se transmettre. Le patrimoine humain renvoie ainsi à l'identité culturelle, à la capacité à créer des pratiques collectives, aux modes de discussion ou de travail, à l'organisation dans le sens général du terme et aux coopérations qu'une équipe crée avec son écosystème.

Les dispositifs et parcours de formation illustrent bien cette nécessité du passage de l'individuel au collectif. Elle s'adresse à des personnes qui, chacune, ont leur parcours personna-

lisé comme le concept de Validation des acquis de l'expérience (VAE) l'a mis en évidence. Mais, en même temps, la formation, pour être pleinement opérante, a besoin du collectif ne serait-ce que parce que la mise en œuvre des compétences acquises ne pourra être *in fine* que collective.

> Une richesse produite en interne

Si par le recrutement, l'entreprise peut acheter des compétences individuelles, les composantes structurelles de la richesse humaine de l'entreprise ne peuvent, en tant que telles, s'acheter sur le marché du travail; elles ne peuvent qu'être produites dans l'entreprise. C'est pourquoi l'existence dans un bassin d'emploi de compétences disponibles ne suffit pas à créer une entreprise même si, sur le papier, le « *business plan* » de celle-ci est pertinent.

Le patrimoine humain de l'entreprise n'est pas réductible à la somme des patrimoines individuels qui le compose, c'est aussi parce que l'entreprise transmet et interagit avec ceux qui y travaillent en modifiant à son tour leur patrimoine humain, en bien ou en mal d'ailleurs, et très souvent de façon non marginale et qui excède ce que l'on désigne dans une carrière sous le nom d'expérience. C'est très exactement ce que le terme patrimoine désigne. À l'origine, le terme qui désigne l'héritage que l'on tient de ses parents et que l'on transmet à ses enfants a le sens de bien individuel.

Ainsi, une entreprise qui ne modifierait pas le patrimoine humain de ses collaborateurs n'aurait pas d'identité. Reste à savoir si une telle entreprise est seulement possible. Les entreprises d'intérim elles-mêmes ont une forte culture!

L'entreprise modifie aussi le patrimoine humain d'un pays, les apports des systèmes nationaux d'éducation n'étant en quelque sorte qu'une dotation initiale, pour être capable d'apprendre. L'accélération des mutations technologiques accentue d'ailleurs cet effet puisque certains environnements/pays deviennent plus favorables que d'autres au développement des compétences.

Le patrimoine humain de l'entreprise apparaît ainsi central tant par rapport aux patrimoines humains individuels qu'à celui d'une nation. Le niveau de l'entreprise est bien le niveau pertinent pour comprendre la dynamique collective des richesses humaines professionnelle. Mais la création et le développement d'un patrimoine humain sont aujourd'hui soumis à une triple interrogation, celle du numérique, celle de la globalisation et celle de l'allongement de la vie professionnelle. Apprendre des autres prend une nouvelle dimension. Il ne s'agit plus de reproduire un patrimoine qui a fait ses preuves mais de conjuguer des pratiques diverses, d'enrichir son modèle sans le diluer. C'est peut-être pour l'Europe qui détient un patrimoine humain considérable la question déterminante. <

Yves BAROU



> Définition

L'économie du savoir : de quoi parle-t-on ?

De nouveaux acteurs contribuent à alimenter cette marchandisation du savoir qui n'est pas sans effets pervers. Une « nouvelle économie » dont la France et les entreprises ne semblent pas avoir pris toute la mesure. - **Explication.**

L'usage du concept « d'économie du savoir », a fait l'objet de nombreuses déclarations, de discours, de publications ou d'études depuis la décennie 1990. Force est de constater que ce terme devient largement banalisé, mais aussi protéiforme et polysémique. Aussi, une manière d'éclairer et d'étayer ce concept consiste à proposer une identification et une lecture de ses différentes composantes, puis d'en saisir leurs interactions, et de souligner également l'équilibre fragile de cette dynamique souvent sous tension.

> Les quatre composantes de l'économie du savoir

Quatre composantes ou pôles peuvent ainsi être identifiés : le pôle du savoir, le pôle des finances, le pôle des nouvelles « *technologies de l'intellect* », pour prolonger l'expression de l'anthropologue Goody et, enfin, le pôle territorial.

- **Le pôle du « savoir »** traduit une réalité constatée par une large majorité de chercheurs et de praticiens : l'importance croissante du savoir dans les activités professionnelles à travers la pénétration grandissante du travail intellectuel dans les firmes et son incorporation conséquente dans les produits et services, qu'ils soient ordinaires ou sophistiqués, dans le cadre d'une concurrence mondialisée, où l'innovation tient désormais une place prépondérante.
- **Le pôle des « finances »** est suffisamment connu à travers la phase du basculement vers la « main invisible » du marché, la « grande transformation » du capitalisme et le retour de nouveaux propriétaires, générant une profonde métamorphose de la gouvernance et de l'organisation des grandes firmes.
- **Le pôle des « nouvelles technologies de l'intellect »** (NTI), dans le prolongement des travaux de Goody sur l'écriture, se réfère pour nous, dans le cadre d'une conception élargie, à tous les outils et prothèses dont nous faisons usage pour accroître, amplifier, et

accélérer toutes nos capacités cognitives. Il s'est notamment déployé à travers l'enchaînement des innovations historiques, structurantes, cumulatives et innovantes qui ont précisément contribué à accroître notre savoir : l'écriture, l'alphabet, le volumen, le codex, l'imprimerie, les ordinateurs et l'Internet.

- **Le pôle territorial** lié à l'espace, fondé sur les « économies d'agglomération », se réfère au phénomène de regroupement et de concentration des activités intensives en connaissances et de matière grise, au sein d'un même espace. Il constitue en quelque sorte le socle des autres pôles, en ce qu'il attire et concentre, tel un aimant, le plus souvent au sein de grandes métropoles réputées et attractives, des professionnels et des organisations du savoir qui mobilisent des processus cognitifs complexes et créatifs. En retour et de manière combinée, ces professionnels contribuent à alimenter et irriguer ces agglomérations de leurs ressources cognitives et créatives.

> Des relations fortement imbriquées et en constante interaction

Ces différents pôles sont naturellement en constante interaction et donc fortement imbriqués, comme nous allons le souligner. S'agissant des pôles du « savoir » et des « NTI », ces combinaisons sont bien connues et génèrent des gains respectifs réciproques potentiels associés (abolition des distances, et des coûts tant au niveau de l'accès que de l'échange ou du partage de savoir et, de manière plus générale, de la coopération entre personnes et groupes dispersés au sein d'espaces géographiques et sectoriels éloignés). Par ailleurs et plus globalement, ces NTI, permettent un accès potentiel en temps réel à une multitude de formes de savoir différentes, constituant ainsi une source d'exploration et d'exploitation quasiment illimitée (sous réserve, dans certains cas, de coûts d'accès).

« Force est de constater que ce terme devient largement banalisé, mais aussi protéiforme et polysémique. »

« On soulignera pour conclure, que cette dynamique repose souvent sur un fragile équilibre comportant de nombreuses tensions. »

Les pôles « financiers » et du « savoir » s'auto-alimentent également avec toutefois des nuances et des tensions. Ainsi, le premier constitue un levier susceptible de fournir les capitaux nécessaires et de valoriser le pôle du savoir dans une perspective marchande. En retour, il bénéficie potentiellement des retombées commerciales associées à cette valorisation. Par ailleurs, les secteurs bancaires et financiers, reposent de plus en plus sur l'accumulation de savoirs complexes à travers le montage d'ingénieries sophistiquées. Mais cette auto-alimentation se réalise souvent sur la base d'une échelle de temps différente, générant des tensions entre ces deux actifs.

> Un fragile équilibre comportant de nombreuses tensions

Enfin, s'agissant des interactions entre « NTI » et « finances », les premières permettent de transmettre en temps réel aux différents opérateurs et acteurs financiers planétaires, un nombre quasi infini de données et d'informations financières, générant une quantité considérable d'opérations aux montants de plus en plus élevés. En retour, les NTI ont bénéficié des traitements associés à la finance de marché, qui ont contribué à leur développement. Elles apparaissent comme de puissants amplificateurs de ce traitement en termes de quantité et vitesse et ont pu ainsi concevoir des applications de plus en plus sophistiquées, associées en particulier au développement des marchés financiers. On peut donc considérer qu'elles sont devenues des industries intensives en connaissances.

On soulignera pour conclure, que cette dynamique repose souvent sur un fragile équilibre comportant de nombreuses tensions, plus spécifiquement localisées dans trois domaines

: le développement d'externalités négatives des connaissances liées à la centration sur les seules opérations à des fins totalement spéculatives à risque, déconnectées de l'économie réelle, la pression sans fin à la course à l'innovation vis-à-vis notamment des chercheurs et des créatifs et, enfin, plus globalement, une tendance à la privatisation du savoir, assimilable alors à un seul objet de marchandisation. Un seul exemple s'agissant de ce dernier aspect : la prise de brevets dans le cadre du contexte concurrentiel exacerbé en vient parfois à stopper, ou du moins à freiner, l'exploitation de la connaissance ou de l'innovation, alors que son objectif est précisément de la stimuler... <

Jean-Pierre BOUCHEZ

« L'économie du savoir : construction, enjeux et perspectives » par Jean-Pierre Bouchez

L'ouvrage, se propose d'éclairer, de revisiter et d'approfondir le concept de savoir dans ses différentes dimensions : historique, sociologique et économique, en proposant notamment des catégorisations et des grilles de lectures conceptuelles et pragmatiques pour en saisir les modes de construction, les enjeux et les perspectives.



« S'intéressant en particulier au rôle de l'innovation et de la connaissance dans l'économie post-industrielle, il met en exergue de façon renouvelée l'impact géographique de l'économie de la connaissance. Très intéressant est en particulier son propos sur l'articulation entre le savoir, les finances et les technologies de l'intellect, » écrit Bernard Ramanantsoa, le directeur général d'HEC Paris dans la préface.

Éditions de boeck - (Collection Méthodes et recherches - Management), novembre 2012, 300 pages, prix : 29,50 €.



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

