

capital

numéro 5 / septembre 2007

> ÉVALUATION
> PROTECTION
> VALORISATION

immatériel

Sommaire

> Actualité de l'immatériel

1^{er} Forum des actifs et du patrimoine immatériels 3
1^{re} Journée nationale des actifs immatériels : Vers une mondialisation positive ? 4

> Acteur

Évolution et financiarisation du marché des droits de propriété industrielle 6

> Méthode

Cime : une méthode de diagnostic des immatériels au service des PME 8

> Trois questions à... 10

Julien Cusin, maître de conférences à l'IAE de Bordeaux, auteur d'une thèse sur « L'apprentissage par l'échec commercial »

Annonces

Forum des actifs et du patrimoine immatériels 9

> Éditorial

Par Philippe Collier / Directeur de la publication

Reporting extrafinancier, ce que l'OCDE préconise

Selon l'OCDE, le manque de visibilité sur la contribution des actifs immatériels à la création de valeur pénalise financièrement les entreprises. Ceci est particulièrement vrai de la grande majorité des petites entreprises cotées qui ne sont pas suivies par les analystes financiers. Il en résulte un manque de confiance dans leur potentiel de développement, ce qui a des conséquences sur le coût du capital.

Mais ce qui est vrai des investisseurs l'est aussi des dirigeants et des conseils d'administration. Selon une enquête conduite par Deloitte* auprès de 250 dirigeants et administrateurs, une large majorité d'entre eux déplorent l'absence d'informations pointues sur les grands facteurs non financiers de succès de leur entreprise ; lorsque des informations sont disponibles, leur qualité est tout au plus médiocre.

C'est pourquoi, depuis 2005, la Direction des affaires financières et des entreprises de l'OCDE tente de remédier à cette situation en essayant de promouvoir de meilleures pratiques en matière d'information extra-financière.

> Confusion

Selon Annabel Bismuth, économiste, auteur du rapport « Actifs intellectuels et création de valeur : conséquences pour la communication d'information par les entreprises » (décembre 2006 ; voir aussi p. 2)**, « après avoir fait, dans les pays de l'OCDE, un laborieux travail d'inventaire des initiatives visant à encourager les sociétés à rendre publiques des informations extrafinancières relatives à leurs actifs intellectuels et à leur stratégie, il apparaît que l'Europe est en avance dans la réflexion, la conception et la mise en œuvre de bonnes pratiques ; vient ensuite le Japon, tandis que les États-Unis accusent un certain retard, probablement parce que, dans ce pays, le financement des entreprises est plus facile. Il faut souligner qu'au Japon, la prise en compte de l'ensemble des actifs immatériels au-delà de la propriété intellectuelle est récente (octobre 2005).



L'Europe se caractérise par une grande effervescence sur le sujet, aussi bien de la part des pouvoirs publics que de la communauté des investisseurs. Au point qu'il règne actuellement une certaine confusion. Il est difficile de dégager des tendances communes entre, par exemple, le rapport Lévy-Jouyet sur l'économie de l'immatériel en France, les travaux de la Commission européenne (projets Meritum 2002 ou Ricardis 2006) ou encore la commission capital intellectuel récemment constituée au sein de l'Effas (European Federation of Financial Analysts Societies). »

> Recommandations

Parmi les conclusions de ce premier rapport, signalons :
• La nécessité de développer des taxonomies ou des classifications analytiques de ces actifs, utiles à la fois aux investisseurs et aux dirigeants des sociétés. Le langage XBRL (eXtensible Business Reporting Language), qui utilise des balises normalisées pour codifier le contenu des rapports d'activité, permettrait en particulier d'exploiter les ressources du Web sémantique pour effectuer des comparaisons entre les entreprises d'un même secteur. La difficulté porte principalement sur l'identification (suite p. 2)

> Capital relationnel Un livre bleu pour réhabiliter le lobbying en France

Jean-Paul Charié (député UMP du Loiret) publiera, début octobre, un livre bleu du lobbying : un vade-mecum de bonnes pratiques et de recommandations concernant le bon usage du lobbying. L'ouvrage présentera plusieurs propositions concrètes : conditions d'accès au Parlement, registres des lobbyistes, procédures de consultation, moyens matériels d'échanges transparents et contradictoires, mise à disposition d'une salle spécifique pour les lobbyistes... Selon Jean-Paul Charié, « s'il est nécessaire de sanctionner les dérives et les comportements inadmissibles, il n'est pas nécessaire de légiférer pour réhabiliter et développer le rayonnement éthique du lobbying en France ».

> Recherche Création d'une chaire « Finance durable et investissement responsable »

L'association Finance durable et investissement responsable, l'École polytechnique et l'institut IDEI-R de l'université de Toulouse annoncent, sous l'impulsion de l'Association française de la gestion financière (AFG), un programme de recherche dont « les travaux devraient notamment contribuer à faire émerger de nouveaux modèles de valorisation. » Cette chaire de recherche, codirigée par Christian Gollier (IDEI-R) et Jean-Pierre Ponssard (Polytechnique), veut constituer une équipe scientifique de niveau mondial afin de mieux identifier et intégrer les critères extrafinanciers à la base de la création de valeur.

> Éditorial (suite)

des « facteurs de création de valeur, comme les compétences des équipes dirigeantes ou la capacité à mettre en œuvre des stratégies, qui permettent de générer de la valeur grâce à la rétention et l'utilisation de ces actifs intellectuels. »

- Le constat que la meilleure prise en compte des immatériels ne passe pas par une modification des normes comptables pour y incorporer une gamme plus étendue d'actifs : « Les états financiers ne peuvent et ne doivent pas être utilisés pour refléter la valeur d'une entreprise sur le marché. »

- Si les autorités doivent encourager la publication d'informations non financières et prospectives, et contribuer à l'utilisation d'un « langage commun », l'OCDE préconise que l'utilisation de ces directives reste fondée sur le volontariat.

- Enfin, les rapports d'activité sur les actifs intellectuels doivent comporter des indicateurs clés de performance dont les fourchettes de notation sont définies selon des références sectorielles.

Annabel Bismuth prépare, pour fin 2007, un deuxième rapport, qui mettra en évidence les bénéfices attendus d'une communication sur les actifs immatériels pour les petites sociétés cotées, en particulier dans les secteurs pharmacie, automobile, énergie et télécommunications, qui sont en avance dans l'élaboration de bonnes pratiques de reporting. <

* Deloitte et EIU (2004) : « In the Dark. What Boards and Executives Don't Know about Health of their Businesses ».

** www.oecd.org/dataoecd/2/40/37811196.pdf

> Coopération

Le Nouveau Club de Paris

Le Nouveau Club de Paris a été fondé, en juin 2006, à l'initiative d'une cinquantaine de chercheurs, experts et décideurs internationaux. Sa vocation est de formuler de nouvelles visions fondées sur la valorisation du capital immatériel des nations, des régions et des communautés, en favorisant les échanges d'expertise, le transfert de savoir et le dialogue entre les pays.

Si le Club de Rome se préoccupait principalement des limites de nos ressources naturelles, pour le Nouveau Club de Paris, les ressources immatérielles présentent un potentiel de combinaison et de croissance quasi illimité. Plusieurs branches nationales du Club ont été initiées : Japon (plus de 80

membres), Finlande, France, Allemagne, Suède, Autriche, Croatie, Portugal et Brésil. Le Nouveau Club de Paris est une association à but scientifique, de droit autrichien. Il intervient régulièrement auprès des décideurs publics pour les aider à formuler de nouvelles stratégies immatérielles. C'est à ce titre notamment qu'il a organisé une table ronde de haut niveau pour le compte de Matti Vanhanen, Premier ministre finlandais. Il collabore aussi à l'organisation de manifestations avec des institutions comme le Meti, la BNDES, l'OCDE ou la Banque mondiale. Leif Edvisson en assure la présidence et Ahmed Bounfour la vice-présidence (a.bounfour@wanadoo.fr).

www.the-new-club-of-paris.org

> International

L'immatériel à l'OCDE : une approche transversale

Depuis environ six mois, l'ensemble des projets relatifs aux actifs intellectuels au sein de l'OCDE est coordonné par Douglas Lippoldt, de la Direction sciences, techniques et industries (DSTI).



Douglas Lippoldt.

Ces projets concernent toutefois aussi bien la DSTI que la Direction des affaires financières et des entreprises (DAFE) et la Direction de l'éducation. Yoshiaki Tojo, chef de division, suit plus particulièrement la prise en compte des actifs immatériels dans les comptes nationaux. C'est en mai 2004 que le Conseil des ministres des pays membres a donné mission à l'OCDE de lancer un programme de travail « visant à éclairer le rôle des actifs immatériels dans la création de valeur, la croissance et la performance économique », c'est-à-dire à évaluer l'impact des actifs immatériels sur les pays, les régions et les entreprises. En 2006, à l'occasion du Conseil des ministres de l'OCDE, une première synthèse a été publiée, sous la plume d'Annabel Bismuth : « Actifs immatériels et création de valeur* ». Ce rapport « met en lumière l'impor-

tance de plus en plus grande des actifs immatériels pour les entreprises et pour l'ensemble de l'économie et en tire les conséquences pour les pouvoirs publics ».

Un deuxième bilan sera effectué par le Conseil en 2008.

Historiquement, la DSTI dispose, depuis une dizaine d'années, d'une importante base de données sur les dépenses de R&D et d'innovation et sur la propriété industrielle des États membres.

La DSTI étudie aujourd'hui plus particulièrement les aspects macro-économiques tels que l'impact sur les comptes nationaux de la prise en compte des actifs intellectuels.



Annabel Bismuth.

La DAFE explore les aspects micro-économiques depuis 2005 et plus particulièrement les bénéfices tirés d'une meilleure information extra-financière relative aux actifs intellectuels. Elle analyse également l'adéquation des systèmes actuels de gouvernement d'entreprise aux sociétés innovantes. La direction Éducation suit, quant à elle, les aspects relatifs au développement du capital humain.

* www.oecd.org/dataoecd/53/18/36701585.pdf

> **Manifestation**

1^{er} Forum des actifs et du patrimoine immatériels

Cette journée, qui aura lieu le 17 octobre à la Maison de la chimie, à Paris, sera organisée autour de quatre tables rondes de haut niveau. Elle se propose d'apporter en un minimum de temps l'essentiel de ce qu'il faut savoir pour mieux identifier, protéger et valoriser vos actifs immatériels. Les participants peuvent s'inscrire séparément aux tables rondes suivantes :

1/ « Vers un nouveau modèle de croissance » : comprendre les fondamentaux de l'économie de l'immatériel », table présidée par Philippe Lemoine, P-DG du Groupe Laser.

2/ « Les droits de propriété intellectuelle » : base de l'économie de l'immatériel », table présidée par Pierre Breesé, président de Bredama.

3/ « Le système d'information, source de création de valeur » : de la qualité de l'information à celle des tableaux de bord managériaux », table présidée par Jean-Pierre Corniou, président d'EDS Consulting France.

4/ « Valoriser le patrimoine historique et culturel » : la mémoire du passé au service des marchés

du futur », table présidée par Maurice Hamon, directeur des relations générales de Saint-Gobain.

L'économie de l'intelligence, des connaissances, du savoir, de l'imagination est encore balbutiante et repose sur des concepts à préciser. Mais il convient dès aujourd'hui d'en comprendre les ressorts et de maîtriser les nouvelles règles du jeu.

Les richesses de nos patrimoines collectifs, historique et culturel, « dorment » parfois au sein des organisations, mais la plupart sont encore à inventer et à développer – si possible « avant les autres ».

Car la question de l'immatériel n'est pas seulement patrimoniale ou affaire des contrôleurs de gestion, elle se joue aussi, comme l'expliquent les économistes, « *aux interfaces entre entreprises, effets de réseaux et monétisation de certaines "externalités"* ». C'est-à-dire à l'origine même des processus de création de la valeur et des immenses opportunités de croissance, inépuisables, qu'elle recèle.

www.spat.fr

> **Acteur**

Les projets 2008 de l'Observatoire de l'immatériel

Frédéric de Ligondès, le délégué général de l'Observatoire de l'immatériel, annonce pour 2008 une deuxième phase de développement, avec trois objectifs principaux : européeniser la démarche ; promouvoir au sein de l'entreprise une nouvelle fonction de directeur des actifs immatériels (une fonction appelée à fournir une nouvelle génération de dirigeants) ; mettre en place un comité chargé d'élaborer une méthodologie de valorisation. Celle-ci pourrait conduire à une notation ou une cotation des actifs immatériels afin de mieux éclairer la rentabilité ou la valeur boursière

des entreprises. Ce qui permettrait, en quelque sorte, de déterminer le « capital développement durable » ou encore le potentiel de développement futur des organisations, qu'elles soient privées ou publiques. Quant à Jean-Marie Descarpentries, le président de l'Observatoire, il souhaite que celui-ci lance plusieurs grands prix pour récompenser les démarches les plus novatrices et qu'il contribue à l'édition d'un ouvrage de référence sur l'immatériel, qui associe des chercheurs et des praticiens.

www.observatoire-immateriel.com

> **Initiative**

Deloitte lance la Tribune Sciences Po de l'économie de l'immatériel

Deloitte a lancé, fin juin, la Tribune Sciences Po de l'économie de l'immatériel et de la connaissance, conçue dans le cadre d'un projet collectif d'étudiants de Sciences Po, dirigé par Marie-Ange Andrieux, directeur des partenariats chez Deloitte. Le projet repose sur une série d'interviews de personnalités, d'experts et de responsables d'entreprise qui s'expriment sur la façon de s'adapter aux nouveaux enjeux stratégiques de l'économie de l'immatériel.

Un forum et une trentaine d'interviews sont déjà en ligne sur Easybourse.com, dont celles de « grands témoins » comme Jean-Pierre Jouyet (secrétaire d'État aux Affaires européennes), Maurice Levy (président de Publicis), Georges Drouin (président du Groupement des professions de services), Daniel Lebègue (président de l'Institut français des administrateurs)...

www.easybourse.com/Website/dynamic/Tribune-Immateriel.php

> **Manifestation Innovation, compétitivité, connaissance (ICC) 2007**

Les 2 et 3 octobre à Paris (Porte Maillot). Conférences, exposition sur la veille et l'information stratégique.

www.rencontres-icc.com

> **Forum Empreintes 2007 : Forum international de la marque**

Les 18 et 19 octobre à Bordeaux.

www.empreintes.com

> **The Future of Europe Summit « Addressing Europe's Brainpower Challenge »**

Les 29 et 30 novembre à Andorre.

www.europesummit.org

> **Colloque Immatériel, innovation et compétitivité**

Le 6 décembre à Pau. Colloque organisé par la communauté d'agglomération de Pau-Pyrénées et l'association Adour Compétitivité. Deux développements prometteurs y seront notamment présentés : – le partage de valeurs communes, moteur d'alliances tournées vers l'innovation ; – les nouveaux outils au service de la stratégie des PME et de leurs dirigeants (pilotage, transmission, diversification). Programme disponible : ac@adour.org

> **Colloque Congrès francophone du management de projet**

Les 17 et 18 décembre à Paris. « *Projets : des compétences pour réussir* ». Manifestation organisée par l'Association francophone de management de projet (Afitep) www.afitep.fr

> **Livre**

L'ÉCONOMIE DES SINGULARITÉS

Par Lucien Karpik

Ce livre original, loin de l'orthodoxie économique, analyse les multiples dispositifs de connaissance et de jugement nécessaires à la sélection des produits et services dont la qualité, et non le prix, est le principal critère de choix. Choisir un bon film, un bon vin, un bon médecin – face à l'opacité des offres, les consommateurs ont besoin d'un environnement d'intelligence et de confiance pour orienter leurs jugements. La particularité de ces produits et services, ici assimilés à des « singularités »,

est que le marché conserve un certain mystère. Finalement, l'offre et la demande ne peuvent se rencontrer sans dispositifs d'information et de coordination spécifiques. Et l'on peut se demander si, pour les investisseurs, l'information sur les immatériels ne relève pas de la même fonction : réduire l'incertitude sur la qualité de l'entreprise et de son management.

384 pages, 26 euros. « Bibliothèque des sciences humaines », Gallimard. ISBN 9782070775323.

Vers une mondialisation positive ?

Plus de 600 participants étaient inscrits à la 1^{re} Journée nationale des actifs immatériels, organisée le 3 juillet dernier par l'Observatoire de l'immatériel, sur le thème : « Les mesurer et les comparer pour les faire progresser ».

En ouverture, **Jean-Marie Descarpentries**, président de l'Observatoire de l'immatériel, de la FNEGE et de Fondact, a dressé un bilan critique des différentes méthodes de management. Depuis le début du xx^e siècle, pas moins de 164 méthodes de gestion ont été utilisées dans les entreprises. Or celles-ci ont surtout privilégié l'organisation scientifique du travail, c'est-à-dire la gouvernance des choses, au détriment de la gouvernance des hommes et des autres actifs immatériels. Désormais, pour survivre, il nous faudra tenir compte de trois éléments nouveaux :

- promouvoir la revanche de l'homme, en réinventant un humanisme qui donne du sens à la mondialisation ;
- prendre en compte la rareté des ressources naturelles : « *Aujourd'hui, le problème n'est pas l'argent, car on a plus d'argent que de projets. Et vu la multiplication des formations et des apprentissages, les compétences ne sont plus rares. Mais contrairement au Club de Rome qui, il y a trente ans, préconisait la croissance zéro, aujourd'hui, grâce aux nouvelles technologies, nous pouvons à la fois relever les défis environnementaux et envisager la relance d'une croissance maîtrisée* » ;
- enfin, tenir compte de l'importance croissante des actifs immatériels. En moyenne, ils valorisent l'entreprise à trois fois son actif net, et probablement demain encore davantage. Ils représentent le « capital durable » de l'entreprise, dont la gestion et la valorisation, espère Jean-Marie Descarpentries, permettront de renouer avec un capitalisme de type rhénan.

Ensuite, la matinée était consacrée à trois tables rondes plénières : « La prise de conscience de l'économie de l'immatériel » ; « La mesure des actifs immatériels : le directeur fonctionnel au cœur du processus » ; « Le pilotage des actifs immatériels : une nouvelle dimension managériale ».



La Journée s'est tenue dans les locaux du Centre Malesherbes, de l'université Paris-Sorbonne.

Au cours de l'après-midi, sept débats « métiers » ont été animés, en parallèle, par sept associations professionnelles (SFAF, Adetem, Afop, ANDRH, ANRT, Cigref, DCF), sur le thème générique : « Quel actif immatériel pour quelle fonction ? ».

Alexis Karklins-Marchay, responsable mondial du département Valuation & Business Modelling d'Ernst & Young, a rappelé que la reconnaissance des actifs immatériels n'était pas nouvelle, puisque Henry Ford considérait déjà les hommes et la réputation comme deux éléments essentiels pour l'entreprise. Il faudra cependant attendre le début des années 1980 pour qu'un véritable regain d'intérêt se manifeste en leur faveur. Il distingue deux catégories d'actifs immatériels. La plus restrictive est celle définie par les normes comptables américaines et IFRS, qui ne reconnaissent que cinq catégories d'actifs. Ceux-ci doivent être bien identifiés et séparables ou résulter d'un droit contractuel ou légal. Ils ont alors une valeur comptable définie par le marché au moment de leur acquisition. La prise en compte de la seconde catégorie d'actifs immatériels est plus abstraite et difficile à formaliser.

Ce sont les actifs qui contribuent au « capital confiance » de l'entreprise avec des facteurs endogènes (comme la qualité du management, les synergies entre les activités ou encore la capacité de développement futur) et des facteurs exogènes, plus volatils, qui interfèrent avec la dimension financière (telle la valorisation boursière et ses effets spéculatifs). L'impact de ces actifs immatériels sur la valorisation de l'entreprise est plus difficile à appréhender du fait d'une forte interdépendance entre les facteurs.

Laurent Kott, directeur général d'Inria Transfert, a mis l'accent sur la nécessité de mieux prendre en compte les processus d'innovation technologique et marketing des start-up. C'est particulièrement vrai des start-up dans le domaine immatériel du logiciel. « *Au départ, la start-up est dans un état ectoplasmique : son capital client, son capital marque et son capital confiance sont nuls. Néanmoins, il faut être capable d'évaluer son potentiel de développement pour mobiliser les investisseurs. C'est pourquoi Inria Transfert a développé un outil, le Radar IT, pour mesurer la qualité du projet, du plan de développement, des aspects marketing et l'efficacité* ».

du modèle économique proposé. »

Autant d'éléments qui, selon Laurent Kott, ne sont pas encore assez développés dans le questionnaire de l'Observatoire de l'immatériel pour rendre compte de la qualité des processus d'innovation.

Alan Fustec, professeur à HEC et président du cabinet conseil Goodwill Management, constate que les entreprises commencent à s'intéresser à leurs actifs immatériels, en particulier les dirigeants de PME de taille importante qui souhaitent évaluer leur *goodwill* dans le cadre d'opérations de cession et d'acquisition. Mais comme ces données sont évolutives, il y a une forte attente, de la part de tous les secteurs d'activités, pour la mise en place de tableaux de bord spécifiques. Un Balanced Score Card prend en compte toutes les richesses de l'entreprise qui ne sont pas inscrites au bilan. « *Cette méthode fait la distinction entre l'agir et l'avoir. On mesure des avoirs immatériels, c'est-à-dire ce que l'entreprise possède et non le résultat d'actions. Par exemple, on mesure le capital humain, pas la politique RH de l'entreprise. L'intérêt de cette démarche de mesure régulière est de montrer qu'une politique de développement durable est créatrice de valeur.* »

Tita Zeïtoun, commissaire aux comptes et membre du Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables, précise la façon dont la fonction comptable est affectée par les actifs immatériels. Selon la norme IFRS 38, seuls sont pris en compte les actifs acquis par l'entreprise. La situation est, en revanche, beaucoup plus compliquée pour ce qui n'a pas été acquis. Par exemple, les frais de recherche, normalement considérés comme des charges, peuvent être transformés en actifs immatériels à condition qu'on démontre qu'ils vont contribuer à la réalisation de résultats futurs. Mais en pratique, cette possibilité est difficile à mettre en œuvre. C'est pourquoi les entreprises sont invitées à développer leur information extrafinancière, qui doit cependant être audité par un commissaire aux comptes.

Christophe Rouvière, analyste financier, administrateur de la SFAF et président de Finance et Stratégie, reconnaît

que les analystes accordent trop d'importance aux chiffres et s'intéressent encore peu aux actifs immatériels.

En fait, leur attitude dépend de la situation de l'entreprise. Par exemple, lorsqu'une entreprise est en « retournement », cette mauvaise passe sera diversement interprétée selon la perspective de gains futurs et la confiance que l'on mettra dans les capacités de l'équipe dirigeante.

Christophe Rouvière ne pense pas que les financiers n'ont qu'une vision courttermiste. « *Nous sommes prêts à croire les dirigeants qui ont une vision à long terme. Seulement, c'est aux émetteurs de faire partager leurs visions. Le marché attend autre chose, une plus grande transparence sur les savoir-faire des entreprises et les savoir-être des managers. Nul doute que les émetteurs doivent modifier leur communication financière en faisant davantage parler les hommes qui gèrent.* »

Michel Raquin, membre de l'Afope et ancien responsable de l'organisation de la banque LCL, défend l'importance du capital organisationnel. « *En dépit d'une image négative qui fait référence à un ordre figé et bureaucratique, l'organisation est au contraire un terme d'action, synonyme d'"aller en avant". L'action d'organiser est positive dans le sens qu'elle établit des relations, définit des modalités de fonctionnement. Elle fait le lien entre le stratégique et l'opérationnel, en s'appuyant sur des décisions. L'organisateur doit mettre en œuvre des compétences pour atteindre des objectifs. D'où la nécessité de construire de nouveaux indicateurs pour mesurer la rapidité des prises de décision, évaluer les dysfonctionnements, les coûts cachés...* »

Jean-Marie Épaillard, président national des Dirigeants commerciaux de France (50 % de patrons de PME et 50 % de directeurs des ventes) a démontré le potentiel du capital clients. C'est lui qui apporte le chiffre d'affaires – et pourtant, selon l'Observatoire de la fonction commerciale, il est encore largement sous-exploité. La connaissance des aspects qualitatifs du portefeuille clients est encore trop sommaire. Par exemple, seulement 20 % des

entreprises travaillent sur la fidélisation des clients. Il faut désormais tenter de rentrer dans l'intimité du client et, en particulier, de s'interroger sur sa satisfaction.

Pascal Le Goff, président de l'Afope, explique que la problématique de l'organisateur est de combiner au mieux les ressources existantes pour construire une entreprise performante. Toutefois, l'organisateur n'est pas la personne la mieux placée pour développer les actifs immatériels, mais il peut fortement contribuer à leur identification et à leur mesure en modifiant l'environnement.

Pour **Martine Miny**, présidente de l'Afitep (créée il y a 25 ans), la gestion de projet est au cœur du développement des actifs immatériels. Elle permet à la fois de capitaliser les connaissances et les savoirs, de travailler ensemble tout en générant une dynamique collective. « *C'est le fait même d'avoir des projets qui permet de dévoiler le capital immatériel de l'entreprise. Même si l'approche française est moins procédurale que celle des Anglo-Saxons, le savoir-faire français, notamment pour la gestion des projets multiculturels, comporte des atouts essentiels dans la compétition internationale. À nous de les rendre plus visibles.* »

Daniel Jouve, président du laboratoire NPC (valorisation de protéines et conception de produits diététiques), relate son expérience vécue. Créé il y a huit ans à partir d'un savoir-faire spécifique, NPC a rencontré des difficultés financières. L'intervention du cabinet Goodwill Management a permis de débloquer la situation en montrant que certains savoirs n'étaient pas valorisés. Ceux-ci ont donc pu être cédés sans appauvrir l'entreprise. Bien au contraire, le réinvestissement des résultats obtenus par cette opération a permis de recréer de nouveaux savoir-faire internes, contribuant ainsi au renouvellement de l'activité.

À l'issue de cette Journée, une forte attente s'est exprimée en faveur d'exposés pratiques sur les méthodes de gestion des immatériels.

Philippe Collier

Évolution et financiarisation du marché des droits de PI

En vingt ans, le marché mondial de la propriété industrielle a pratiquement décuplé, pour dépasser les 100 milliards de dollars. Analyse des conditions qui ont conduit à cette évolution explosive et à laquelle les entreprises doivent s'adapter. **Opportunités et nouveaux risques.**

Ces vingt dernières années, le marché des droits de propriété industrielle (PI) a connu une évolution extrêmement rapide. Ce marché a pratiquement été multiplié par dix en valeur depuis 1985. Alors qu'il était encore négligeable dans les années 1950 et 1960, il a très peu progressé entre 1970 et 1985, avant de connaître une évolution explosive.

Quelles sont les conditions qui ont conduit à la création d'un nouveau marché de la PI et à une évolution aussi rapide des revenus du *licensing* ?

Il faut dire que, avant cette rupture du milieu des années 1980, le marché de la PI était très artisanal. Le nombre des transactions portant sur l'acquisition de brevets ou de licences était réduit. Celles-ci étaient pratiquées par un petit nombre d'acteurs spécialisés qui se connaissaient bien. Les négociations entre ces « chercheurs d'or » étaient longues et difficiles

et, par conséquent, le coût de transaction par opération était généralement élevé. Le marché concernait surtout les grandes entreprises, dans un contexte plutôt passif. Les échanges croisés de brevets de technologies (*cross licensing*) étaient déjà un peu pratiqués dans le secteur high-tech (électronique...). Bref, la PI était largement sous-exploitée.

> Marché des idées

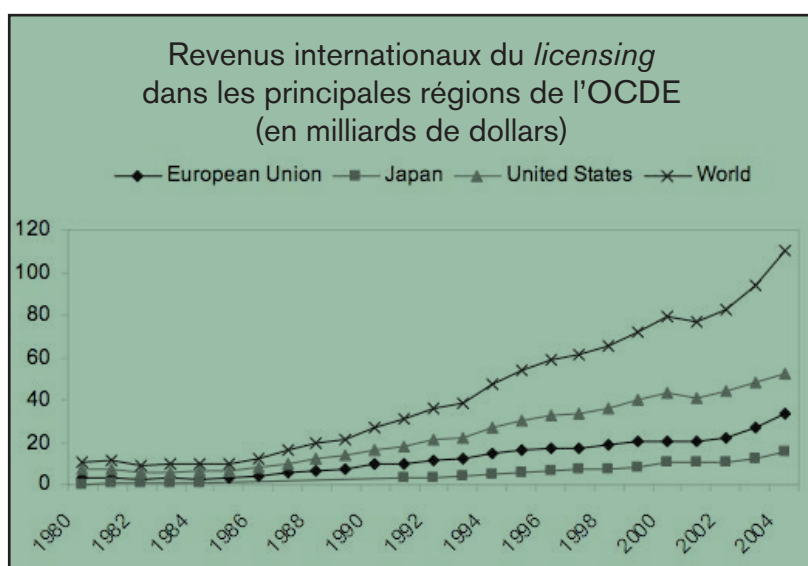
La publication du livre de K. Rivette et D. Kline, *Rembrandts in the Attic*, en 2000, a laissé penser qu'il y avait des « Rembrandt » dans le portefeuille brevets de chaque entreprise. Cette façon de penser a marqué un tournant dans la prise de conscience de la valeur cachée des actifs (immatériels) de la propriété industrielle. Prise de conscience qui a conduit à la mise en place de nouvelles pratiques et méthodes de valorisation. Parmi celles-ci, on a vu la création de nombreuses places de marché qui ont

contribué à la création d'un « marché des idées ». Au cours des dix dernières années, 36 places de marché de brevets ont vu le jour, dont la plupart étaient sectorielles. Depuis, une majorité d'entre elles ont disparu, car le niveau des transactions ne permettait pas de générer un flux d'affaires suffisant. Parmi les exceptions, la plate-forme *yet2.com* – la plus connue, elle a rassemblé à son apogée 25 % de la R&D mondiale – a survécu puisqu'elle est multisectorielle et propose, dans un langage accessible, un vaste choix de technologies. Elle a réalisé au premier trimestre 2007 un chiffre d'affaires de 12 millions de dollars (hors actions et redevances).

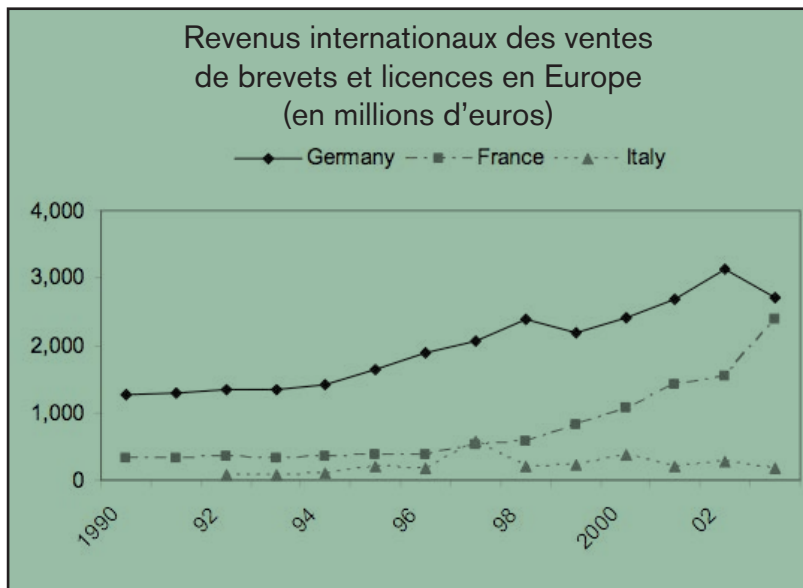
La tendance aujourd'hui est plutôt à la création de places de marché nationales (comme au Japon), favorisant les échanges entre sociétés et/ou universités d'un même pays, et il serait bon que l'Europe se dote d'un tel outil, qui faciliterait grandement les échanges technologiques notamment au bénéfice des PME.

> Pools de brevets, ventes aux enchères

Une autre tendance forte a été l'accroissement important du nombre de pools de brevets. Ceux-ci sont généralement constitués à l'initiative de plusieurs propriétaires de brevets. Ils s'entendent pour confier la gestion de certains brevets stratégiques à un tiers, afin de contribuer à l'émergence de standards. Cette pratique, qui ne concerne pas que le secteur du high-tech, permet à la fois de réduire les risques de litige et de cumul des redevances. Ces pools de brevets, qui se sont considérablement multipliés, ont été le moteur de nombreuses innovations multibrevetées.



Source : OCDE, juin 2006



Source : OCDE.

Plus récemment sont apparus des sites de vente aux enchères de titres de propriété intellectuelle (brevets, marques, noms de domaine, catalogues de droits musicaux...). Il s'agit d'un système de valorisation particulièrement intéressant car, selon la Commission européenne, qui a réalisé une étude sur 10 000 inventeurs dans huit pays, la valeur moyenne d'un brevet délivré serait de 300 000 euros.

Parmi les plates-formes pratiquant les enchères, citons notamment : IP Auctions GmbH, créée en mai dernier à Munich ; RPE (Rated Patent Exchange), qui fonctionne sur le modèle eBay ; ou encore, la plus médiatisée, Ocean Tomo. Cette dernière a été lancée avec succès en avril 2006 à San Francisco, en proposant 450 brevets regroupés en 78 lots. 31 lots ont été vendus pour un montant de 8,5 millions de dollars. Une seconde opération, réalisée en octobre 2006 sur 96 lots, a rapporté 24 millions de dollars. Et deux autres ventes ont été organisées cette année à Chicago, en avril, et à Londres, en juin.

Il ne fait aucun doute que, aujourd'hui, les ventes aux enchères sont en cours d'intégration dans la stratégie des grandes entreprises américaines.

> Services financiers

Le nouveau « marché des idées » intègre aussi une palette de services financiers de plus en plus large. Les titres de propriété industrielle servent de nantissement

pour obtenir des prêts ; certaines banques proposent des avances sur redevances ; des compagnies d'assurance couvrent les risques de litige ou d'arrêt d'exploitation. Le nombre des cabinets de consultants ou de brokers spécialisés dans la PI tend ainsi à se multiplier. Désormais, les portefeuilles de brevets font partie des actifs immatériels les mieux pris en compte pour déterminer la valeur des entreprises ou leur potentiel de développement futur.

Cependant, cette évolution financière a aussi ces effets pervers, avec le développement des *patent trolls* : des sociétés opportunistes achètent des brevets « triviaux » à prix plancher auprès de particuliers, de sociétés en faillite ou d'universités, dans le seul but d'engager des litiges avec des sociétés prospères afin de leur soutirer des indemnités. Ces sociétés prédatrices engagent des actions en contrefaçon avec l'aide d'avocats spécialisés payés au résultat et qui, généralement, récupèrent 50 % des gains. L'affaire Black Berry a été un exemple révélateur. Fort heureusement, la législation américaine évolue pour tenter de mettre fin à ces pratiques abusives.

> Opportunistes visionnaires à surveiller de près

Citons enfin l'apparition d'une nouvelle catégorie d'acteurs, que l'on peut qualifier d'« opportunistes visionnaires ». Dans de nombreux domaines, la PI nécessaire à l'exploitation d'une invention est la

propriété de plusieurs entités (sociétés ou universités) sans relation entre elles. Ces « opportunistes » analysent donc la PI d'un secteur spécifique, repèrent les brevets essentiels et les achètent « discrètement », souvent en recourant à des intermédiaires, pour ne pas divulguer leur nom. Ils complètent cette stratégie en réalisant leurs propres inventions et en déposant des brevets complémentaires. L'objectif final est de constituer un pool de brevets et de contacter toutes les sociétés dont les produits sont couverts par leurs brevets afin de négocier avec elles une licence assortie d'un taux de redevance raisonnable. Généralement, il ne s'agit pas de commercialiser des produits, comme le montre l'exemple de la société américaine Intellectual Venture, fondée en 2000 avec un capital de 300 millions de dollars, et qui aurait acquis à ce jour plus de 1 000 brevets.

Sans être véritablement des prédateurs, ces sociétés peuvent occuper des positions stratégiques incontournables. Il faut donc les surveiller de près, d'autant que ce type d'initiative financière tend à se développer.

Il ne fait aucun doute que l'ensemble de ces nouvelles approches de la PI ont un impact direct sur les entreprises. Pour se protéger, elles devront mieux anticiper et adopter une politique PI « proactive » : mieux prendre en compte les aspects PI avant de lancer des programmes de R&D ; et considérer que les risques en la matière ne viennent pas uniquement de leurs concurrents directs.

En conclusion, nous considérons que, face à la structuration et la financiarisation du « marché des idées », il faut tenir compte des risques et des grandes opportunités que cela comporte ; qu'il ne faut pas laisser les États-Unis créer seuls les nouvelles règles du jeu en matière de valorisation et de financiarisation de la PI ; et, enfin, qu'il est nécessaire de former beaucoup plus de managers aux subtilités de la PI et du *licensing* pour profiter pleinement de l'ouverture de ce marché. <

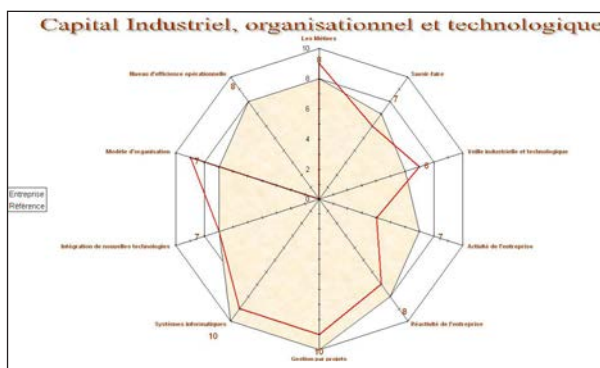
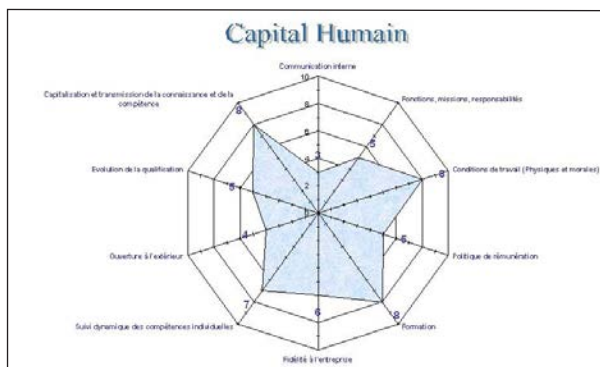
Frédéric Caillaud,
directeur Licensing et
Business Development,
L'Oréal

Méthode

> Évaluation

Cime : une méthode de diagnostic des immatériels au service des PME

L'association Adour Compétitivité, qui a pour mission de promouvoir la culture de l'immatériel auprès des PME-PMI de l'Adour, a développé un logiciel spécifique afin d'aider les petites entreprises à mieux gérer leurs actifs immatériels. **Premier bilan.**



En septembre 1999, le pôle R&D de l'immatériel de l'association Adour Compétitivité* a constitué un groupe d'experts afin de répondre à la question suivante : comment sensibiliser un dirigeant de PME-PMI sur l'importance du développement immatériel dans son entreprise ?

Comme l'explique Elias Agouri, conseiller du président de l'association, « notre objectif était d'inciter les dirigeants d'entreprise à considérer cet investissement comme prioritaire par rapport à d'autres investissements courants (matériels et immobiliers). En effet, l'impact des investissements immatériels est toujours très difficile à mesurer, d'où une certaine réticence à les considérer comme générateurs de développement durable.

Il a fallu un groupe de travail d'une douzaine de personnes, six années de réflexion, une expérimentation terrain et la validation des résultats pour finaliser la première version du logiciel Cime (Capital immatériel des entreprises), aujourd'hui disponible sous forme d'un CD-Rom protégé, et dont une démo sera bientôt

disponible en ligne sur notre site www.adour.org ».

Opérationnel depuis deux ans, Cime, déjà utilisé auprès de plus de 500 entreprises, est un outil simple qui permet, en quelques heures, aux conseils et formateurs d'expliquer concrètement aux dirigeants les enjeux de l'investissement immatériel, et, d'autre part, de faire émerger le potentiel immatériel de l'entreprise et de le visualiser à travers quelques graphiques.

L'outil Cime, en abordant tous les aspects de l'entreprise, en interne et dans son environnement, permet d'avoir une vue objective de ce qui est par nature subjectif. Et c'est justement parce que l'immatériel a un caractère sub-

jectif, voire sibyllin, que les patrons de PME, prisonniers des contingences à court terme, n'y accordent pas encore l'importance qu'ils devraient y accorder.

Cime apporte aux dirigeants les informations suivantes :

- Identification, à travers une série de questions appropriées, des coefficients immatériels (CI) interne et externe de l'entreprise, ainsi qu'un coefficient économique ; leur corrélation permet de mesurer la performance globale de l'entreprise et d'établir un plan d'actions de progrès sur trois ans.
- Détermination de la valeur ajoutée économique (VAE) et immatérielle d'une entreprise, pour savoir si elle crée ou détruit des richesses.
- Estimation de la valeur financière du goodwill immatériel, permettant d'évaluer une fourchette de son prix. Cette méthode est particulièrement efficace dans le cas d'une transmission, en permettant de rapprocher les points de vue du cédant, qui veut toujours vendre au plus haut, et du repreneur, qui veut acheter au plus bas. Par ailleurs, elle peut aider à déterminer le profil idéal du repreneur.
- Mise en relief du positionnement du dirigeant par rapport à son entreprise et à son environnement, et préconisations pour faire évoluer son type de management (formule « Génération leaders »).

En conclusion, Cime peut être considéré comme :

- > Un outil de pilotage pour les dirigeants de PME-PMI qui permet de mesurer le décalage entre les images interne et externe de l'entreprise, d'identifier ses points forts, son cœur de métier, son attractivité, et de remédier aux éventuelles défaillances immatérielles et économiques.
 - > Un baromètre pour les institutionnels et les acteurs économiques d'une région qui souhaitent adapter leurs politiques aux besoins réels des PME-PMI.
 - > Un outil de diagnostic opérationnel pour les partenaires privilégiés de l'entreprise (conseils, formateurs, experts, banquiers, etc.) qui facilite le diagnostic, la mise en place d'un plan d'actions avec des indicateurs et l'instauration d'un climat de confiance.
 - > Un outil d'évaluation du capital immatériel pour faciliter les transmissions d'entreprise.
- Mais au-delà de cette première étape ambitieuse, un travail important reste à réaliser : la création de mises à jour et de modules complémentaires (notamment une méthodologie : « Comment grandir en réseau ») ; la diffusion de l'outil dans toutes les régions françaises et la réalisation d'une mise en ligne ; ou encore la constitution progressive d'un référentiel à partir des résultats obtenus. <

Philippe Collier

* Créée à Pau en 1984 avec le soutien du ministère de la Recherche et de l'Industrie, du groupe Elf et de la CCI Pau-Béarn. Cime est commercialisé selon différentes formules. Pour plus d'information, contacter Elias Agouri : e-agouri@adour.org ou 06 08 89 34 61.

Les trésors cachés de votre entreprise



Forum des
Actifs et du
Patrimoine
Immateriels

Enjeux - Evaluation - Valorisation - Protection



- ◆ Marques
- ◆ Brevets
- ◆ Droit d'auteur
- ◆ Savoir-faire
- ◆ Capital humain
- ◆ Valeur de l'Entreprise
- ◆ Capital Innovation
- ◆ Lutte anti-contrefaçon
- ◆ Capital Image et Notoriété
- ◆ Capital historique
- ◆ Capital informationnel
- ◆ Processus organisationnel
- ◆ Intelligence économique et Veille stratégique
- ◆ Biens numériques

*En moyenne deux tiers de la valeur de l'entreprise sont constitués par des actifs immatériels **

** Selon une étude de Ernst & Young*

MAISON DE LA CHIMIE
28, rue Saint-Dominique - 75007 PARIS

17 OCTOBRE 2007

www.spat.fr

Trois questions à...



DR

« Écarter les figures symboliques d'un projet en cas d'échec est certainement ce qu'il ne faut pas faire »

Julien Cusin / Maître de conférences à l'Institut d'administration des entreprises de Bordeaux, auteur d'une thèse sur « L'apprentissage par l'échec commercial »*

« Les entreprises ne mémorisent pas les éventuelles leçons de l'échec »

Capital immatériel : Pourquoi l'échec peut-il être considéré comme une richesse inexploitée ?

Julien Cusin : Il est vrai que les organisations ne tirent certainement pas tous les bénéfices – en terme d'apprentissage – de leurs échecs. Il y a plusieurs raisons à cela. Déjà, les entreprises ne reconnaissent pas toujours leurs déconvenues, et lorsqu'elles le font, elles ont tendance à en minimiser l'ampleur. En plus, les entreprises n'analysent que très rarement leurs échecs de manière formelle. Que ces échecs soient petits ou grands d'ailleurs. Qui plus est, les interprétations qu'elles font de ces événements malheureux sont souvent biaisées. Par exemple, le concepteur d'un produit aura du mal à reconnaître les défauts techniques de l'appareil qu'il a créé. J'ajouterais que les entreprises ne mémorisent pas les éventuelles leçons de l'échec, et ce, notamment, parce que les personnes jugées responsables de l'échec sont souvent écartées, emportant avec elles toute l'expertise relative au projet. Et puis, il faut savoir que les entreprises ne passent pas forcément à l'action quand elles croient avoir identifié les causes de l'échec, parce qu'il y a de l'inertie organisationnelle, de la résistance politique, un manque de moyens, des problèmes plus urgents à régler, etc.

Capital immatériel : Comment capitaliser la mémoire ou l'expérience de l'échec ?

Faut-il adopter une démarche spécifique ?

Julien Cusin : Tout d'abord, il faut impérativement que les dirigeants parviennent à faire passer l'idée selon laquelle un échec n'a absolument rien d'infamant pour l'entreprise. Pour qu'un tel discours soit crédible auprès des collaborateurs, il est nécessaire d'adapter les systèmes de sanction et de récompense. Le fait d'écartier les figures symboliques du projet en cas d'échec constitue certainement l'exemple le plus emblématique de ce qu'il ne faut pas faire. Tout simplement parce que cela crée un environnement de travail anxieux pour les membres

de l'organisation, qui feront tout pour cacher leurs erreurs. Les dirigeants doivent aller plus loin, en reconnaissant leur propre part de responsabilité dans l'échec. C'est le meilleur moyen d'instaurer une culture du droit à l'erreur au sein de l'entreprise, afin que les individus se sentent libres de s'exprimer sans craindre d'être stigmatisés, voire sanctionnés. À ce moment-là, on peut penser qu'une analyse formelle des échecs se révélera très utile. Par le jeu de la fertilisation croisée des points de vue, elle va notamment favoriser une meilleure compréhension des échecs.

Capital immatériel : Comme en matière d'éducation, être trop tolérant en matière d'échec, n'est-ce pas manquer d'autorité ?

Julien Cusin : Il ne faut pas perdre de vue que l'innovation des produits est indispensable à la survie des entreprises. Or, vous ne pouvez pas innover si vous ne prenez pas de risques. Autrement dit, si les dirigeants ne tolèrent aucun échec et se montrent trop autoritaires, cela va forcément brider les personnes en charge de la conception et du développement des nouveaux projets. Malheureusement, la prudence n'est pas le meilleur allié de l'entreprise dans une perspective de long terme. Ceci dit, il faut rester pragmatique : l'objectif d'une entreprise reste quand même de lancer des produits qui marchent ! Le droit à l'erreur a forcément ses limites. Les membres de la cellule R&D sont, eux aussi, soumis à des contraintes de résultats, car persister dans une voie de recherche infructueuse peut évidemment se révéler très coûteux pour l'entreprise. Tout comme l'allocation systématique de ressources à des projets très techniques, totalement déconnectés des besoins du marché. <

Propos recueillis par Ph. C.

* Cette thèse a été réalisée au Crepa et soutenue le 29 novembre 2006 à l'université Paris-Dauphine. Un ouvrage, intitulé « L'apprentissage par l'échec dans les entreprises : mythe et réalité » (titre provisoire), sera publié aux Éditions du Palio début 2008.

capital
immatériel

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

Goodwill
Management
SAS au capital de
100 000 €

46, Bd de Sébastopol
75003 Paris
Tél. : 01 49 26 05 49
RCS : Paris B 450 482 641
Site Web :
www.capital-immatériel.info

Bulletin d'abonnement

Je souhaite recevoir gratuitement les prochains n°

(numéros au format PDF, livrés par mail)

Société : _____

Nom : _____

Prénom : _____

Adresse : _____

Code postal : _____

Ville : _____

Tél. : _____

E-mail : _____



La lettre de l'économie de l'intelligence, du savoir et de la création

capital
immatériel

> GOODWILL MANAGEMENT
46 BD de Sébastopol
75003 PARIS