

# capital immatériel

>ÉVALUATION  
>PROTECTION  
>VALORISATION

numéro 18 / avril 2013

## Sommaire

### >Actualité de l'immatériel 2-3

Brevets et performance économique : quelles relations ?

NÉVA lance un baromètre sur les contraintes du Crédit Impôt Recherche

« L'impératif du vivant » par Thierry GAUDIN

### >Capital Immatériel 4-9

#### •Conférence

Philippe MOATI : Un capitalisme immatériel pour réinventer une économie responsable

4-5

#### •Méthodologie

Michel de KEMMETER : À nouvelle économie, nouvelle façon de mesurer la valeur

6-7

Bruno BIZALION & Alain KAISER : Quel est l'impact de l'ancienneté sur la valeur de la marque ?

8-9

>Éditorial Par Didier Dumont/ Secrétaire général Goodwill-management

## Le capital immatériel au service du redressement productif

Nous constatons régulièrement que le gouvernement et en particulier le ministre du Redressement Productif, Arnaud MONTEBOURG, intervient pour sauvegarder des emplois menacés par la défaillance d'entreprises, souvent des PME industrielles. Cette politique est relayée par 22 Commissaires au Redressement Productif qui agissent au niveau régional.

Cependant, si l'intention du gouvernement est louable, certaines voix s'élèvent pour critiquer cet interventionnisme, parfois au nom du libéralisme, parfois sous prétexte que toutes les entreprises ne mériteraient pas d'être sauvées.

Mais comment avoir un avis objectif et étayé pour dire que telle entreprise peut continuer et pas telle autre ?

### > Comprendre pourquoi une entreprise est défaillante

Avant de répondre à cette question, il faut bien comprendre que toute performance est fonction de ce que l'on fait avec ce que l'on a. Ainsi on imagine aisément qu'un skipper à la barre d'un voilier rapide et fiable et qui aura su choisir le meilleur cap, traversera l'Atlantique plus vite que ses concurrents, alors que certains d'entre eux auront pris le même cap et d'autres avaient un bateau similaire.

En clair certains auront pris les bonnes décisions mais disposaient d'un actif moins bon, d'autres avaient la même qualité d'actif mais ils n'auront pas pris les bonnes décisions.

C'est exactement la même chose pour l'entreprise, l'équation de sa performance repose sur ces mêmes variables : qualité de la stratégie, du management et qualité des actifs, dont les immatériels composent la plus grande part.

Il convient donc, en cas de défaillance d'une entreprise, d'analyser si elle est la conséquence de mauvais choix stratégiques, d'un mauvais management ou d'actifs de mauvaise qualité, voire les deux.

On comprend donc qu'une analyse méthodique du



© Ken Marschall

capital immatériel de l'entreprise est un outil essentiel pour porter un jugement sur sa capacité à poursuivre son activité.

Si cette mesure révèle un bon niveau du capital immatériel — par exemple, des savoir-faire pointus et protégés, un capital humain compétent et engagé, une bonne réputation de la marque, des clients fidèles — alors on peut raisonnablement envisager que cette entreprise apportera plus de garanties de performance à un repreneur qui saura mettre en place une meilleure stratégie. À l'inverse, s'il s'agit d'un problème lié au capital immatériel, la méthodologie de Goodwill-management permettra d'identifier si la défaillance est plus liée aux actifs immatériels de demande (clients) qu'aux actifs immatériels d'offre (savoir, hommes, marque, SI...). En clair, est-ce que l'entreprise a été confrontée à une chute de la demande sur son marché ou est-ce la qualité de son offre qui a provoqué une désaffection de ses seuls clients ? Malgré sa sémantique, la mesure du capital immatériel est bel et bien un outil d'analyse tangible au service du redressement productif de toutes les entreprises, industrielles comprises. <

## Actualité de l'immatériel

### > Guide

Démarche RSE : une opportunité pour les professionnels du chiffre



L'Institut Français des Experts-Comptables et des Commissaires aux Comptes (IFEC) et l'Agence LUCIE publient un livre blanc intitulé « La responsabilité sociale d'entreprise est une source de richesse et de performance pour les PME — Ou comment créer de la richesse en alliant la RSE et le pilotage des actifs immatériels ? »

[Télécharger le livre blanc](#)

### > Acteur Goodwill-management remporte le marché de l'ANSM



Au terme d'un appel d'offres, Goodwill-management a remporté un important contrat auprès de l'ANSM (Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé). Celui-ci va consister à mesurer la valeur immatérielle du système d'information de l'Agence. De plus, pour évaluer son évolution dans le temps, le contrat prévoit d'effectuer une mise à jour de la valeur mesurée pendant trois années.

Cette évaluation permettra d'accroître le service rendu du système d'information de l'ANSM, en interne et vis-à-vis de ses partenaires.

### > Mesure

## Brevets et performance économique : des relations encore méconnues à explorer

**Chaque année**, l'Institut national de la propriété industrielle (Inpi), l'Office européen des brevets (OEB) et l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) publient des bilans détaillés des brevets déposés ou publiés à travers le monde. Ces bilans sont purement quantitatifs et ne donnent qu'une vision imparfaite de l'inventivité et de l'innovation. Néanmoins, ces palmarès sont intéressants pour classer les entreprises et les pays. Mais sont-ils vraiment révélateurs de la performance économique de chacun dans la compétition mondiale ?

Comme l'indique, l'historien anglais, David Edgerton, dans son dernier ouvrage publié en français « Quoi de neuf ? »\*, « on ne peut que rester sceptique envers toute affirmation sur l'accroissement des inventions durant une période historique donnée. Les mesures qui permettraient d'aboutir à de telles conclusions n'existent tout simplement pas, et celles qui existent invitent à la prudence. (...) Seules quelques inventions sont brevetées, et de nombreux développements ne sont pas brevetables. L'existence d'un brevet ne donne aucune indication sur son importance, pas plus que sur la technique qui lui est sous-jacente. (...) De leur côté, les inventeurs ne désirent pas tous déposer des brevets. Seule une petite fraction des brevets est exploitée ; de fait 10 % d'entre eux seulement, voire moins, sont maintenus en vigueur durant leur période de protection. Contrairement à la plupart des autres formes de propriété, la majorité des

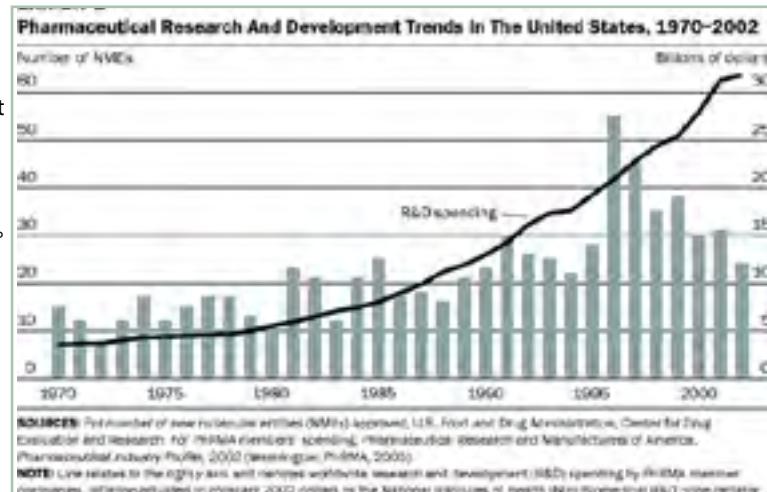
brevets s'avèrent n'avoient aucune valeur. Un brevet est la reconnaissance d'un droit juridique sur une invention, invention qui n'est pas nécessairement, loin de là, susceptible d'être exploitée avec succès. »

De même l'OCDE fournit des indicateurs détaillés sur les dépenses en recherche et développement dans les différents pays sans pour autant établir de corrélation avec le succès. Ainsi, à la fin du XX<sup>e</sup> siècle, les dépenses de R&D, dans les pays riches, ont fortement augmentées. Toujours selon

David Edgerton, « l'industrie pharmaceutique contribue aujourd'hui pour environ un tiers de toutes les dépenses en recherche et développement. Cette industrie et l'industrie automobile sont ensemble à l'origine de la moitié environ de la recherche et développement effectuée dans le monde. Pourtant, les nouveaux produits de ces deux industries sont bien loin de rappeler les changements radicaux qu'elles avaient introduits à l'époque où elles dépensaient nettement moins en recherche et développement. Depuis la pénicilline et la Ford T, elles n'ont rien créé d'aussi novateur ni d'aussi important ». Autre exemple, dans les années 70, le Commissariat à l'énergie atomique (CEA) était lea-

der dans le domaine des écrans plats avec de nombreux brevets originaux. Ce qui n'a pas empêché la France de complètement rater le marché de remplacement des téléviseurs de première génération. Ceci est d'autant plus regrettable qu'à l'époque Thomson était l'un des premiers fabricants mondiaux de tubes

parts de marché. Il reste cependant à mettre en place des indicateurs qualitatifs qui permettraient de mieux évaluer le potentiel innovant des inventions et de mieux comprendre pourquoi la France, en dépit du nombre de ses brevets, se situe au onzième rang des pays européens les plus innovants. Souhaitons



NOTE: \*Une relative to the 1970's and more recently available measure with investment (R&D) spending by ANSM. However, data is adjusted to constant 2002 dollars. The National Institutes of Health share (NIH) of total R&D costs remains

cathodiques. Mais peut-être est-ce justement la cause de sa frilosité et de son manque d'anticipation qui lui a fait manquer la génération des téléviseurs à écran plat ?

Déposer un grand nombre de brevets n'est donc pas pour un pays une garantie de performance économique. Une étude réalisée sur la rentabilité des brevets indique que seulement 1% des brevets font la fortune de leurs inventeurs, 9% sont rentables et gagnent de l'argent, 20% couvrent juste les dépenses et 70% perdent de l'argent. Faut-il pour autant négliger de déposer des titres de propriété industrielle ? Non répondent les spécialistes, car le brevet a un effet dissuasif sur les concurrents qui autrement auraient pu profiter de la situation pour prendre des

que les 19 recommandations du rapport Beylat-Tambourin, qui vient d'être remis au gouvernement contribuera à mieux cerner cette question et à relancer l'innovation en France.

**PhC**

\* « Quoi de neuf ? - Du rôle des techniques dans l'histoire globale » par David Edgerton - Editions du Seuil, février 2013.

Pour approfondir le sujet :

- **Classement des déposants de brevets 2012** de l'Observatoire de la propriété intellectuelle (OPI) de l'INPI.
- **Classement 2012 de l'OMD et de l'OMPI.**
- **Brevets : la qualité donne une meilleure idée de la capacité d'innovation que la quantité.**
- **Valorisation et estimation des brevets.**

## > Enquête

# NÉVA lance un baromètre sur les contraintes du Crédit Impôt Recherche

**Introduit il y a 30 ans**, le Crédit impôt recherche (CIR) est devenu, au fil des années, une véritable « usine à gaz ». En bénéficiant aujourd’hui à près de 20 000 entreprises, il serait victime de son succès avec pour conséquences des conditions d’attribution de plus en plus drastiques et une administration tatillonne. Pour de nombreux dirigeants de PME ou de start-up innovantes, le CIR est le symbole d’un véritable parcours du combattant. La loi de finances 2013 a encore compliqué les choses en fixant de nouvelles conditions à l’obtention d’un CIR et en créant le Crédit d’impôt innovation (CII). « On attend avec impatience les commentaires administratifs pour bien comprendre la ligne de partage entre les travaux éligibles au

CIR et ceux éligibles au CII : dans les deux cas on parle d’innovation, de nouveaux produits, de prototypes, d’installations pilotes, » s’interroge Maurice Soued, expert comptable. Certes, ces évolutions comportent des opportunités :

- Certains projets, non éligibles au CIR, deviendront éligibles au CII ;
- Certaines dépenses, non éligibles au CIR, deviendront éligibles au CII ;
- Possibilité de se faire préfinancer le CIR ;
- ... mais aussi des risques pour les entreprises.

Selon le cabinet NÉVA, spécialisé dans la mise en œuvre du CIR, du CII et du statut des Jeunes Entreprises Innovantes (JEI), « depuis plusieurs années, les entreprises observent un durcissement sans précédent

des contrôles, et une augmentation significative des contrôles administratifs du CIR. Parallèlement, les PME qui bénéficient d’une restitution immédiate (paiement en cash du CIR par l’administration) observent un allongement inquiétant des délais de paiement de leurs aides. L’administration ne communique cependant jamais aux entreprises concernées des informations fiables sur les délais prévisionnels de traitement et de paiement du CIR. Sans visibilité comptable ni certitude sur l’issue du traitement de leurs dossiers, de plus en plus d’entrepreneurs se trouvent en difficulté. Des doutes qui poussent à un attentisme, au risque de diminuer l’effort national d’investissement. »

C’est pourquoi NÉVA lance un baromètre sur le Crédit Impôt Recherche, pour fournir aux entreprises les informations essentielles sur le traitement de leur dossier :

- Une meilleure connaissance des contrôles administratifs ;
- Anticiper les délais de traitement des demandes et les délais de paiements ;
- Suivre les tendances clés du CIR, année après année.

Cette enquête — rapide, gratuite et totalement anonyme — restera ouverte au fil du temps et ciblera différents thèmes. Le premier questionnaire met l’accent sur les délais de paiements. Dès que le nombre des réponses sera significatif, les résultats seront largement diffusés et mis à jour régulièrement.

## > Livre

« L’Économie des besoins » par Jacques FOURNIER



Pourquoi envisage-t-on toujours le service public comme un coût et jamais comme une part — significative — de la production nationale ?

Jacques Fournier renverse les perspectives : la satisfaction des besoins humains fondamentaux — santé, logement, éducation, transport, etc. — devient prioritaire. « L’Économie des besoins n’est pas une économie d’assistantat. Il ne s’agit pas de distribuer des aides sociales à des personnes en difficulté, mais d’organiser un système dans lequel c’est l’ensemble de la population qui va vivre autrement que selon la loi du marché [...]. En ce sens, l’économie des besoins est le communisme du XXI<sup>e</sup> siècle. »

Éditions Odile Jacob, février 2013, 288 pages, prix 23,90 € (17,99 € en version numérique).

## > Livre

# « L’impératif du vivant » par Thierry Gaudin

**Selon l’auteur**, l’idéologie dominante, présupposant que la lutte pour la vie est le moteur de l’évolution, justifie l’ultralibéralisme. Or, l’histoire des êtres vivants, depuis 3,8 milliards d’années, montre au contraire un cheminement vers la coopération, ce qui invalide la doctrine de la compétition à tout prix.

« Pour donner un ordre de grandeur, chacun d’entre nous est constitué d’environ 60 000 milliards d’ex-bactéries qui coopèrent pour former notre corps, plus celles qui habitent l’intestin et participent aussi à la vie de l’ensemble. Donc, si le struggle for life (la lutte



pour la vie) avait continué, nous ne serions pas là pour en parler. Ceux qui continuent à prétendre que la lutte pour la vie est le fonctionnement indépassable et structurant

de la biosphère, et que l’organisation des sociétés doit inévitablement s’en inspirer, énoncent une contrevérité. Ils sont à contresens de la construction du vivant. » Le Système actuel étant disqualifié, d’autres formes d’organisation sont à construire, plus proches de la logique du vivant avec ses trois fonctions : la préservation, la destruction créative et la conceptualisation.

Si « l’impératif industriel » était autrefois celui de la rationalité productrice sans limite, satisfaction des appétits de consommation et de puissance, l’impératif du vivant est

au contraire celui de la tempérance, du respect, de l’accompagnement de la vie sous toutes ses formes, et de l’élévation de la conscience.

Et de conclure : « Nous savons que la civilisation actuelle n’est pas durable. Elle sera donc nécessairement remplacée par une autre. Le signe de ce remplacement est la mutation informationnelle. D’où, après la fin du matérialisme, une autre philosophie, que j’appelle l’immatérialisme. »

Édition L’Archipel, février 2013, 317 pages, prix 20,99 €  
[Télécharger l’introduction](#)

## > Carnet

Goodwill-management renforce son équipe R&D

Said Karim Bounebache



rejoint le cabinet comme chercheur en finance responsable.

Karim est Docteur en Mathématiques, diplômé du Laboratoire de Probabilités et Modèles Aléatoires - CNRS Paris 6 et 7 et titulaire d’un Master de gestion d’actifs à l’université Paris-Dauphine.



© DR

>Conférence

# Un capitalisme immatériel pour réinventer une économie responsable

En introduction à une remise de diplômes\* l'Aficnam (Association des masters de finance d'entreprise du CNAM) a organisé, le 7 décembre 2012, une conférence sur le thème « Capitalisme immatériel, des fondements à la nouvelle création de valeur ». - **Compte-rendu.**

Parmi les invités, Philippe MOATI, enseignant/chercheur spécialiste reconnu du commerce et de la consommation, a exposé sa vision des conséquences du capitalisme immatériel et de l'économie des effets utiles sur l'activité des entreprises.

« Jusqu'à présent, l'évolution du capitalisme a été marquée par une succession de cycles qui enchaîne les périodes de stabilité et les périodes de crise. Cette vision historique repose sur des cycles longs, notamment mis en évidence par Kondratiev\*\*. Et dont le moteur, selon Joseph Schumpeter (1883-1950) ou Jeremy Rifkin, était une suite de révolutions technologiques dans la manière de produire. » « Une vision, un peu courte et simpliste, » selon Philippe MOATI. Car dans la réalité, nous constatons que l'essentiel de la dynamique repose sur la coévolution d'une série de sous-systèmes interdépendants : évolution de la société, des rapports sociaux, des institutions, du contexte géopolitique...

Ainsi, l'École française de la régulation pense qu'il n'y pas de nouvelle phase de croissance durable tant que le système économique et social ne dispose pas d'un socle institutionnel cohérent capable d'en assurer une régulation efficace notamment par la résorption des déséquilibres et l'obtention de compromis entre les intérêts contradictoires. Si la crise actuelle correspond à la sortie du capitalisme industriel de type Fordien, basé sur la transformation de la matière, on ne peut, pour autant, estimer, comme certains le pensent, que nous sommes entrés dans l'ère de la société « postindustrielle ». Même si les services sont aujourd'hui prépondérants dans l'économie.

Pour Philippe MOATI les expressions de « capitalisme immatériel », de « capitalisme cognitif » ou d'économie de l'immatériel sont plus représentatives pour rendre compte de l'évolution actuelle des processus de création de valeur et de la façon de la capter.

Aujourd'hui, constater que les services représentent 70 à 80 % des emplois n'est pas le plus important.

En revanche, ce qui fait événement, c'est l'augmentation du poids des ressources immatérielles dans la capacité à créer et à les exploiter. La conséquence de cette évolution est que nous sommes entrés dans une période d'hyper-concurrence où il devient beaucoup plus difficile de faire des profits. Les dérégulations liées à la mondialisation, comme la diffusion des TIC, tendent à laminer la rentabilité, alors même que la financiarisation conduit à l'exigence de rendements extravagants. Les entreprises doivent développer de nouvelles stratégies pour sortir de cette contradiction. Elles ont en commun de mettre les ressources immatérielles au cœur du processus de création de valeur.

## > Trois stratégies d'évolution

Philippe MOATI décrit trois grandes voies stratégiques d'évolution :

- **En premier lieu, pratiquer l'innovation permanente** : pour se soustraire à la concurrence, il faut développer une offre unique et inimitable. Ceci permet de contrer la contrefaçon et l'imitation rapide des produits qui lamine l'innovation. Il ne suffit donc pas d'innover ; il faut innover de plus en plus vite. Ce n'est plus la « main-d'œuvre » qu'il s'agit alors de mobiliser efficacement, mais le « cerveau d'œuvre ». L'entreprise doit se transformer en une éponge qui capte les externalités positives de son environnement sans avoir à les payer à son juste prix. Des externalités de connaissances que l'on trouve dans la recherche publique, aspirer les données du « big data », capter l'intelligence collective des réseaux sociaux, mettre à contribution les clients (Cf. le site « C'est vous » des supermarchés Casino)...

- **La seconde stratégie vise à créer de la valeur symbolique** : ceci est valable aussi bien sur les marchés de la consommation que du B2B. Il s'agit de développer, au-delà de la valeur d'usage du produit, une valeur symbolique immatérielle qui en retour générera de la valeur pour l'entreprise. Cette valeur symbolique est déjà bien comprise par des firmes

« Les entreprises ont en commun de mettre les ressources immatérielles au cœur du processus de création de valeur. »

\* Le Cnam délivre deux masters de finance : option Stratégie et expertise financières (SEF) et option Analyse Stratégique, Industrielle et Financière (ASIF). [www.aficnam.org](http://www.aficnam.org)

\*\* Cycle de Kondratiev : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Cycle\\_de\\_Kondratiev](http://fr.wikipedia.org/wiki/Cycle_de_Kondratiev)

« Pour capturer le client et le fidéliser, l'entreprise doit développer son capital de confiance avec des marques fortes. »

Philippe MOATI est professeur d'économie à l'Université Paris-Diderot. Après plus de 20 ans de collaboration avec le Crédoc en qualité de directeur de recherche, il a participé en 2011 à la création de l'Observatoire Société et Consommation (l'ObSoCo). Spécialiste de l'analyse sectorielle qu'il enseigne par ailleurs au CNAM (Master Analyse Stratégique Industrielle et Financière), de l'étude des transformations du système productif et du développement local, il est l'auteur de nombreuses publications. La dernière étant « La nouvelle révolution commerciale », aux éditions Odile Jacob.

comme Apple, Nespresso, Évian... Elle vise à stimuler la demande et la disposition des clients à payer plus cher.

Les ressources immatérielles nécessaires concernent l'intelligence des marchés, une meilleure connaissance des clients, le développement de marques fortes, la captation de la culture et de l'air du temps (une chance pour l'Europe et le France) autant d'atouts qui révèlent de nouvelles potentialités.

• Enfin, développer les relations de services : il s'agit de trouver une autre logique marchande. La satisfaction du client devient la priorité, l'entreprise se dit « *customer centric* ». La clientèle est un capital, un patrimoine, une ressource. Cette évolution a des implications profondes car il ne s'agit plus de vendre uniquement un produit mais de fournir des effets utiles, de mettre ses compétences au service de l'apport de solutions à un problème que rencontre le client. L'objectif ultime étant de valoriser la satisfaction du client, sa fidélité. L'entreprise passe ainsi d'une logique de transaction sur des biens, à l'entretien d'une relation de services où le client consentira à devenir plus dépendant. Car, pour que cela fonctionne, il faut que le client accepte de se lier et d'exprimer ses besoins et ses attentes. Cette approche est actuellement plus développée dans le B2B mais commence à évoluer vers le B2C.

La confiance devient un point critique. Pour capturer le client et le fidéliser, l'entreprise doit développer son capital de confiance avec des marques fortes.

On parle de « capitalisme serviciel » mais cette nouvelle étape du capitalisme n'est pas achevée. Même si l'OCDE traite de l'économie du service depuis 15 ans, il faut reconnaître que le système, au niveau macro, n'est pas encore stabilisé. Il souffrirait même d'un certain nombre de défauts ou de faiblesses.

## > Ce qui reste à faire

Plusieurs causes entravent ou ralentissent encore cette évolution vers le capitalisme immatériel et l'économie servicielle :

- Le premier problème concerne la difficulté à évaluer la valeur de l'immatériel et sa capacité à créer de la valeur. On tâtonne ! [ NDLR : *Nous n'insisterons pas car c'est justement l'objet de la lettre Capital Immatériel que de traiter de ce sujet*].
- Le second problème est que cette « nouvelle économie » génère des inégalités. Avec d'un côté, les « *in* », ceux qui ont la capacité de s'adapter à la mondialisation, de bonnes qualifications et un bon relationnel et les autres qui sont exclus, « *out* ». Cela crée un système à deux vitesses dangereux pour la cohésion sociale.

• Les turbulences monétaires et l'instabilité financière — liée à trop de dérégulation — contribuent à l'instabilité du système et à la création de bulles. La gouvernance des entreprises est remise en cause. Tandis que la loi d'égalisation des facteurs conduit, dans les pays riches, à un déclin de l'industrie et à une baisse du niveau de vie, avec pour conséquence la montée des indignations et des mécontentements.

• Le facteur d'instabilité le plus important est sans doute lié à l'impératif écologique. L'économie consomme encore trop de ressources non renouvelables. Si tout le monde consomme comme les États-Unis, il faudrait disposer de 5 ou 6 planètes d'ici à trente ans. Il n'y aura pas de croissance durable si l'on ne trouve pas les voies permettant de faire face à l'épuisement des ressources naturelles, au réchauffement climatique et à la réduction de la biodiversité.

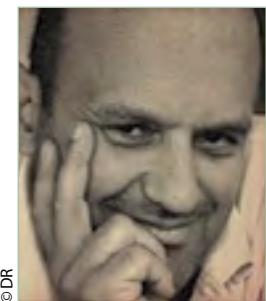
## > Refonder le cadre institutionnel

Dans ce contexte, l'économie de l'immatériel apparaît comme une opportunité permettant de dématérialiser la création de valeur ; de découpler la croissance et la consommation de matières. Il y a une légitimité économique à reconstruire. Il faut réinventer un capitalisme responsable auprès de l'ensemble des parties prenantes. Des pistes existent déjà avec la RSE, ou les concepts d'économie circulaire ou d'économie de la fonctionnalité... Il faut économiser l'énergie, accroître le recyclage, aller au bout de l'économie servicielle. Fondamentalement, il s'agit de sortir d'une logique quantitative infernale pour promouvoir des modèles économiques qualitatifs, dans lesquels la prospérité des entreprises dépend de leur capacité à développer de la valeur tout en économisant les ressources matérielles. C'est un énorme challenge.

En parallèle, un important travail de réingénierie, de refondation institutionnelle est à entreprendre tant au niveau des États nations qu'au plan mondial. Ce travail reste à faire. On a démantelé les institutions du Fordisme mais sans reconstruire un modèle stable. Le cadre institutionnel, qui doit redonner de la cohérence à la régulation, n'est pas abouti. Le problème est que ce travail sera long et compliqué, notamment parce qu'il implique nécessairement une dimension internationale.

L'économie de la connaissance promise par la stratégie de Lisbonne a été jusqu'à présent un vœu pieu. Il faut fixer de nouvelles règles du jeu, de nouvelles conventions notamment de mesure de la valeur, conclure des compromis entre les entreprises, les consommateurs et les citoyens sur le partage du travail et du capital. <

Philippe COLLIER



©DR

Michel de Kemmeter,  
Fondateur de UHDR  
UniverseCity

« Avoir le courage et le discernement de mettre le doigt sur des passifs immatériels, ouvre la porte à une nouvelle « puissance » pour l'entreprise. »

## > Méthodologie

# À nouvelle économie, nouvelle façon de mesurer la valeur

Le grand enjeu de notre époque : détecter les potentiels de création de valeur - à plusieurs étages - et les ressources cachées pour y réussir. - **Présentation.**

Chaque dirigeant sait que la vraie valeur de son entreprise se trouve dans les équipes, et leur capacité à transformer leurs connaissances en produit/service qui répond aux besoins des clients. Mais les valeurs immatérielles ne sont valorisées que de façon fragmentée (marque, brevets,...). Les normes IFRS nous ont amenés sur ce terrain, avec les difficultés que nous connaissons : l'immatériel peut augmenter ou disparaître du jour au lendemain. Nous sommes invités à une nouvelle rigueur. Celle d'y inclure le passif immatériel, et mettre les valeurs « dans les bonnes cases ». C'est ce que propose la 7D-Value, créée par un entrepreneur belge, Michel de Kemmeter et son équipe : 7 niveaux de valeur (actif), de potentiel (passif), sous forme de bilans. Le passif représentant précisément le potentiel de développement et de croissance. En décodé, avoir le courage et le discernement de mettre le doigt sur des passifs immatériels, ouvre la porte à une nouvelle « puissance » pour l'entreprise.

## > La façon traditionnelle de calculer la valeur

Nous connaissons tous les principes du cash-flow historique extrapolé dans la durée, afin de calculer la valeur d'une entreprise. Mais rien ne garantit que ce cash-flow évolue de la même façon, car le monde est en mutation profonde, et de nouveaux business modèles émergent régulièrement dans tous les secteurs. L'extrapolation est difficile également car il est rare d'avoir une stratégie fiable à 15 ou 20 ans sur laquelle baser nos calculs. La « photo », ici et maintenant, de la valeur immatérielle, s'impose donc : « Qu'avons-nous sous la main, ici et maintenant, comme valeur et comme potentiel ? ».

## > La proposition d'avenir : cartographie qualitative et quantitative pour mesurer et détecter valeur et potentiel

Les évolutions sur le marché provoquent une demande nouvelle du client : adresser la valeur et le potentiel de leur entreprise. C'est une discussion plus mature et lucide sur la réelle valeur et le réel potentiel des entreprises, et même des autorités communales, régionales et nationales – visualisant ainsi les indicateurs de prospérité et de bonheur citoyen.

## Les 7 niveaux de la méthode 7D-Value

### (1) Le bilan « Terre »

D'un côté, détecter et calculer ce que l'entreprise « prend » à la terre. Ressources, impact CO<sub>2</sub>, eau, air, pollution, etc. De l'autre : ce qu'elle « rend » à la terre : aménagement de biotopes, compensation CO<sub>2</sub>, purification et assainissement d'eau, terre et air. Nous travaillons déjà bien sur la diminution de l'impact et sur le recyclage, mais peu d'attention est encore donnée à l'autre côté du bilan, la compensation, sous toutes ses formes.

### (2) Le bilan « Matériel »

C'est le bilan publié traditionnel. Avec la prudence supplémentaire de ne pas activer trop d'immatériel sujet à spéculations ou changements abrupts, voire de « disparition » par des changements sur les marchés et dans les industries respectives.

### (3) Le bilan « Processus »

Détecter et quantifier la durabilité, l'efficacité des processus de production, la gestion des déchets, l'inclusion des ressources dans l'écosystème de parties prenantes de l'entreprise. L'inefficacité ou la non-durabilité chiffrée se retrouvant sur le passif, et l'aspect cyclique et valorisation de ressources cachées se retrouvant sur l'actif du bilan des processus.

### (4) Le bilan « Émotionnel »

La confiance (ou non), si importante, peut être chiffrée et améliorée en comprenant les actions à mener en amont. Car la confiance est le résultat de plusieurs dimensions du management. La structure de l'algorithme permet de les détecter de façon pragmatique. La motivation (ou démotivation) des équipes est chiffrée également. Elle peut aussi être croisée avec d'autres méthodes de calcul comme l'actualisation de l'inefficacité répercutée sur un pourcentage de la masse salariale.

### (5) Le bilan « Communication »

Tant interne qu'externe, la qualité de la communication conditionne les résultats. Cela impliquera une réflexion en amont sur quoi communiquer, à qui, comment et de quelle façon. Le monde de la communication a fondamentalement changé et est plus en lien avec la psychologie humaine. L'engagement et la fidélisation sont une conséquence de cette nouvelle intelligence.

### (6) Le bilan « Connaissance »

Nous sommes entrés depuis les années '60 dans une économie de plus en plus basée sur la connaissance. Il est temps maintenant d'apprendre à l'évaluer, la chiffrer, ainsi que l'ampleur de la non-connaissance. Car si un concurrent en développe, la valeur de son entreprise a une longueur d'avance sur la vôtre. Mettre le doigt dessus, comprendre la potentialité de plus-value, présente une sorte d'antimatière qui aspire à la création de valeur connaissance en interne. D'autre part, nous pouvons être fiers de certains postes « connaissance », mais de nouveaux entrants peuvent la réduire à néant.

### (7) Le bilan « Bien Commun »

Le sens est le mobilisateur le plus puissant. Tout le monde cherche un sens dans sa vie - les entreprises aussi cherchent à entrer encore mieux dans leur raison d'être, leur mission-vision. La notion de la RSE a d'abord été trop souvent une façon de laver sa conscience des dégâts collatéraux provoqués par l'activité. Maintenant, les plus grands succès de notre époque incluent le sens et la création de valeur dans leur écosystème, en plein cœur de leur business modèle. Ayons ce réflexe de mesurer l'impact positif et négatif de nos actions. Une responsabilisation qui a comme effet secondaire une mobilisation des équipes et parties prenantes qui peut se chiffrer en multiples de l'investissement. Aussi, cette notion de service peut être la graine du modèle d'affaire de demain.

C'est une innovation historique dans le secteur de la comptabilité et du révisorat. La possibilité de publier s'ouvre – dans un volet supplémentaire des rapports annuels – de ces postes de la valeur intangible de l'entreprise. C'est délicat, mais c'est une façon puissante de mobiliser les parties prenantes autour du projet commun de création de valeur.

Nous proposons donc une nouvelle rigueur. Qualifier les actifs et passifs à 7 niveaux. Créer 7 bilans qui permettront ensuite de créer de la nouvelle valeur, le passif étant en réalité, l'antimatière des ressources.

## > Le ROI possible d'un travail avec la valeur immatérielle

Il n'y a rien de plus puissant que de demander à une partie prenante : « Nous avons besoin de vous, de vos compétences, aidez-nous ». Cette vulnérabilité de premier abord débouche sur une alliance forte autour de projets où chacun pourra s'éclater dans son domaine de compétence, s'épanouir, se réaliser. Cela demande une bonne dose d'humilité, et exige de gérer les égaux. Mais une fois ce pare-feu traversé, chaque centime investi pour gérer un ou plusieurs postes du passif immatériel sera remboursé au centuple. Cela fait totalement sortir ces entreprises du lot, et attire les meilleures jeunes ressources – qui sont en recherche de sens et de terrains d'accomplissement.

Pour rembourser 1€ d'un passif financier, il nous faut sortir 1€ + intérêts. Pour rembourser 1€ de passif immatériel, il nous faut entre 0,2€ et 0,001€. Une nouvelle idée peut enrichir énormément toute l'entreprise, ou réduire les coûts de façon significative. Un changement d'ambiance ou de style managérial suite à un travail sur les valeurs et la posture, peut avoir un effet énorme sur la diminution de la rotation, de l'absentéisme, de la motivation et de la créativité. Ces ROI sont à chaque fois des multiples de l'investissement.

## > Le rôle de l'analyste financier « de demain »

L'entrepreneur dirigeant est en première ligne, dans les « tranchées du changement ». Comptables et réviseurs sont en posture d'assistance et de logistique. Le grand changement est qu'ils ont besoin d'un autre type d'information. C'est le « shift » dans lequel les services aux entreprises se trouvent. Un discernement plus pointu, une nouvelle maturité humaine, une compréhension profonde des enjeux sectoriels, géostratégiques et historiques. Tout le secteur financier, qui doit gérer des valorisations immatérielles allant jusqu'à 90 % du market-cap (nous venons de 15 % à la fin des années 80), est invité à apprivoiser ce nouveau terrain de création de valeur. La plupart des dirigeants estiment que leurs personnels n'utilisent que 30 à 60 % de leur potentiel au service du projet d'entreprise. Cela correspond à

la plus grande ressource cachée de toute l'histoire de l'humanité. Assez important que pour s'offrir le temps de s'y attarder et d'apprendre à travailler avec.

## > Quelques exemples illustratifs

Un scan de l'immatériel – le 7D-Value – met en exergue les forces et faiblesses, chiffrées, et offre une compréhension profonde des terrains d'action prioritaires. Exemple : d'abord recalibrer la vision porteuse, ensuite bien communiquer en interne et en externe, reconstruisant la confiance, ensuite gérer les ressources, pour permettre l'innovation. Et non pas de concentrer tout sur l'innovation d'embûche. Autre exemple : créer plus d'esprit d'équipe pour ensuite améliorer les processus (et non pas à l'envers).

Cette mesure peut aussi indiquer si l'entreprise semble être surévaluée ou sous-évaluée.

Pour les collectivités et les régions également, ce nouveau regard offre des toutes nouvelles perspectives. Le potentiel caché des chômeurs et retraités peut être activé en les considérants comme une ressource, plutôt qu'un « déchet » de la société – en mettant en route des programmes contribuant à la prospérité de la communauté, les y incluant activement. Le tout est de détecter leurs talents et potentiels cachés, et de créer des programmes intelligents dans lesquels ils peuvent s'inscrire, ajoutant du sens à leur vie. Tout existe déjà. Les premières expériences en Belgique prouvent son efficacité.

Ce principe, en 7 dimensions, a donc fonctionné tant pour l'individu, pour l'équipe, pour l'entreprise, la ville, la région ou le pays tout entier.

## > Comment cette nouvelle approche pourrait donner une réponse à la crise de croissance d'aujourd'hui ?

Nous avons ici une bonne graine. Maintenant, à nous de la semer en terrain fertile : ouverture d'esprit, aspiration à créer de la valeur humaine et sociétale, humilité et courage. Le patronat et ses parties prenantes ont un rôle à jouer dans la mutation en cours. Le système est mis en question et nous sommes en première ligne. Les exemples inspirants existent déjà. Notre expérience est que le processus – qui implique les personnes clés à travers l'entreprise – fait partie du trajet de prise de conscience collectif, et se faisant, développe discernement et maturité managériale. C'est en quelque sorte allier le développement des équipes, de concert avec celui de la stratégie long terme. <

**Michel de Kemmeter,**  
Fondateur de UHDR UniverseCity  
[michel@udhr.net](mailto:michel@udhr.net)

UHDR UniverseCity est un réseau de compétences et de recherche sur le «développement durable humain». Il développe des nouvelles approches de croissance humaine, collaborative, immatérielle, construisant un pont vers la nouvelle économie.



© DR  
Bruno Bizational,  
associé BM&S,  
fondateur Entreprise  
Familiale Centenaire, IEP,  
MBA Insead



© DR  
Alain Kaiser, associé Fidal  
Innovation, professeur  
associé Paris 13, Expert  
près la Cour d'appel de  
Paris.

« En France, il existe plus de 3 000 marques, entreprises, organismes... de plus de 100 ans. 1 200 entreprises sont familiales et centenaires. »

(\*) Catégorie socioprofessionnelle supérieure

(\*\*) Enquête BM&S / EFC février – avril 2012 : base 230 réponses de dirigeants d'entreprises familiales

(\*\*\*) Source Histoire de marques

## > Méthodologie

# Quel est l'impact de l'ancienneté sur la valeur de la marque ?

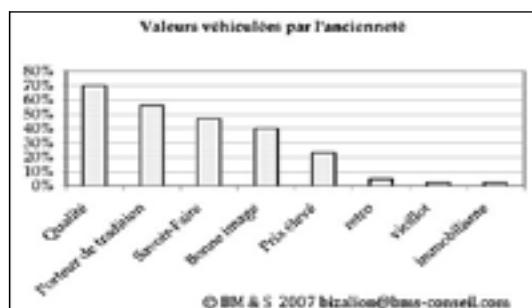
La méthodologie Anno-Value® permet de calculer une survaleur, liée à l'ancienneté de la création, principalement pour les marques de plus de 100 ans. - **Le temps, un capital confiance.**

En France, il existe plus de 3 000 marques, entreprises, organismes... de plus de 100 ans. 1 200 entreprises sont familiales et centenaires, et environ une dizaine, par an, change de main.

L'usage d'une date ou d'une référence « depuis... » n'est plus anecdotique, mais devient de plus en plus fréquent, même pour des entreprises de 15 ou 20 ans. On constate que dans les magazines CSP +(\*), plus de 8 % des annonces font référence à une date.

## > L'ancienneté d'une marque est perçue positivement

En France, l'ancienneté d'une marque ou d'une entreprise est considérée comme un élément positif aussi bien par les clients que par les entreprises (enquête BMS 2007 et 2012) (\*\*) car elle symbolise des valeurs telles que la qualité, la tradition, l'authenticité, la maîtrise d'un savoir-faire... (Graphique 1)



De l'enquête 2012, (\*\*) il ressort les caractéristiques suivantes :

- 83 % des dirigeants, estiment, que leur ancienneté est un véritable atout ;
- 70 % des dirigeants constatent un développement de l'usage de l'ancienneté en particulier par des entreprises qui ne sont plus familiales.

Car une marque qui a un passé dispose d'un atout essentiel : « un capital confiance ».

## > L'ancienneté a-t-elle une incidence sur la marque ?

L'ancienneté renforce l'image de la marque et permet une valorisation du produit.

La présence d'une date dans la communication permet d'intégrer de façon extrêmement simple les aspects positifs de l'ancienneté. Si on supprime celle-



ci, l'image de ces marques s'en trouverait affectée. Parfois la date est déposée en marque (1664, 1848, 1855.com...)

Dans certains secteurs, comme l'agroalimentaire, la référence à l'ancienneté permet un accroissement de la valeur perçue du produit. On constate qu'une date ou une mention « de tradition », « à l'ancienne » permet de vendre un produit de qualité à un prix supérieur de 20 à 30 % par rapport au produit standard.

La durée de son ancienneté est un argument de différenciation

On constate deux tendances :

- 1) Quand une marque peut se prévaloir d'être la plus ancienne de son secteur, c'est un argument qu'elle va exploiter. Exemples d'accroches :
  - Vacheron Constantin : la plus ancienne manufacture horlogère au monde ;
  - Connétable. Plus ancienne conserverie de sardines au monde ;
  - La Maison de Champagne Gosset est la plus ancienne maison de vins de la Champagne.

2) Quand une marque en a la possibilité, elle choisit la date de référence la plus ancienne (\*\*\*) :

- LU avant 2006 indiquait « Depuis 1886 » puis après 2006 « Depuis 1846 » ;
- Dalloyau avant 2010 indiquait « Depuis 1802 » puis après 2010 « Depuis 1682 ».

## > Comment mesurer l'impact de l'ancienneté sur la valeur de la marque ?

Les différentes méthodes d'évaluation des marques ou des entreprises font souvent référence à l'ancienneté de celles-ci, sans cependant l'intégrer de façon différenciée. Capital confiance, valorisation du produit, facteur de différenciation, ceci tend à conforter que l'ancienneté a une valeur.

« 70 % des dirigeants estiment que leur ancienneté a une valeur,\*\* » : c'est sur la base de ce constat que BM & S et FIDAL Innovation ont développé la méthodologie Anno-Value ©. Celle-ci permet de calculer une survaleur, liée à l'ancienneté de la date de création de la marque, principalement pour les marques de plus de 100 ans.

Cette survaleur (%) s'appliquera à la valeur de la marque évaluée selon les différentes méthodes classiques.

## > Principe de la méthode d'évaluation

L'impact de l'ancienneté est différent selon les

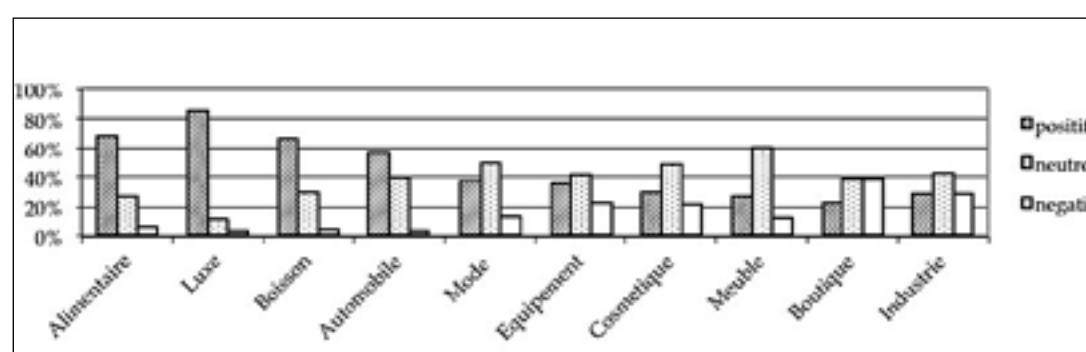
secteurs. Dans chaque secteur on identifie des composantes clefs liées à l'ancienneté (de 4 à 6) (ex... rang chronologique, nouveaux entrants....). Chacune de ces composantes a un coefficient de survaleur lié au secteur. Ce coefficient est décomposé en une grille de classement qui permet de positionner la marque en fonction de son ancienneté.

Pour évaluer la survaleur liée à l'ancienneté de la marque , il suffit de positionner celle-ci sur les grilles de classement de chacune des composantes, et de faire la somme des résultats. Cette approche nécessite :

- Une identification des composantes pour chaque secteur. (Ces composantes ne sont pas les mêmes pour le biscuit, les montres..) ;
- Une évaluation de l'impact de la composante sur la survaleur (le rang chronologique ou les nouveaux entrants n'ont pas le même impact ...) ;
- Une grille de classement pour chaque composante.
- Des bases de données historiques par secteur (nombre et date de création...). Selon les secteurs et l'ancienneté de l'entreprise, la survaleur, appliquée à la valeur estimée de la marque, peut être de 1 % à 6 ou 7 %. <

**L'impact de l'ancienneté est variable selon les secteurs** (Graphique 2)

© BM&S Bizaillon@bns-conseil.com



## 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 : \_\_\_\_\_



Le siège de l'éditeur de l'intelligence, de valeur et de la culture  
**capital** **immatériel**

> GOODWILL MANAGEMENT  
46 BD de Sébastopol  
75003 PARIS

**capital**  
immatériel

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :  
Alan Fustec

ÉDITEUR : Didier Dumont

RÉDACTEUR EN CHEF :

Philippe Collier - Filactu

COURRIEL : collier@filactu.com

TÉL. : +33 (0)6 80 83 25 17

CONCEPTION GRAPHIQUE :

Valérie Eudier

SOCIÉTÉ ÉDITRICE :  
Goodwill  
Management  
SAS au capital de  
100 000 €

46, Bd de Sébastopol

75003 Paris

TÉL. : 01 49 26 05 49

RCS : Paris B 450 482 641

SITE WEB :

www.capital-immatieriel.info





« Les données relatives à la France sont un taux d'imposition de 65,7 %, un nombre de paiements de 7 et 132 heures pour remplir les déclarations.. »

Parmi les invités, Philippe MOATI, enseignant/chercheur spécialiste reconnu du commerce et de la consommation, a exposé sa vision des conséquences du capitalisme immatériel et de l'économie des effets utiles sur l'activité des entreprises.

« Jusqu'à présent, l'évolution du capitalisme a été marquée par une succession de cycles qui enchaîne les périodes de stabilité et les périodes de crise. Cette vision historique repose sur des cycles longs, notamment mis en évidence par Kondratiev\*\*. Et dont le moteur, selon Joseph Schumpeter (1883-1950) ou Jeremy Rifkin, était une succession de révolutions technologiques dans la manière de produire. »

« Une vision, un peu courte et simpliste, » selon Philippe MOATI. Car dans la réalité, nous constatons que l'essentiel de la dynamique repose sur la coévolution d'une série de sous-systèmes interdépendants : évolution de la société, des rapports sociaux, des institutions, du contexte géopolitique...

Ainsi, l'École française de la régulation pense qu'avec une bonne régulation on peut mieux gérer les périodes charnières de transformation des fondamentaux en créant de nouvelles institutions pour réduire les contradictions et les conflits d'intérêts.

Si la crise actuelle correspond à la sortie du capitalisme industriel de type Fordien, basé sur la transformation de la matière, on ne peut, pour autant, estimer, comme certains le pensent, que nous sommes entrés dans l'ère du « post Fordisme » ou de la société « postindustrielle ». Même si les services sont aujourd'hui prépondérants dans l'économie.

Pour Philippe MOATI les expressions de « capitalisme immatériel » ou de « capitalisme cognitif » ou d'économie de l'immatériel sont plus représentatives pour rendre compte de l'évolution actuelle des processus de création de valeur et de la façon de la capter. Aujourd'hui, constater que les services représentent 70 à 80 % des emplois n'est pas le plus important. En revanche, ce qui fait événement, c'est l'augmentation du poids des ressources immatérielles dans la capacité à créer et à les exploiter.

La conséquence de cette évolution est que nous sommes entrés dans une période d'hyper-concurrence où il devient beaucoup plus difficile de faire des profits.

Les dérégulations liées à la mondialisation, comme l'évolution des TIC, les exigences de rendement liées à la financiarisation conduisent à une baisse inéluctable de la rentabilité.

Les entreprises doivent donc développer de nouvelles stratégies pour exploiter ces nouvelles ressources immatérielles. La question étant : comment redevenir rentable dans un contexte d'hyper-concurrence qui tire les prix vers le bas ?

Philippe MOATI décrit trois grandes voies stratégiques d'évolution :

ts a été réduit de plus de six, tandis que le taux d'imposition total a baissé de près de 1 % par an. <

Philippe COLLIER