



En partenariat avec

*Compte-rendu*

**6<sup>ème</sup> Journée Nationale des Actifs Immatériels  
« OSER L'IMMATÉRIEL POUR SE DEVELOPPER ! »**

**Le 16 juin 2015**

**Centre Pierre Mendès France, Ministère de l'Economie et des Finances**

**De 8h30 à 18h30**

*L'Observatoire de l'Immatériel et la DGE ont joint leurs forces pour cette 6<sup>ème</sup> édition de la Journée Nationale des Actifs Immatériels, qui s'est tenue le 16 juin dernier. Cette conférence avait trois objectifs majeurs :*

- Mettre en avant l'**audace entrepreneuriale** au cœur des entreprises, en cette période de crise économique
- Encourager la **création de valeur** et l'**innovation** en s'appuyant davantage sur les forces immatérielles, sources distinctives d'**attractivité** et de **compétitivité**
- Identifier des **outils** et **méthodes** pour les mettre en action

*La Journée Nationale des Actifs Immatériels a rassemblé 35 intervenants de haut vol et plus de 350 participants issus d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs, de leurs partenaires business et financiers, des pouvoirs publics centraux et territoriaux, sans oublier du monde académique.*

## **Allocution d'ouverture par Jérôme Julia, Président de l'Observatoire de l'Immatériel**

### **7 réflexions sur l'immatériel – Résumé**

**L'immatériel introduit une nouvelle pensée du développement.** L'immatériel est : « *l'essentiel, invisible pour les yeux, et qu'on ne voit bien qu'avec le cœur* » (Le Petit Prince, Antoine de Saint-Exupéry).

- 1. Le numérique rend nécessaire une nouvelle forme d'intelligence**
- 2. Penser les interstices du monde et l'inattendu permet d'inventer**
- 3. L'immatériel redéfinit la stratégie**
- 4. Travail invisible et productivité cachée, de nouvelles lunettes pour le dirigeant**
- 5. La révolution de la gouvernance immatérielle – les porteurs d'actifs**
- 6. L'immatériel, une énergie renouvelable dans le moteur**
- 7. L'immatériel, une nouvelle vision du monde :** inventer et mettre en place un nouveau modèle où la ressource principale est désormais l'immatériel. L'immatériel introduit et rend donc possible de multiples révolutions : révolutions de l'intelligence, de la gouvernance, du travail, du bien public, de l'intérêt général, de l'écologie ... L'immatériel fait naître une nouvelle économie plus respectueuse de soi, des autres et de la planète.

*Pour en savoir plus, n'hésitez pas à lire le texte complet : « 7 réflexions sur l'immatériel » par Jérôme Julia, en ligne sur le site de l'Observatoire de l'Immatériel.*

### **Les enjeux économiques des actifs immatériels pour le développement des entreprises par Benjamin Gallezot, adjoint au Directeur Général des Entreprises, Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique**

La notion d'actifs immatériels s'inscrit dans la stratégie économique globale qui repose sur deux piliers :

- La compétitivité coût
- La compétitivité hors coût, dont l'innovation – dans laquelle les actifs immatériels jouent un rôle important – ou encore le capital humain

Au-delà des actifs classiques – les brevets et les marques – il faut aussi en considérer d'autres comme le capital humain et le savoir-faire. L'un des enjeux est de savoir comment les développer, les valoriser et les protéger, puisqu'ils font partie du patrimoine de l'entreprise.

Les actifs immatériels sont de plus en plus présents dans notre économie :

- Au niveau de l'Etat, un effort particulier est réalisé concernant un actif immatériel : les fréquences de télécommunications
- L'Industrie a une problématique immatérielle : les données, les logiciels, les marques, le design ...
- Dans un secteur comme le numérique, la gestion des données est un enjeu clé: comment les acquérir ? les analyser ?

La DGE travaille depuis 2012 avec l'Observatoire de l'Immatériel pour préciser les conditions de valorisation des actifs immatériels, en particulier en mettant à disposition des référentiels et des méthodologies pour que les entreprises puissent mieux valoriser leurs actifs immatériels.

Au-delà de ces travaux, l'expérience sur le terrain de la manière dont les entreprises, petites ou grandes, gèrent leurs actifs immatériels est importante. Enfin, un enjeu clé réside dans la communication et la pédagogie à l'ensemble de l'écosystème économique sur le sujet.

## **Table ronde 1 : Comment optimiser la gestion d'un portefeuille d'actifs immatériels ?**

*Modérateur : Alban Eral*

*Intervenants : Carole Abbey, Eric Carreel, Jean-Philippe Desmartin, Luc Savage*

### **De quels actifs parle-t-on ?**

Les brevets : par exemple, 7000 chez Orange, également des éléments fondamentaux de valorisation pour les start-ups ; les collaborateurs ou le capital humain ; la satisfaction client ; le savoir-faire ; la responsabilité sociale de l'entreprise ; la capacité d'innovation ; la qualité du management ; la stratégie digitale ; la supply chain ; les fournisseurs ; le capital actionnaire ; les partenaires ; la marque. Tous ces actifs n'ont pas le même « poids » dans la valeur d'une entreprise quel que soit le secteur. Dans le luxe, les deux actifs prépondérants sont la marque et la supply chain. Dans la banque, il s'agit du capital humain et du système d'information.

Ces actifs sont très importants pour les investisseurs, notamment les investisseurs de long-terme comme les fonds souverains, les fonds de pension, les assureurs, les family offices, car la comptabilité de l'entreprise ne représente qu'en moyenne 1/3 de la valeur de l'entreprise. Par exemple, L'Oréal est valorisé sur le marché à trois fois la valeur de ses capitaux propres au bilan. Dans le secteur des biotechnologies, les entreprises ont peu de chiffre d'affaires, des pertes et pourtant certaines valent des dizaines ou des centaines de millions.

### **Comment valoriser ces actifs ? Quels critères utiliser pour les intégrer au portefeuille d'actifs ?**

Plusieurs « écoles » ont développé des moyens de prendre en compte ou de valoriser ces actifs. On peut citer : il y a 20 ans l'école scandinave ou encore Harvard avec ses business score cards, et plus récemment le reporting intégré, les indicateurs proposés par WICI (World Intellectual Capital Initiative), le Thesaurus.

La valorisation se heurte à trois grandes difficultés. La première provient du principe de prudence des normes comptables qui ne reconnaissent les actifs au bilan que sous deux conditions : les coûts de R&D engagés ou une opération de croissance externe. Mais dans ce dernier cas, seul un tiers de la valeur est attribuée à un actif précis, le reste étant considéré comme du « goodwill ». La deuxième difficulté concerne le fait qu'il existe plusieurs référentiels (comptable, juridique ou autres comme le Thesaurus), qui s'accordent ni sur une liste commune, ni sur un vocabulaire commun. La troisième difficulté concerne le lien entre les actifs qui est fondamental dans la création de valeur, mais rend la valorisation d'autant plus difficile.

### **Quelques exemples de mesure :**

- Brevets (chez Orange) : corrélation entre les brevets et les axes d'innovation de l'entreprise, pertinence du brevet au niveau de la propriété intellectuelle et pertinence technologique des brevets et faculté du brevet à représenter une dynamique d'innovation de l'entreprise
- Le capital humain : chez Orange par un baromètre social suivi tous les ans
- La satisfaction client qu'on peut mesurer via le net promoter score
- Le savoir-faire : chez Orange, il est mesuré par le degré de qualité du réseau tel qu'analysé par l'ARCEP (reflète le savoir-faire des équipes techniques pour faire fonctionner un réseau)
- Etc.

Le lien reste difficile à faire avec une valorisation financière, même si certains y parviennent, comme SAP qui a valorisé à 150m€ l'engagement de ses collaborateurs. S'il n'existe pas de norme pour valoriser les actifs immatériels (sauf sur la marque avec une norme ISO), il existe en revanche des bonnes pratiques.

### **Quelle protection des actifs immatériels ?**

Si les start-ups investissent beaucoup dans les dépôts de brevets, c'est davantage pour « faire peur » que pour les utiliser en tant que véritable arme de destruction (le litige est rarement atteint) et pour intéresser les investisseurs. Une bonne pratique concernant le dépôt de brevets vient des Etats-Unis : le dépôt de brevets « chapeaux ». Même si on ne sait pas au moment du dépôt à quoi va servir l'ensemble du brevet, c'est un moyen d'ouvrir large. Quelques cas d'actifs : pour le logiciel, les choses sont simples, car il est dur à copier. En revanche, la copie est fréquente pour les interfaces utilisateurs (ex : litige entre Apple et Android), ce qui est très frustrant, car elles demandent beaucoup d'efforts en termes de recherche et de test, pour être copiées trois mois après leur mise sur le marché. La copie intervient énormément dans le domaine des dessins et modèles (ex : le pèse-personne connecté doit avoir 5 ou 6 copies dans le monde quasiment identiques).

## **Table ronde 2 : Le rôle de l'immatériel dans le développement des écosystèmes territoriaux**

*Modérateur : Danielle Bourlange*

*Intervenants : Jacques Bauvir, Xavier Crouan, Bruno Jacquemin, Rémi Lallement*

La question du rôle de l'immatériel dans le développement des écosystèmes territoriaux nécessite de penser l'immatériel dans une perspective systémique, englobant à la fois les actifs publics et privés, le capital naturel, les biens communs. Dans cette vision, les réseaux, l'interaction entre les actifs, les nouveaux modes de coopération entre les acteurs prennent une importance grandissante.

### **Enjeux à l'échelle des territoires :**

- Les territoires peuvent jouer un rôle important dans la différenciation des entreprises
- La mondialisation et l'évolution du rôle des territoires
- Un enjeu de gouvernance fort pour identifier ou créer les moyens de mettre en réseau les acteurs
- Deux types de territoires à considérer différemment : les territoires avec des métropoles et les territoires sans métropoles
  - Les territoires métropolitains doivent axer une partie de leur politique à la réduction des « déséconomies » (ex : la congestion) et à la cohésion sociale
  - Les territoires non métropolitains ont d'autres atouts à faire valoir comme une plus grande facilité à mettre en relation les acteurs, mais doivent se poser les questions de la mise en capacité des acteurs, des ressources existantes ou potentielles à révéler, des connexions possibles avec des territoires métropolitains, de la facilitation de la mobilité.

### **Exemple d'actions par une entreprise dans ces écosystèmes – le cas Michelin**

*Sur les écosystèmes territoriaux :* l'une des ambitions de la démarche Performance et Responsabilité Michelin (PRM), lancée en 2002, est de « vivre en harmonie avec les communautés locales ». Michelin soutient les entreprises au-delà des liens stricts des affaires via le partage d'expérience, des diagnostics de propriété industrielle, des prêts, le développement d'emplois sur des activités nouvelles. Au total, les salariés de Michelin y consacrent 30000 jours par an et Michelin a créé une entité structurée : Michelin Développement.

*Sur l'écosystème de la mobilité durable :* la mission de Michelin est d'être au service de la mobilité durable. Michelin organise le Challenge Bibendum, participe également à la conférence COP21 et y organise le Transport Day le 6 décembre.

### **La démarche de marketing territorial pour créer de la valeur**

L'Île-de-France a un enjeu international d'attractivité (des talents, des capitaux), dans un contexte fortement concurrentiel (I love New York, Great London, I Amsterdam ...).

La démarche de marketing territorial consiste à cartographier les forces et faiblesses du territoire, définir une stratégie et des objectifs communs et les décliner en un plan stratégique allant jusqu'à la définition de services (ex : qui accueille l'entreprise qui souhaite investir ? Comment ?). Dans ce travail, les institutions sont facilitatrices et accélératrices, mais doivent s'effacer au profit des autres acteurs du territoire, y compris dans la gouvernance (ex : en Île-de-France, la marque a été confiée à l'Agence de développement économique).

Il existe d'autres formes de marques à ancrage local, non issues du territoire, mais souvent de filières, comme Sud de France, ou Produit en Bretagne, avec des entreprises qui se sont réunies et ont créé des labels.

### **Comment et pourquoi mesurer la valeur créée par les territoires ? L'exemple de la CCI Loiret**

Mesurer la valeur que la CCI apporte au territoire lui permet de quantifier sa contribution au territoire, et de légitimer son action : la création de lien de confiance entre les acteurs. Ce travail permet aussi de cibler les actions les plus pertinentes au regard des effets de levier engendrés. Deux étapes de travail pour la CCI, via la méthode Thesaurus :

- Mesure de la valeur immatérielle du territoire
- Mesure des coûts et des gains produits → Au total, la CCI rapporte dix fois plus qu'elle ne coûte.

Finalement, l'immatériel est le « pétrole » de la nouvelle économie qui est en train de se mettre en place (« uberisation » de l'économie).

### **Table ronde 3 : L'importance des actifs immatériels au sein du business model de l'entreprise**

*Modérateur : Daniel Delorge*

*Intervenants : Jean-Michel Aulas, André Braud, Xavier Quérat-Hément, Jacques Tierny*

#### **La transformation d'une entreprise passe par le capital humain – Les cas d'Auchan et de La Poste**

*Auchan* a fait le pari d'une transformation remettant le salarié au cœur de l'organisation. Un modèle d'évaluation du capital humain chez Auchan a été construit sur la base du Thesaurus pour évaluer financièrement le capital humain des magasins, faire le lien entre performance humaine et performance économique et identifier les moyens d'animer une nouvelle politique managériale. Cette étude a permis de suivre dans le temps les évolutions du capital humain via des critères issus des bases de données RH et d'appuyer une nouvelle politique RH en travaillant avec les magasins.

*La Poste* est confrontée à une évolution très rapide des usages : le volume du courrier décroît de 6 à 7% par an, les obligations légales sont fortes (17000 points de passage, activité de courrier 6 jours sur 7). Une question fondamentale a orienté les changements de Business Modèle de La Poste : que faire d'une force de frappe de 85000 facteurs dans un moment où la relation client devient un actif clé ? Le facteur devient le premier capteur d'information et de la relation client. Il faut donc que l'entreprise se mette à son service. Comment parvenir à un tel modèle ? En associant chacun à la compréhension des enjeux, et en co-construisant le chemin.

#### **Comment conçoit-on le capital humain dans un club de football comme l'Olympique Lyonnais ?**

La manière commune de voir le capital humain dans les clubs de football se fait par acquisition. C'est là que le Business Modèle de l'Olympique Lyonnais se distingue : par la formation et l'éducation des joueurs sur un ensemble de critères allant au-delà des talents individuels de football (intelligence collective, situation dans l'espace) pour mettre l'ensemble des talents au service du collectif. Un autre objectif consiste à développer l'employabilité des jeunes dont 90% ne feront pas carrière dans le football à l'issue du centre de formation.

#### **Quelle vision des actifs immatériels pour le Directeur Financier ?**

Le rôle du Directeur Financier est important car il s'occupe du patrimoine de l'entreprise. Or, aujourd'hui on reconnaît qu'il n'y a pas que des actifs tangibles (en comptabilité, Gemalto vaut 2Mds, l'entreprise en vaut 7 sur les marchés). Le capital immatériel doit ainsi être reconnu et pérennisé. Cependant, il faut faire attention, car le capital immatériel est très volatil : la réputation peut être perdue du jour au lendemain, de même pour l'avantage technologique (« a man in a garage »). Il faut donc protéger le capital immatériel et créer un effet de levier. Le Directeur Financier a ainsi un rôle de pédagogie, d'alerte, de dialogue avec les opérationnels.

#### **Quelle place pour le client ? Les cas de l'Olympique Lyonnais, La Poste et Auchan**

*A l'Olympique Lyonnais* : Le Grand Stade. Attirer et pérenniser la relation client nécessite d'avoir non seulement le « spectacle » mais aussi « la salle de spectacle ». L'innovation doit être au cœur d'un tel projet : le stade devient un centre pour les entreprises et les loges se transforment en bureaux la journée.

*L'enchantement client à La Poste* : pour que la relation client soit créatrice de valeur, il faut surprendre le client, lui apporter « le petit plus » auquel il ne s'attend pas. Cela nécessite que les collaborateurs soient formés, bien managés et qu'ils aient envie. D'où un changement de Business Modèle (en pyramide inversée).

*Le client au centre chez Auchan* : pour que son expérience soit un plaisir, et non une corvée, les responsables doivent se mettre au service de leurs employés pour libérer leur créativité, leur donner de l'autonomie et de la responsabilité. Cela donne lieu à une transformation du management (le chef de rayon devient le manager commerce) : les meilleurs leaders sont ceux qui développent leurs équipes et s'effacent devant leurs succès. Le management devient plus collaboratif en donne une part de voix « directe » via des enquêtes aux salariés. L'idée est d'éviter le cas du salarié qui part à la retraite en disant : « pendant 35 ans, vous avez utilisé mes bras, pour le même prix vous auriez pu avoir ma tête ».

#### **La valorisation du capital immatériel dans l'entreprise**

*Le financement du capital immatériel* : sur une partie « robuste » de la valeur créée, le capital peut être financé par des fonds propres et de la dette, sur les parties probables et propagées, il faut le financer par les fonds propres. D'où un financement cher du capital immatériel, par rapport au stock par exemple.

Après vient la question de la valorisation. Il s'agit de mesurer la part du cash flow liée à l'actif et la période sur laquelle il va générer du cash flow. Cette valorisation prend en compte le risque, qui est le véritable « ennemi de l'immatériel ». Tous les moyens pour le protéger peuvent aussi créer de la valeur.

## **Allocution de Stefano Zambon, Président de WICI**

**On se dirige de plus en plus vers les entreprises conceptuelles** (avec des actifs immatériels très forts, la protection et le commerce de PI, la délégation de la production, distribution et d'autres fonctions, des Business Modèles plus flexibles)

**Ces entreprises sont confrontées à de « nouveaux » problèmes :**

- Un manque de classification, d'information, d'instruments de mesure de l'immatériel reconnu au niveau international
- La volatilité de la valeur des actifs immatériels et une incertitude liée à ces actifs
- Des risques liés aux actifs immatériels : les immatériels sont vulnérables
- Une nature à la fois transverse et différenciée des actifs immatériels : qui contrôle la marque ? Tous ! La responsabilisation est difficile pour les entreprises et les institutions
- Un risque de créer une « Tour de Babel de l'Immatériel » avec l'essor de multiples initiatives nationales et internationales
- Une résistance au changement (« on vit pour résister au changement »)
- Une rare attention institutionnelle aux niveaux gouvernementaux et européens

**Quelques mots sur WICI :**

- WICI est un réseau collaboratif qui cherche à améliorer le reporting d'entreprise pour mieux représenter la création de valeur et l'allocation de capital via une meilleure information
- Trois objectifs majeurs :
  - Développer un nouveau cadre conceptuel pour mesurer et faire le reporting de la performance d'entreprise aux actionnaires et parties prenantes
  - Développer des KPIs sectoriels consensuels
  - Faciliter l'usage du langage XBRL pour la digitalisation des informations de l'entreprise
- La création de valeur en entreprise : l'entreprise est un mécanisme de création de valeur, qui peut s'exprimer par une fonction mathématique. Une grande partie de cette création de valeur est « invisible »
- Sept propositions pour réformer le reporting :
  - Identifier les sources de différenciation
  - Rendre clair le mécanisme de création de valeur pérenne pour l'entreprise
  - Présenter une image globale des activités de l'entreprise, incluant les données financières, la performance financière et les éléments non-financiers (données sur l'immatériel, l'environnement, l'impact social, etc.)
  - Donner des clés aux parties prenantes pour prédire la performance future de l'entreprise
  - Autoriser les entreprises à choisir le contenu du reporting qu'elles communiquent à l'extérieur
  - Expliquer les problèmes matériels de l'entreprise avec de la fiabilité et de la comparabilité
  - Réduire les coûts totaux de reporting pour les entreprises
- Les KPIs WICI :
  - Sont à trois niveaux – général, sectoriel, entreprise
  - Couvrent les secteurs : composants électroniques, pharmaceutique, automobile, télécommunications, haute technologie, l'extraction, la mode & le luxe, l'électricité, le pétrole et le gaz

## **Table ronde 4 : La protection des savoir-faire au service des actifs immatériels**

*Modérateur : Fabrice Naftalski*

*Intervenants : Thibault Bouvier, Thomas Couaillet, Bruno Lartigue, Johanna Tastevin*

Le savoir-faire, au cœur de l'innovation, souffre d'un manque de visibilité : il est mal défini par la loi, multiforme (procédés de fabrication, logiciels embarqués, règles métier, plans d'usines), n'est pas protégé en tant que tel et reste très difficile à monétiser. Une prise de conscience a lieu : projet de loi sur le secret des affaires, réalisation d'une étude confiée à EY sur la protection du savoir-faire par l'Observatoire de l'Immatériel et la DGE.

### **Comment L'Oréal et Nutriset protègent leurs savoir-faire ?**

La protection peut se faire par le levier des brevets. Mais les brevets ne sont pas la solution pour tout : Nutriset n'a pas toujours les moyens de déposer des brevets ; le système de protection des brevets peut se révéler limité dans des activités à l'export, notamment en Afrique et enfin, un système de franchise nécessite de laisser de la place à l'échange de savoir-faire entre le franchiseur et les franchisés.

Les autres moyens de protéger les savoir-faire relèvent de la confidentialité. Pour faire respecter la confidentialité, il faut sensibiliser et former les collaborateurs au secret des affaires. Le service juridique peut également se rapprocher des chercheurs en amont de la signature de contrats avec l'extérieur. Des leviers de type « Data Retention Policy » (L'Oréal) donnent des lignes de conduite sur la conservation des documents relevant des savoir-faire. Enfin, des leviers de protection électronique et physique des documents existent.

### **Quels sont les obstacles à la protection des savoir-faire ?**

La première difficulté consiste à identifier le savoir-faire, qui est multiforme, avant même de poser la question de la protection. Ensuite, il faut matérialiser les éléments de savoir-faire. Des moyens existent, mais ils sont dépassés : remplissage de cahiers de laboratoire, consignation par des huissiers. Une consignation des documents explicitant les savoir-faire 2.0 pourrait améliorer le système de consignation actuel.

L'information à protéger doit être qualifiée, or elle est :

- Volatile : il est très facile de faire des copies
- Vulnérable : la copie ne laisse pas de trace
- Indiscernable : une même information peut être valorisée auprès de plusieurs parties prenantes
- Rémanente : une fois que l'information a été transmise, on n'en maîtrise plus l'utilisation

Enfin, une fois le savoir-faire identifié, il faut encore valoriser ce savoir-faire.

### **Quid d'une protection juridique éventuelle à venir ?**

Tant pour protéger les savoir-faire et donner un arbitrage, que pour évaluer les préjudices dans l'établissement des dommages et intérêts, il faut d'abord faire un état des lieux de ce qui existe aux Etats-Unis et en Asie et évaluer la jurisprudence. La protection juridique doit veiller à ne pas occasionner la révélation de savoir-faire et aider à une meilleure évaluation des préjudices. Donner le pouvoir à des juges de prendre des décisions conservatoires, sur des sujets très techniques, peut se révéler dangereux. Des pistes de protection seraient : la constitution de tribunaux spécialisés, la transmission de version modifiée des preuves aux autres parties, la possibilité de seulement pouvoir consulter les preuves sur place sans faire de copie, la tenue de jugements à huis-clos ou la communication de version modifiée des décisions de justice.

### **Comment l'état prend-il part à la protection des savoir-faire ?**

La France est en retard par rapport à d'autres pays comme les Etats-Unis, l'Allemagne, le Danemark et la Finlande sur les thèmes de l'invention avant brevet ou encore la construction de normes.

Le conseil à l'intelligence économique a travaillé à l'élaboration d'un projet de loi avec une commission ad hoc de l'Assemblée Nationale. Le projet est maintenant entre les mains de l'Europe pour l'élaboration d'une Directive Européenne. Au-delà de la loi, le conseil intervient dans la sensibilisation et l'information aux TPE et PME, ainsi que pour inculquer des notions RH et managériales pour faire généraliser la prise de conscience à tous les collaborateurs de l'entreprise.

Enfin, il faut garder à l'esprit que quelle que soit la législation, elle n'empêchera pas l'espionnage, légal ou illégal. Il faut surtout veiller aux comportements des chercheurs, des commerciaux qui peuvent s'avérer déviants et les accompagner.

## **Table ronde 5 : Le rôle de l'immatériel dans l'économie sociale et solidaire**

*Modérateur : Philippe Rives*

*Intervenants : Jean-Louis Bancel, Frédéric Bernard, Dominique Blanc, Carole Couvert, Eric Galiègue*

L'économie sociale et solidaire (ESS) emploie 2,4 millions de personnes en France et représente 10% du PIB. C'est un secteur dynamique qui crée de l'emploi non délocalisable dans des secteurs à fort potentiel, notamment les services à la personne, l'économie verte ou le secteur économique et social. Comment combiner performance économique et utilité sociale ?

### **Quelles sont les spécificités de l'ESS dans la loi ? Quid de la notion d'utilité sociale ?**

L'ESS fait l'objet d'une définition juridique dans la loi Hamon du 31 juillet 2014. Elle est représentée par deux catégories d'opérateurs : les opérateurs par statut juridique (coopératives, mutuelles & associations) et les entrepreneurs sociaux qui respectent les principes des structures ESS. La même loi donne un cadre permettant aux financiers de connaître les acteurs de l'ESS et leur apporter un financement dédié. Ces entreprises ont la particularité d'avoir un « facteur humain gigantesque » : qu'est-ce que cela vaut ?

### **Utilité sociale, service social rendu ... est-ce mesurable ?**

L'utilité sociale provient d'une action qui favorise la cohésion sociale à travers la solidarité (ex : actions de solidarité intergénérationnelles). Il est compliqué de définir des critères objectivables pour la mesurer. C'est l'objet du programme de recherche « Reference Value ». Ce modèle vise à intégrer le résultat social dans la valeur des mutuelles, sur la base de méthodes actualisant les flux futurs, financiers et immatériels. Le volet social est mesuré à l'aide d'indicateurs comme le budget d'action sociale, les contrats sans limite d'âge, le ratio cotisation sur prestation et certains autres types de contrats.

### **Quel lien entre les volets humains et sociaux d'une entreprise et sa performance économique ?**

Une étude de l'APEC montre que les jeunes ont une appétence particulière pour l'ESS alors que les salaires y sont en moyenne 20% moins élevés : cela provient de leur recherche de sens, de perspectives, d'autonomie et de responsabilité. Le syndicat CFE-CGC a mené une enquête pour démontrer le lien entre performance économique et performance sociale sur la base de trois indicateurs majeurs : la connaissance de la stratégie de l'entreprise, la connaissance de l'utilité de son travail et le sentiment d'être reconnu à sa juste valeur. Cette enquête a démontré que ce lien existe et que le dialogue social est un levier de performance.

### **Quel lien entre responsabilité sociale de l'entreprise et pérennité de l'entreprise ?**

Il existe des entreprises, par exemple les producteurs de tabac, dont les externalités sociales sont négatives. Ces entreprises ont été considérées comme non « investissables » par les fonds d'investissement socialement responsable (ISR). Aujourd'hui en France, l'ISR représente 230 Mds€ et encore 300 Mds€ pour des fonds intégrant ces critères de façon moins systématique : s'il n'est pas la règle, il n'est plus anecdotique. Les investisseurs ont constaté que sur le long-terme, des éléments comme le bien-être au travail comptent dans la performance des entreprises. De nouvelles initiatives sont lancées, comme celle de Minerva qui a créé un fonds visant à la création d'emplois en France.

### **La durée de vie des entreprises de l'ESS semble plus longue que les autres ? Pourquoi ?**

Deux points de vue sont possibles : soit c'est parce qu'elles ont des actifs immatériels plus importants, soit c'est parce qu'elles sont sur des secteurs qui ont une plus grande pérennité que leur durée de vie s'en ressent. Par ailleurs, les entreprises de l'ESS en France vivent très largement de fonds publics, sur lesquels elles ne rendent que peu de comptes. Loin du principe : « comme elles font du social, elles ne peuvent rien expliquer », il faut réussir à mesurer cet impact social. Mais encore quoi mesurer et comment ?

### **Quand on prête à une structure, fait-on attention à son utilité sociale ?**

La priorité pour un banquier, qui prête de l'argent qui n'est pas le sien, est d'accorder ces prêts à des dossiers pour lesquels on est le plus sûr possible d'être remboursés. En critère additionnel, on peut ajouter l'utilité sociale, ce que fait le Crédit Coopératif. Cela peut par exemple faire la différence pour un dossier « moyen ».

### **Comment concilier le social et la performance économique dans certains secteurs, comme l'armement ?**

Certains investisseurs, notamment en France financent ce secteur sous des conditions particulières : où vont les armes produites ? Quelles armes sont produites ?



## **Table ronde 6 : Comment faciliter le reporting de l'Immatériel pour un financement plus efficient ?**

*Modérateur : Marie-Claire Berson*

*Intervenants : Laurent Bieber, Joëlle Durieux, Alban Eyssette, Annie Geay*

### **Quelle compréhension les chefs d'entreprise ont-ils de leurs actifs immatériels ? Quels liens font-ils avec la performance de leur entreprise ?**

Beaucoup d'éléments sont maîtrisés par les chefs d'entreprise, mais la réflexion sur les actifs immatériels est peu formalisée dans la relation avec les flux financiers et la performance économique. Les entreprises doivent aujourd'hui réussir à expliquer leur Business Modèle (notamment via un reporting intégré) et expliquer la contribution de leurs actifs immatériels.

### **Quelle compréhension les financeurs ont-ils des actifs immatériels ? Comment les actifs immatériels sont-ils valorisés ?**

Evaluer les entreprises seulement financièrement se révèle limité. L'immatériel apporte un regard nouveau sur l'évaluation des entreprises (ex : l'équipe dirigeante). La prise en compte des actifs immatériels émerge, grâce à des initiatives comme la construction d'un document extracomptable (en partenariat avec la DGE).

La valorisation des actifs immatériels reste compliquée, à part pour quelques actifs (marques, brevets) pour lesquels il existe des normes. Pour le reste, des méthodes sont éprouvées, comme le Thesaurus, le projet Reference Value, l'IBET (indice de bien-être au travail) ou encore le logiciel Front Swimmer (qui mesure la capacité d'innovation collaborative). Tout cela est encore émergent. L'apprentissage sera long pour les sphères publiques et privées.

### **Comment les actifs immatériels sont intégrés dans les Business Plans présentés aux investisseurs ?**

Ils sont la base sur laquelle l'entreprise fonde la durabilité de sa performance. Le chef d'entreprise peut alors expliquer comment il compte se développer (ex : portefeuille de marques bien géré, capacité d'innovation, bonne gestion du capital humain). L'analyste et le financeur peuvent, grâce à ces données, challenger ces Business Plans. Ils peuvent également mieux identifier les risques, immatériels, de ces Business Plans.

### **Existe-t-il un référentiel possible ?**

Les outils existants sont loin d'être des outils « de masse ». La puissance publique a essayé de réduire l'aversion au risque des financeurs. Historiquement, elle est intervenue sur les dépenses incorporelles : essais, dépenses R&D ... dans une logique de projets au périmètre délimité. Il existe aujourd'hui des prêts de développement chez BPI France, crédits levés sur les marchés financiers sans garantie ne finançant que l'immatériel (~2 Mds€) : usine du futur, prêts verts, prêts entreprises & quartiers en croissance.

L'un des freins à la construction d'un référentiel est que les actifs immatériels sont au niveau global de l'entreprise et non au niveau de projets bien définis. De plus, l'actif immatériel n'a qu'une faible valeur de gage ce qui provoque l'aversion des banquiers.

### **Une harmonisation est-elle envisageable à partir d'actifs immatériels aussi divers ?**

Grâce au Big Data et aux objets connectés, il est possible d'accéder à des données élémentaires très fine à n'importe quel moment, sur n'importe quel sujet. Il y a donc un avenir infini pour la mesure des actifs immatériels, même si les travaux n'en sont pas à ce stade.

Le souci est aussi de réussir à entraîner la masse des entreprises mais surtout des investisseurs qui ont une forte aversion au risque. Sans doute l'argument d'une croissance durable et solide sur la base d'actifs immatériels bien gérés constitue-t-elle une voie d'avenir.

### **Un travail mené sur un actif immatériel à la SNCF : le système d'information**

Les DSI sont vus comme des centres de coûts. A la SNCF, une demande leur a été faite de réaliser 150m€ d'économie en trois ans, ce qui pousse Laurent Bieber à constater que les comptes ne représentent pas la valeur d'usage des systèmes d'information. Il mène alors un travail, sur la base du Thesaurus, testant une quarantaine d'applications de la SNCF et généralisé à des projets. Cela a permis de montrer que le SI était fondamental, d'identifier les applications à très forte valeur et celle qui en avait moins, d'éclairer les décisions du DSI (développer l'application / l'arrêter) et d'aider le dialogue entre les DSI et les métiers.

## **Allocution de clôture par Patrick de Cambourg**

*Patrick de Cambourg s'est exprimé à titre personnel et non en tant que Président de l'ANC.*

### **Quatre paradoxes dans la relation entre l'immatériel et la comptabilité :**

- 1) **L'immatériel est révélé comptablement « post mortem »**, c'est-à-dire une fois qu'une transaction a eu lieu. Ensuite l'actif est traité chez l'acquéreur comme un « goodwill », qui ne permet pas d'identifier réellement les composants valorisés.
- 2) **La reconnaissance de l'immatériel en comptabilité nécessite une reconnaissance juridique.** Peut-on dire qu'il existe un retard du droit dans un monde de plus en plus immatériel ? C'est possible. Beaucoup de questions doivent être adressées : dans le cadre des immatériels transfrontaliers – où est-il ? A qui appartient-il ? Qui doit en tirer les profits ?
- 3) **Lorsque l'immatériel est reconnu, il est sujet à une suspicion des comptables.** Le traditionnel principe de prudence est renforcé quand il s'agit d'immatériel, ce qui crée de plus en plus d'écart entre les comptes et la valeur. Allons-nous trouver un langage pour traduire la réalité d'un monde en train de s'immatérialiser largement ?
- 4) **On ne valorise pas la richesse créée, elle passe en charge**, selon les règles comptables, alors que la part immatérielle est forte et croît.

### **Quelles challenges face à nous sur l'immatériel ? L'établissement d'une norme, d'un référentiel.**

Il faut définir des principes admis, des standards. Ensuite il faut un consensus sur les processus de mesure (ex : comment mesure le nombre de collaborateurs d'une entreprise ? de clients ?). Il faut également définir une gouvernance : qui est responsable de l'information ? Qui garantit sa qualité ? Qui réalise l'audit ? Enfin, il faudra définir le degré de transparence que l'on veut donner à l'information : est-ce une option ? Est-ce une obligation ? Si oui, pour qui ?

### **Comment avancer sur le sujet ?**

Il faut catégoriser les actifs, définir des indices, des critères et atteindre le consensus pour intéresser les responsables en entreprise.

Aujourd'hui, nous sommes en terra incognita, il faut passer à des travaux plus objectifs et travailler ensemble à l'aboutissement du sujet, qui est un levier fort de développement pour la France et pour l'Europe.

Pour accéder à plus d'information sur l'événement, n'hésitez pas à vous rendre sur :

- Le site de l'observatoire de l'immatériel pour trouver les supports des interventions  
<http://www.observatoire-immateriel.com>
- Le lien : <http://observatoire-immateriel.tv/JNAI2015> pour accéder aux vidéos de la journée

### **A propos de l'Observatoire de l'Immatériel**

---

L'Observatoire de l'Immatériel est une association fondée en 2007, ouverte à tous ceux qui sont convaincus de l'importance du capital immatériel sur la performance économique et la compétitivité des organisations.

L'Observatoire de l'Immatériel a pour raison d'être de faire de l'immatériel la voie de développement clé des organisations. Cela implique de faire connaître et d'élaborer des approches et de fédérer les acteurs.

L'Observatoire de l'Immatériel s'est donné trois priorités : transformer l'Observatoire en une plate-forme d'action au service des entreprises, accélérer l'ouverture des champs de l'immatériel, et redynamiser notre écosystème et devenir un véritable pôle d'influence des politiques publiques.

<http://www.observatoire-immateriel.com/>

#### **CONTACTS PRESSE :**

Flore Naiman, Déléguée Générale de l'Observatoire de l'Immatériel :

[flore.naiman@observatoire-immateriel.com](mailto:flore.naiman@observatoire-immateriel.com)

Jérôme Julia, Président de l'Observatoire de l'Immatériel :

[julia@observatoire-immateriel.com](mailto:julia@observatoire-immateriel.com)