

# Actifs Immatériels Négatifs Cachés

---

## **RESUME**

L'observatoire de l'immatériel (OI) regroupe les réflexions des acteurs de l'immatériel en France. L'activité de l'OI a permis la mise au point du thesaurus (guide de bonne pratique) et du logiciel d'estimation des actifs immatériels (AI). Les AI sont définis comme des grandeurs positives identifiables, mesurables. Pour certaines, elles peuvent être évaluées financièrement. Cette approche est utile pour tous les acteurs entrepreneurs et « intrapreneurs » des milieux privés, associatifs et publics. Elle permet d'avoir une vue d'ensemble de l'entité étudiée dans son écosystème.

L'estimation des AI consiste à évaluer toutes les ressources d'une entité dans le présent à un instant donné. Chaque AI est étudié séparément. Cette approche aide à l'anticipation de certaines crises : niveau de compétences, identification homme clé, satisfaction clients, image de marque, etc....

Nous présentons ici une analyse des AI de l'extérieur sur le cas VW. Cela nous a mené à créer une nouvelle approche et à introduire une nouvelle notion : les actifs immatériels négatifs (AIN) éventuellement cachés (AINC). Le cas VW particulièrement riche d'enseignement sur ce thème est étudié en détail jusqu'à la judiciarisation de l'affaire (janvier 2016).

Nous précisons le rôle et les relations entre l'entreprise et les Etats et autorités de tutelle, stakeholders essentiels pour beaucoup d'AIN(C), par son rôle de régulateurs des AIN(C).

Nous procédons à l'identification de quelques AI des entreprises convertis en AIN(C), l'intention d'origine, la stratégie mise en œuvre pour les développer et leur impact sur les stakeholders.

Cela nous permet de proposer une définition générale des AIN(C), une description de leur champ d'application et des méthodes d'analyse, de mesure des impacts et une première approche de leur utilisation dans la valorisation des entreprises. Nous proposons ainsi une approche de valorisation du goodwill. L'estimation des AIN(C) consiste à regarder le passé avec les yeux du présent et les plans d'action du futur.

Les AIN(C) sont des montages d'AI et d'actifs matériels (AM) combinés dans une stratégie intentionnelle. Les AINC peuvent être découverts soit par la preuve de leur impact, soit par la mise en évidence des relations entre les AI et AM qui le constituent. Il faut donc développer une méthode d'études des interactions entre AI pour les repérer. Comme l'étude des AI est le plus généralement menée de façon intrinsèque à chaque AI, les AIN(C) ne sont pas identifiables par cette méthode.

Cette étude ne prétend pas à l'exhaustivité sur le thème des AIN(C), mais peut servir à l'ouverture d'un nouveau champ d'investigation et de recherche pour évaluer leurs coûts globaux au niveau de l'écosystème de l'entreprise.

# Table des matières

---

1	Quel débat ! .....	4
2	Le cas VW .....	5
2.1	Le contexte .....	5
2.2	La promesse.....	7
2.3	Conquérir les USA pour devenir premier .....	8
2.4	Négliger sa survie pour devenir premier .....	8
2.5	La Tromperie .....	9
2.5.1	Qu'est-ce qu'une tromperie ? .....	9
2.5.2	Origine de la tromperie VW.....	9
2.5.3	Une tromperie est-elle un actif immatériel ? .....	10
3	Les Etats : forces de progrès compréhensives.....	10
3.1	Réduction des impacts des AINC .....	10
3.2	Pérennité du processus d'amélioration continu .....	11
3.3	Le secret des affaires ou « stakeholders vs shareholders » .....	12
3.4	Conclusion .....	13
4	Les entreprises comme source d'AIN(C).....	13
4.1	La promesse trompée ou le réveil des clients/citoyens .....	13
4.2	Un stratège aveugle sur les conséquences de ses choix .....	14
4.3	Choix inconscient des stratégies ou rôle de la psychologie des dirigeants .....	14
4.3.1	Excès d'orgueil / de confiance en soi.....	15
4.3.2	Trop de génie.....	15
4.3.3	Le succès comme principal ennemi .....	15
4.3.4	Conclusion .....	15
4.4	L'organisation .....	16
4.4.1	La diversité culturelle des organisations .....	16
4.4.2	Un processus d'innovation conservateur .....	16
4.4.3	La communication des pouvoirs.....	17
4.4.4	La maîtrise des risques : un paradigme fluctuant.....	18
4.5	Les Solutions possibles à la recherche des AIN(C) .....	19
5	Les actifs immatériels négatifs .....	19
5.1	Définition des AIN et AINC.....	19
5.1.1	Définition des AIN et AINC.....	19

5.1.2	Application au cas VW .....	20
5.2	La gestion amont du N des AIN et AINC .....	20
5.2.1	Cacher ce N que je ne saurais voir .....	20
5.2.2	Ce N qui rapporte tant .....	21
5.2.3	Cas de la pollution automobile du moteur diesel .....	21
5.3	Les impacts des AIN et AINC .....	21
5.3.1	Les impacts des AINC sur leurs organisateurs .....	21
5.3.2	Les impacts des AINC sur des stakeholders externes .....	21
5.3.3	Les impacts des AINC sur des stakeholders internes .....	22
5.4	Valorisation des AIN et AINC .....	23
5.4.1	Conclusion .....	24
5.5	Intentions à l'origine des AINC .....	24
5.6	Sortir d'un AIN(C) .....	24
5.6.1	Empêcher la découverte .....	25
5.6.2	En finir avec un AIN(C) .....	25
6	Quels outils de réflexion ? .....	26
7	Annexe .....	29
8	Préambule .....	30
9	Avertissement au lecteur .....	30

## 1 Quel débat !

L'image des Actifs Immatériels (AI) est celle d'un regard nouveau sur l'entreprise. L'Observatoire de l'Immatériel a été créé pour promouvoir l'analyse des AI comme un outil d'enrichissement de la stratégie de l'entreprise et d'aide à l'estimation de la valeur de l'entreprise.

Pour toute personne intéressée par les AI, il est donc intéressant de répondre à deux questions :

- Identifier les AI d'une entreprise : est-ce mieux la connaître ?
- prendre en compte ou pas les AI a-t-il un impact sur l'entreprise ?

De plus les définitions actuelles des AI impliquent systématiquement un regard positif. Les AI sont positifs, mais de « qualité » variable. L'enjeu est donc de savoir les identifier, analyser, mesurer et quantifier pour construire un lien avec l'estimation financière des entreprises soit sous forme financière comptable (comptabilité), soit sous forme d'un goodwill (FUSACQ, Cession), soit sous forme d'une valorisation des actions (lien avec le goodwill de trading – marchés financiers). Cette approche a pour objet d'intéresser les acteurs financiers de l'entreprise.

Les AI peuvent pourtant avoir une face obscure. Nous les appellerons les AIN : actifs immatériels négatifs et par extension les AINC, actifs immatériels négatifs cachés. Cet article s'attachera à le démontrer et à essayer de tirer les conséquences de ce regard complémentaire sur les pratiques actuelles de la valorisation des entreprises. Cette approche a pour objet d'intéresser les acteurs stratégies de l'entreprise.

Il existe de très nombreux cas d'entreprises ayant souffert d'une crise majeure en raison de l'existence de ces AIN(C). Notre article s'appuiera essentiellement sur un cas en cours : le cas VW dit scandale VW.

Nous procéderons dans cet article à une présentation de :

- Le cas VW et de son déroulé jusqu'à la déclaration de la première mesure corrective par le groupe : la reconnaissance de la tromperie qui a suivi le déni.
- Les états comme forces de progrès
- Les entreprises comme sources potentielles d'AINC
- Les actifs immatériels négatifs
  - Une analyse des AIN(C) et de leur définition
  - Une présentation des méthodes d'identification des AIN(C)
  - Une proposition de prise en compte dans les valorisations d'entreprise
- Une conclusion sur l'enjeu stratégique majeur des AIN(C).

Notre cible d'intérêt n'est pas VW. En effet VW est une société d'hommes forts. Elle n'a pas besoin de nous. Et elle le prouve par son plan stratégique correctif des plus ambitieux. Notre propos est de savoir si nous pouvons tirer des sagesses de cette expérience à l'échelle individuelle et collective. Notre cible d'intérêt est donc tout le monde : entrepreneurs, intrapreneurs, managers, responsable associatif, etc...

Nous assumons dans cet article un choix, une posture, une croyance :

*« Les vrais hommes de progrès sont ceux qui ont pour point de départ un respect profond du passé » - Ernest Renan.*

En effet, comme nous l'illustrerons, les AINC ne sont pas l'effet du hasard, mais d'une intention particulière, qui fait fi de ce qui a existé et de ce qui sera.

Notre utilisation du cas VW pour alimenter notre message sur les AIN(C) n'a aucune prétention d'exhaustivité sur le cas VW. Notre analyse de VW étant toute extérieure et sans aucun autre document que ceux libres d'accès sur internet, elle laisse place à beaucoup de questions et d'interprétations possibles. Nos interprétations sur VW sont utiles par rapport à l'usage que nous voulons en faire pour notre propos sur les AIN(C) et sont ouvertes à l'échange.

## 2 Le cas VW

Comme le fit Richard, tué par sa prise de conscience d'être un meurtrier, alors qu'il se pensait un homme fort, la prise de conscience, c'est-à-dire de la norme sociale, de l'existence d'un AIN commence toujours par un déni : « Conscience est un mot à l'usage des lâches et inventé pour tenir le fort en respect » Richard III, Acte V, Scène 3, William Shakespeare (traduction Guizot, 1863).

### 2.1 Le contexte

Le cas VW servant de base de réflexion pour cette analyse, il est indispensable d'en connaître les principales étapes pour en comprendre les mécanismes, d'où la liste ci-dessous :

- ✓ L'Europe donne comme priorité la réduction des consommations de carburant et privilégie l'utilisation du diesel.
- ✓ Le reste du monde, moins préoccupé par les économies de carburant, et qui se dote d'une législation limitant le risque de santé publique des émissions de gaz toxiques NOx et de particules, en particulier aux USA. Cette législation contraignante limite fortement l'intérêt des motorisations diesel.
- ✓ Une Europe qui se dote d'une législation évolutive par seuil quinquennaux afin de permettre aux motoristes européens de développer leur moteur diesel, sans en empêcher la commercialisation, tout en mettant une pression progressive sur ces mêmes motoristes pour les inciter à optimiser ces moteurs diesel afin de rejoindre progressivement les mêmes contraintes en NOx que les législations les plus contraignantes (USA)
- ✓ Une Europe qui aide financièrement les motoristes pour leur développement
- ✓ Une Europe et des motoristes qui négocient durement les conditions de test normés des moteurs diesel pour leur permettre de passer en-dessous des seuils légaux
- ✓ Des moteurs qui pour la plupart des fabricants passent ces conditions de tests normés en Europe
- ✓ Des conditions de tests normées plus sévères aux USA
- ✓ Des motoristes qui passent le test aux USA et obtiennent leur certification
- ✓ Des moteurs, qui pour certains fabricants ne respectent plus ces seuils d'émission en conditions de marche réelles aussi bien aux USA et en Europe.
- ✓ Un motoriste VW (le seul avéré), qui dès 2005 utilisait un default device, pour mettre le moteur automatiquement en conditions de marche idéales pour respecter les limitations de rejets en Europe.
- ✓ Une stratégie de volume pour devenir 1<sup>er</sup> mondial pour VW et passer devant Toyota, qui impose la conquête du marché USA. Le choix de monter en puissance sur le moteur diesel.

VW reproduit la pratique du Default device, pour ces modèles commercialisés aux USA, d'autant plus nécessaire que les conditions de seuil d'émission sont plus contraignantes que pour le test normé européen.

- ✓ Une campagne de communication exceptionnelle de VW aux USA sur le moteur diesel présenté comme écologique et respectueux de l'environnement grâce à sa consommation réduite en carburant et son respect des seuils d'émission de gaz toxiques en vigueur aux USA en particulier à partir de 2008-2009. Le choix du Diesel est judicieux commercialement, car il permet de se différencier de la concurrence américaine à un moment de crise économique grave, où les préoccupations financières des américains augmentent brutalement, l'argent vient à manquer, le crédit s'assèche, et l'environnement commence à devenir un sujet de discussion. Les voitures américaines continue toujours à être gourmande en énergie. Le succès ne se fait pas attendre et les ventes augmentent de façon exponentielle. Il y a une fenêtre de tir pour VW, qui la saisit.
- ✓ En 2014, suite au travail d'une association (ICCT), le CARB (l'EPA californien) et l'EPA (structure fédérale) mène les premiers tests non normés en condition de marche réelle des voitures VW certifiées dans les conditions des tests normés dans son laboratoire de Ann Arbor, puis délocalise les tests à la West Virginia University. Le premier rapport de 2014 met en évidence en conditions de marche réelles des dépassements du seuil d'émission de NOX de la norme EPA Tier2 d'un facteur 5-20 et 20-40 suivant les véhicules, mais, et surtout, le respect des seuils pour tous ces véhicules en conditions de marche de test normé. De tels écarts ne peuvent s'expliquer que par la présence d'un appareillage de contrôle électronique des conditions de marche moteur appelé Default Device, strictement interdit par la norme EPA. De plus la certification d'un véhicule, qui a fait l'objet d'une insuffisance de description, n'est plus valide.
- ✓ Entre 2014 et 2015, s'enclenche une procédure pré-judiciaire :
  - Demande d'explication au constructeur par les autorités américaines
  - Conflit ouvert entre Piëch et Winterkorn (CEO VW) : c'est l'étape du déni.
  - Piëch s'en va
  - Attaque des résultats de tests par le constructeur VW
  - Demande de l'EPA de résolution du dysfonctionnement par une proposition de réparation à valider par l'EPA et une procédure de rappel massive
  - Proposition d'une solution par VW
  - Non validation de cette proposition de modification par l'EPA qui constate une très légère amélioration insuffisante
  - 09/2015 : Médiatisation du dysfonctionnement
  - Reconnaissance de la faute par le constructeur VW par son CEO Winterkorn en personne : reconnaissance de l'AINC, qui prend sa pleine dimension d'AIN.
  - Retour de Piëch et nomination de Mueller et mise à l'écart de Winterkorn.
  - Promesse de 1000 euro à chaque propriétaire américain
  - Refus de faire la même chose en Europe
  - Déclaration de collaboration totale avec les autorités US
  - Interdiction de commercialiser les modèles 2016 des moteurs incriminés tant qu'ils ne sont pas certifiés sans default device
  - Demande de quantification des véhicules concernés pour préparer le dossier d'enquête préliminaire pour le procès civil dans le monde entier

- 11/2015 : Confirmation d'un sursis de 6 semaines jusqu'à début janvier pour proposer une réparation et un plan de rappel
- Définition des charges retenues contre le contrevenant
- Absence de plan de résolution de crise proposé par VW
- 04/01/2016 : Dépôt de plainte de l'EPA au département de justice US

**Notre résumé du cas VW s'arrête au dépôt de plainte de l'EPA, car toutes les mesures correctives décidées par la nouvelle équipe aux commandes de VW depuis septembre 2015 font appel aux AI de l'entreprise. C'est donc hors sujet.**

## 2.2 La promesse

En 2005, VW installe pour la première fois son default device. Le slogan DAS AUTO est créé en 2007. Le ver était dans le fruit dès l'origine.

Voir vidéo <http://www.en-allemande.com/das-auto-le-mythique-slogan-de-volkswagen/> ou Voir vidéo : [https://youtu.be/6bjUNNre4\\_4](https://youtu.be/6bjUNNre4_4)

Ce slogan montre une conception allemande de la famille moderne avec une répartition très égalitaire des tâches entre mari et épouse et un doute sur le statut professionnel de la femme : femme au foyer ou femme avec activité professionnelle.

Ce slogan porte dès l'origine 5 valeurs assumées :

- la vie
- le réveil
- la maisonnée
- le temps ensemble
- la confiance

On note des valeurs cachées : l'érotisme féminin discret et c'est encore l'homme qui conduit la voiture et la femme.

« Das Auto » de VW apparaît donc comme le prolongement logique des valeurs familiales allemandes vues par VW en 2007 : une famille allemande idéale avec 3 enfants devenue rare dans un pays où le taux de fécondité est de 1.3. Aussi génial soit-il ce slogan repose sur des valeurs idéalisées de la société allemande, qui n'étaient déjà plus.

Ce n'est qu'en 2011 que GM-Ford emboîte le pas avec son slogan « Deutsch Qualität », qui, comme le gouvernement allemand en 2015 en a exprimé la crainte, pourrait apparaître comme une victime collatérale de la crise VW.

Le nouveau PDG M Mueller (remplaçant M Winterkorn depuis le 22 septembre 2015) confirme, le 4 janvier 2016, la décision VW de novembre 2015, de renoncer à son slogan brillantissime « das Auto ». Pourquoi ? Nous pouvons identifier au moins cinq raisons, qui pourraient justifier ce choix :

1. Une rupture de confiance sur la promesse
2. Un oubli de ce qui pourrait impacter négativement une valeur essentielle : la valeur fiduciaire du véhicule d'occasion
3. Une absence totale de respect de l'engagement environnemental
4. Une prise de conscience du public sur les valeurs cachées de l'entreprise
5. Une image devenue négative du « temps ensemble » dans une voiture qui pollue l'environnement et pourrait altérer la santé en particulier des enfants

En Europe, c'est le premier argument qui a fait mouche. Aux USA, c'est le deuxième pour les clients et le troisième pour les autorités.

Le slogan reste brillant, VW ne peut plus le porter. Mais VW en réalité n'avait jamais tenté de l'incarner. Un tel écart entre la promesse et la réalité est souvent préjudiciable.

**DAS AUTO décrivait une voiture parfaite qui n'existait pas dans un monde parfait qui n'existait pas : le monde rêvé par VW.**

## 2.3 Conquérir les USA pour devenir premier

La course pour être le premier a imposé l'approche du marché américain, mais sans en respecter les règles. Le comportement de VW depuis 2014 en réponse à l'enquête de l'EPA dévoile un ensemble de manquement aux yeux de l'administration américaine :

- Non respect des conditions de certifications (déclarations de tous les appareillages des véhicules),
- Non respect des règlements Clean Air Act (niveau de pollution),
- sous-estimation de la réaction des autorités américaines :
  - ✓ espoir de ne pas être pris sur le fait,
  - ✓ pas de réponses crédibles à apporter en cas de prise en défaut,
  - ✓ pas de prise au sérieux des exigences des administrations américaines concernées (des réponses tardives sous forme d'attaque des résultats initiaux ; proposition de solution de réparation, qui ne sont pas à la hauteur des exigences des règlements américains ; repli sous la loi allemande pour ne pas transmettre des informations personnelles sur les haut-dirigeants de VW)

Ceci apporte une lecture sur la relation de VW avec son passé USA, qui pourrait se rapprocher d'un sorte de légèreté :

- oubli du passé (USA - affaire de la coccinelle de 1973),
- oubli du passé (USA - affaire du rappel 2005)
- Prendre en compte le retour d'expérience du passé sans le réévaluer (affaires 1973-2005)

VW ne comprenait pas l'évolution en cours sur le marché sur lequel il s'installait. La structure VW-USA paraît donc être une structure de vente sans portée stratégique.

**Devenir premier par tous les moyens, même au dépend de la qualité, et parfois du respect de la législation, en donnant à la communication une valeur suprême, déplaçant l'essentiel de la valeur dans l'image, est le credo de notre société de consommation.**

## 2.4 Négliger sa survie pour devenir premier

A posteriori, on perçoit une confusion entre « être le premier » et « être le meilleur ». Dans sa course effrénée pour devenir le premier, VW a oublié son point faible tel Achille, qui néglige son talon et se joue de son existence en pensant tromper le sort. Alea Jacta Est.

Une analyse de risque stratégique permet d'identifier les points forts et faibles d'une stratégie. Elle est nécessaire pour estimer les enjeux. Faute d'avoir bien mené cette réflexion le maintien du default device revient à garder en stock des grenades dégoupillées et peut-être oubliées. C'est ainsi que le stratège devient parieur. Pour VW, l'histoire a tourné au cauchemar et en un PARI PERDU DE QUELQUES DIZAINES de milliards US\$. L'aspect pathogène de cette technologie a-t-il été négligé ?



VW est passé en quelques heures de dominateur à survivant. VW est sensible au fait que la situation actuelle dévoile ses méthodes internes, sa réactivité ou non, ses processus pour faire face à une demande urgente, qui demanderait normalement plusieurs années de mise au point. Les forces et les faiblesses deviennent visibles de l'extérieur. L'entreprise elle-même communique sur les améliorations créées par cette crise. Mais elle se garde de dévoiler sa stratégie pour ne pas donner un avantage concurrentiel à la concurrence, préférant l'attaque à la défense.

**Nous pensons que les auteurs de ce type de stratégie conduisent fréquemment leurs entreprises à pratiquer une politique de la terre brûlée.**

## 2.5 La Tromperie

### 2.5.1 Qu'est-ce qu'une tromperie ?

Comme on peut le voir dans la définition Larousse en annexe, une tromperie revêt plusieurs aspects :

- Aspect organisationnel : imbrication complexe d'actions et de décisions à différents niveaux
- Aspect intentionnel : la complexité de toute tromperie implique une intentionnalité
- Aspect matériel : outil pour compromettre ou donner une idée fausse
- Aspect business - promesse : fraude sur la qualité du produit ou du service
- Aspect moral : Refus du devoir d'obéissance
- Aspect comportemental : dissimulation, mensonge, comportement dont l'objectif est de tromper.

### 2.5.2 Origine de la tromperie VW

Les américains parlent de réparation pour la mise en conformité des moteurs diesel vendues aux USA entre 2009 et 2016, sans respecter les conditions d'émission. En fait il s'agit d'un développement. Les moteurs VW sont européens et ont suivi au mieux les besoins de développement sous la pression d'une réglementation européenne progressive. Cette progressivité est le résultat d'une négociation entre autorités de régulation et fabricants nécessaires pour permettre le développement des moteurs diesel et des investissements progressifs impliquant toute une chaîne logistique. Les moteurs n'étaient pas prêts pour le positionnement USA, munie d'une réglementation extrêmement exigeante. En 2014, au début de la mise en évidence de la non-conformité de certains moteurs de VW aux USA, il n'y avait pas de solution dans les cartons pour les rendre conforme. Cela explique en partie la relative lenteur de la réponse de VW aux injonctions américaines. La question est : Qu'est ce qui peut pousser une entreprise à enfreindre les règlements nationaux d'un de ces principaux marchés d'avenir et le faire sans solution curative immédiate en cas de prise en défaut ?

Il est possible d'imaginer une tromperie volontaire et une tromperie involontaire. On peut les décliner sur 5 axes :

1. Tromperie volontaire des techniciens aux stratégies
2. Tromperie involontaire des techniciens aux stratégies par oubli des options choisies dans le passé (voir le chapitre « ingénierie » ci-après)
3. Tromperie involontaire des stratégies par méconnaissance des choix technologiques
4. Tromperie involontaire des stratégies avec une prise de conscience tardive
5. Tromperie volontaire des stratégies

Le degré de connaissance de la décision technique par les stratégies ou la date de leur prise de connaissance de sa nature est un des enjeux du procès.

Bien sûr, l'installation d'un Default Device est volontaire et aux effets connus, pour atteindre un objectif clairement défini. Ceci ne donne néanmoins aucune information sur l'enchaînement de responsabilité entre les décideurs et les exécutants techniques. En effet l'ingénierie a ceci de particulier, qu'elle innove le moins possible et par petite incrémentation. L'objectif est en effet de limiter les risques économiques en limitant les risques technologiques d'un développement trop innovant. L'ingénierie procède donc par copier-coller. Il est très fréquent que les ajouts successifs de technologie rendent un ensemble tellement complexe, que peu de personnes connaissent l'intégralité de ce système. Pour maîtriser cette complexité, les entreprises choisissent en générale une organisation matricielle avec des experts fonctionnels (vision transverse) et des experts métiers et équipements (vision en silo et locale). L'organisation par silo de spécialités est nécessaire pour garantir une forte expertise dans chacun des métiers et des équipements d'un ensemble. Il est donc possible que très peu de gens aient accès à toute l'information sur un équipement donné. Il est donc également possible que la reconduction de certains équipements anciens dans un ensemble ne fasse pas l'objet d'une réévaluation en profondeur.

Notre analyse externe étant par essence limitée, nous pouvons a minima déduire qu'il y a une difficulté chez VW à revoir les choix technologiques passés. Cette difficulté a limité l'accès à l'information technique des stratèges, qui a entraîné une tromperie involontaire de leur part.

Cette analyse de la tromperie de VW a ceci d'intéressant et particulier, qu'elle regroupe toutes les déclinaisons possibles de la définition de tromperie.

### **2.5.3 Une tromperie est-elle un actif immatériel ?**

La tromperie type VW n'est pas un actif immatériel. C'est le résultat d'une combinaison d'actifs immatériels et matériels au service d'une stratégie, qui concrétise une intention. Ce n'est donc que par simplification que nous évoquerons cette tromperie comme un AINC.

## **3 Les Etats : forces de progrès compréhensives**

### **3.1 Réduction des impacts des AINC**

Nombreux sont les grands groupes industriels agissant visiblement en toute légalité contre l'intérêt apparent de leurs Etats d'appartenance supposée. Quelques signes plus ou moins visibles laissent penser à un laisser-faire, voire un assentiment de certains de ces Etats, par une gestion coordonnée de la légalité des actions que ces entreprises mettent en œuvre dans leur intérêt propre au dépend de l'intérêt collectif.

Les dossiers sont nombreux : optimisation fiscale, externalisation, externalité, application des lois sur l'environnement, gestion des effets secondaires des produits chimiques à usages médicaux, usages des produits chimiques à forte toxicité connue, .... Pour certaines industries, usage de la guerre ou menace de guerre comme outil de développement.

La dimension géostratégique des grands groupes industriels est un fait. Mais il ne faut pas surestimer l'importance des systèmes et des organisations, en oubliant que ce sont des êtres humains qui font le jeu, et pour qui les intentions se combinent ou s'opposent. Il est alors extrêmement difficile de différencier l'intérêt privé de l'intérêt collectif.

De plus le poids économique des grands groupes industriels est devenu tel, que la notion de facilitation des affaires s'est largement répandue au sein des Etats, rendant ceux-ci réticents au contrôle, jusqu'à lier « décisions stratégiques privées-emplois-élection » dans un panier explosif. Mais parfois la coupe est pleine.

La méthode d'approche du marché américain par VW, avec le point faible du default device, dans un contexte concurrentiel intense, où tous les coups sont permis, est interprétable :

- le management côté allemand a fait preuve d'une réelle légèreté et d'une quasi-inconscience
- les ressorts de l'administration américaine sur lesquels VW avait su pouvoir toujours compter, lui ont fait défaut. C'est donc aussi dans ce possible retournement politique au sein de l'administration fédérale, sans doute prise de vitesse par sa structure fille (par la taille) et mère (par l'ancienneté), mais autonome, le CARB de Californie, qu'il faut comprendre la crise actuelle.

Le non respect récurrent de la réglementation aux USA par VW montre une puissance de négociation, qui a toujours été à l'avantage du constructeur :

- Amende 1973 : 120000 \$ pour 25000 coccinelles soit 5 \$/vehicules.
- Amende 2005 : Procédure de rappel pour 500000 voiture de 26 mUS\$ soit 52 \$/ voiture.

La procédure et le procès enclenché en 2015 représente un enjeu de 42 Milliards \$ pour 585000 voitures, soit 70000 \$/v , soit une augmentation d'un facteur 1000. Curieuse coïncidence : c'est en 2005 que l'opération "default device" a commencé, année de la relative mansuétude de l'EPA - USA. A n'en pas douter, il y a là un effet mémoire de l'administration américaine, qui va bien au-delà du protectionnisme et qui prend en compte le respect de sa culture judiciaire et la nécessaire sanction d'un contrevenant récidiviste.

**Les Etats sont amenés un jour ou l'autre à exercer leur pouvoir législatif et judiciaire. Les entreprises, même lobbyistes performantes, ne doivent pas négliger la possibilité d'un changement de paradigme rapide des Etats.**

### 3.2 Pérennité du processus d'amélioration continu

Dans tous les domaines industriels cités ci-dessus, on constate le processus d'amélioration suivant :

- les groupes industriels, qui créent ces AINC, ou ces AIN tolérés, car légaux, supportent les conséquences de la prise de connaissance par les citoyens de l'existence de ces AIN. Cela peut engendrer une pression citoyenne à l'origine d'actions correctives des états. Une conséquence significative de cette pression est l'augmentation de la durée de vie des êtres humains par la régularité des approvisionnements alimentaires, l'amélioration de la qualité globale, un équilibre entre source de maladies et traitement médicaux et un contrôle des proliférations bactériennes et virales. Les lois finissent par porter leur fruit en permettant une nette amélioration des conditions de vie malgré toutes les dérives encore acceptées,
- Le citoyen consommateur une fois averti fait librement jouer le marché et la concurrence en choisissant les produits des sociétés qui le respectent le plus,
- La transparence permet une nette augmentation des révélations des AINC, diminuant leur impact négatif pour les consommateurs et les citoyens.

- L'information massive de qualité dont dispose aujourd'hui le citoyen fait aussi du citoyen, par son silence, une partie prenante de la décision des entreprises et des états d'utiliser tel ou tel AIN. Qui ne dit mot consent.

Néanmoins dans une sorte de schizophrénie collective, les critiques de plus en plus vives des citoyens à l'égard des états sont inversement proportionnelles à la prise de conscience des efforts faits par les états, pour améliorer leurs conditions de vie. C'est l'effet de la tâche noire sur la nappe blanche, celle qui rend fou, car elle rend obsessionnel ceux impliqués dans les efforts vers la perfection.

Le vote à venir par le parlement européen d'une loi protégeant le secret des affaires est à ce titre une rupture de tendance très intéressante dans le rapport de force entre intérêts collectifs et intérêts privés à l'avantage des intérêts privés, dont on ne tardera pas à voir les effets. Il faut faire confiance à la nature humaine pour se manifester telle qu'elle est.

**En tant que régulateurs les Etats ont été une remarquable source de progrès pour l'humanité. Ce progrès progressif a été mené par l'exercice d'une pression continue sur les entreprises. Les états n'ont pas réussi à convertir ce résultat en une reconnaissance et un soutien de la part des citoyens.**

### 3.3 Le secret des affaires ou « stakeholders vs shareholders »

Comme vu précédemment, apparait une dichotomie nouvelle entre la demande de respect dû aux citoyens par les entreprises et le respect des intérêts privés, même en cas d'AINC, consenti par l'EU dans le cadre de sa nouvelle loi sur le secret des affaires. Cette dichotomie est contraire à l'amplification d'une voie plus exigeante, mais source d'innovation, l'identification et le contrôle des AIN sous la surveillance des autorités. Cette voie a pourtant fait ses preuves dans le contrôle des pollutions industrielles en Europe au cours des 40 dernières années.

Le secret d'affaire implique l'interdiction de la divulgation en interne ou en externe à toute personne non accréditée d'un ensemble de données partiel ou total, essentiel au processus de création de valeur de l'entreprise.

*Par « essentiel » s'entend : ensemble de données dont la connaissance met en danger l'existence de l'entreprise par rapport à sa concurrence ou à certains de ses stakeholders (gouvernement, salariés et ses représentants, etc...), dans la mesure où ces données prouvent un acte délictueux ou préjudiciable à l'intérêt de l'un des stakeholders. La motivation du secret d'affaire peut donc s'étendre de l'intérêt personnel d'une minorité des stakeholders (en général les actionnaires et les managers de haut niveau) jusqu'à l'intérêt de tous les stakeholders (survie de l'entreprise).*

Le porteur à la connaissance universelle de la donnée critique peut être interne ou externe. L'entreprise est en droit d'attaquer celui qui officialise la donnée.

Le cas VW est intéressant, car on constate que VW n'attaque pas l'état des USA (ou l'état de Californie) pour avoir porté à la connaissance de tous son non-respect de la législation américaine. Qu'en serait-il en Europe ?

**La loi sur le secret des affaires limite le pouvoir régulateur des Etats en limitant le pouvoir des lobbys « citoyens » auprès des Etats. Sa justification vient de la croyance dans le lien entre facilitation des affaires, génération d'AIN(C) et génération de richesse.**

### 3.4 Conclusion

Nous constatons une recherche d'équilibre permanente des états démocratiques entre deux positions extrêmes :

- Etre une entité stratégique : état centralisé
- Etre une plateforme de convergence des forces lobbyistes : état sans stratégie propre.

Le regard actuel des citoyens sur ces états dépend de leur vision passée challengée par le grand processus d'homogénéisation planétaire des perceptions humaines, d'où crispation et frustration. La mondialisation a donc rendu très fluctuante la perception de la situation nécessitant systématiquement des analyses au cas par cas, et des réévaluations récurrentes. VW, très européen, voire très allemand, dans sa sphère de décision et dans sa vision du monde, n'a pas senti un changement dans l'« air du temps » de la part de ces clients (COP21) et de ses autorités de tutelles. Quelle que soit la responsabilité stratégique du management dans la tromperie, ce manque d'anticipation sur ses conséquences possibles est de la responsabilité du management.

**Le cas VW est l'illustration que la négligence volontaire ou non des pré-requis d'un stakeholder (gouvernement USA) est une erreur, qui entraîne une perte de valorisation et de valeur pour les actionnaires très supérieures aux résultats acquis par le ménagement de leur intérêt sur une longue période.**

La répartition des responsabilités entre management de haut niveau et actionnaires n'est pas simple, à supposer même que la question ait un sens.

## 4 Les entreprises comme source d'AIN(C)

Nous analysons ici l'entreprise comme possible génératrice d'une stratégie intentionnelle (structuration des AI) impliqués dans la création d'un AIN(C), et quelques AI pouvant être impliqués dans ces stratégies.

### 4.1 La promesse trompée ou le réveil des clients/citoyens

L'adhésion à un slogan publicitaire, qui n'a pas pour fonction de donner de l'information, nécessite l'acceptation inconsciente du public. Elle se construit progressivement, par l'effet de répétition. Quelle que soit la méthode de communication retenue : convaincre par la réponse aux questions, inhibition des questions, charmer par la sidération, plaire, l'objectif est de gagner ce que les publicitaires appellent la « confiance du client » et qui repose beaucoup plus sur le formatage de la pensée du client. Le réveil d'un questionnement dans la pensée du client doit toujours être source d'une réévaluation stratégique fine par l'entreprise. Ce réveil peut aller jusqu'à la nécessité d'un repositionnement de l'entreprise, ce qui demande beaucoup de temps. (Ex : M Mueller a annoncé le 6 janvier 2016 une période de 2-3 ans de réorientation stratégique de VW).

Mais, en se reportant massivement sur le moteur à essence, le réveil des clients consiste à sanctionner les moteurs diesel de toute marque et pas seulement les VW, qui a très peu souffert en Europe. Grande sagesse des consommateurs mûres que nous sommes, ni dupes, ni victimes, mais simplement pragmatiques et réalistes et contraints à acheter, ce qui nous est proposé, dans le but de dépenser le moins d'argent possible. N'y aurait-il pas là matière à réflexion pour tout leader sur la

possibilité de parler vrai : « avantages – inconvénients » et de faire participer les citoyens aux choix de société, car oui le « tout diesel » était un choix de société « imposé par forte sollicitation », que les européens utilisateurs n'ont pas fait. Dans les grands choix de société tout est question d'équilibre et pas de perfection, et de démocratie pour l'atteindre.

**La gestion de la valeur par l'image impose une vigilance accrue de la part des entreprises sur tout changement de paradigme, qui pourrait altérer l'image de l'entreprise dans l'imaginaire des clients. La présence d'un AIN(C) et de son impact sur son image doit être un sujet de réflexion stratégique pour l'entreprise. Certains AIN(C) devraient faire l'objet d'un choix de société impliquant les citoyens.**

## 4.2 Un stratège aveugle sur les conséquences de ses choix

Une fois la confiance gagnée, tout « événement », qui pourrait réveiller les questions que le client se posait avant la campagne publicitaire, doit faire partie de l'analyse de risque stratégique de l'entreprise. Bien sûr l'exhaustivité n'est pas de mise, et les imprévus sont toujours possibles et nul ne pourrait vraiment en être jugé responsable.

Nous pouvons déduire sur l'analyse de risques stratégique (ARS) de VW les possibilités suivantes :

- L'analyse stratégique (AS) n'était pas complète : problème de gouvernance, d'organisation, de remontée d'information en interne
- Une partie de L'AS était secrète : problème de gouvernance
- L'ARS n'avait pas évalué correctement les critères pouvant affecter la relation client : problème de compétence stratégique
- Ces mêmes critères étaient assumés pleinement, en parfaite sous-estimation des risques réels encourus : problème d'adaptation de la gouvernance à un environnement différent ou changeant, cad problème d'obsolescence des valeurs

**Le stratège pourrait donc être aveugle, psychologiquement ou structurellement. Mais il est responsable de ne pas avoir eu en main l'analyse de risques stratégiques adéquate.**

## 4.3 Choix inconscient des stratèges ou rôle de la psychologie des dirigeants

L'analyse erronée du marché et de son contexte politico-judiciaire évoquée plus haut n'est pas une cause de la crise, mais une conséquence des choix passés de l'entreprise. Comment peut-on décider de tromper une des administrations les plus puissantes au monde avec la France et la Chine, au point de ne pas réactualiser son analyse de risque, son étude de marché, et de ne pas s'appuyer sur les ressources internes locales (filiale USA). Une multitude d'interprétation sont possibles :

- Orgueil démesuré : je suis tout puissant, parce qu'énorme.
- Excès de confiance dans une affiliation politico-administrative locale ancienne
- Aveuglement face à l'enjeu stratégique : être premier à tout prix
- Engagement morbide dans l'inconnu en prenant tous les risques : nous passerons !
- Esprit méprisant les administrations à la « botte des politiques » : on a fait le défaut device en Europe, on fera de même aux USA.
- Absence totale de communication au sein de l'entreprise.

#### **4.3.1 Excès d'orgueil / de confiance en soi**

La confiance en soi est nécessaire pour entreprendre. Mais où est la limite avec la croyance qu'on peut tout faire ? La confiance en Soi est-elle une croyance ? Comment distinguer un ressenti, le plein de conscience de soi, base de la confiance en soi, et une croyance de sa supériorité ?

La pleine conscience de soi n'a aucune échelle de valeur. Elle ne repose sur aucune valeur. On a ou pas conscience de Soi et confiance en Soi. La confiance en soi / conscience de Soi ne donne pas de comparaison à l'autre.

Par contre les systèmes de valeurs qui définissent les croyances et supportent la projection de sa pensée dans le monde réel/les autres peut impliquer une comparaison à l'autre à son avantage/désavantage.

Tout dirigeant peut, comme beaucoup, combler un manque de confiance/conscience de soi par un système de valeur qui sera souvent d'autant plus agressif à l'égard d'autrui (le mépris est une agression) que son déficit de confiance/conscience de soi est fort. Il est fréquent de voir alors l'EGO dominer le SOI.

#### **4.3.2 Trop de génie**

L'effet du génie peut être aussi de créer une sorte d'autisme social, impliquant une indifférence réelle à l'égard des règles, règlements, lois et us et coutumes.

#### **4.3.3 Le succès comme principal ennemi**

Quand on réussit tout trop longtemps, on peut perdre le sens des difficultés et surtout les raisons profondes, qui expliquent notre succès. C'est la perte du passé, la perte de l'histoire, la perte du chemin parcouru. L'effet d'aveuglement amène alors à pousser la barre toujours plus haut pour se prouver à soi-même qu'on peut le faire, comme pour chercher sa limite. Atteindre ses objectifs devient le seul enjeu, alors qu'on a perdu pied avec la réalité.

#### **4.3.4 Conclusion**

La partie inconsciente des décisions des dirigeants n'est pas moindre que celle des autres individus. Les conséquences peuvent en être par contre beaucoup plus importantes pour un grand nombre de personnes. Une entreprise devrait donc tester ses dirigeants dans :

- Leur conscience de soi
- Leur confiance en soi
- Leur égotisme en un manque de Soi
- Leur autisme social par excès de génie
- Leur appétit de fuite en avant à la recherche d'eux-mêmes (effet Alexandre/César/Napoléon)
- Leur mépris de l'humanité

Le décideur stratège de VW a fini par développer un Ego adapté à la puissance commerciale de son entreprise et à sa puissance institutionnelle, l'amenant à surestimer les compétences réelles de son entreprise.

En interrompant le processus d'amélioration technologique de son entreprise, le stratège préférant gagner de l'argent avec des produits imparfaits, fini pas prendre du retard sur une concurrence d'incrémentation. Cela est un choix critique dans un secteur industriel ayant opté pour un business model, où le produit acceptable par le client doit être « parfaitement » en phase avec ses attentes.

**Le stratège est un homme et doit être perçu comme tel, en particulier en cas d'obsolescence culturelle de sa vision du monde (sans aucun rapport avec son âge).**

## 4.4 L'organisation

### 4.4.1 La diversité culturelle des organisations

L'organisation a un mode de management propre à la combinaison des différentes cultures qui innervent le système. Les cultures par métiers de l'entreprise sont en général assez bien représentées.

Certaines entreprises ont adaptées leur management à leur développement international, d'autres sont restées très nationales. Dans le cas de l'Allemagne, la légitimité et la crédibilité du management repose sur de nombreux critères dont certains jouent un rôle essentiel :

- Le titre de docteur
- Un management fort
- Le respect de l'expérience
- Une forte dépendance au niveau hiérarchique supérieur
- Une excellence organisationnelle
- Le sens du peuple : Volks.

Le titre de docteur en Allemagne attribue à son honorable récipiendaire une aura quasi-indestructible. Cette aura inhibe la liberté de contestation, voire la liberté de réflexion de ceux qui n'ont pas ce grade. Elle est très sur-représentée dans les fonctions techniques, rendant les échanges entre niveaux hiérarchiques très difficiles. Cela crée de fait un management fort. L'expérience ne fait qu'accroître cet effet de déférence. Nous sommes là en pleine germanité avec ses points forts (grande efficacité dans la gestion des actions planifiées) et ses points faibles (faible réactivité en cas d'inattendu). Est-ce différent ailleurs ? On peut en douter.

**Une entreprise doit identifier le background culturel nécessaire à sa bonne compréhension des marchés sur lesquels elle opère et s'assurer de sa prise en compte dans l'élaboration de sa stratégie.**

### 4.4.2 Un processus d'innovation conservateur

Une ingénierie (tout secteur, tout pays, tout produit) est très conservatrice. L'innovation de rupture est rarissime en interne, car est attribuée à l'ingénierie la responsabilité de la pérennité de la marque de l'entreprise et la nécessité de satisfaire l'évolution du marché. L'innovation est par conséquent presque toujours incrémentale et pas de rupture. Ainsi dans les ingénieries technologiques des pans entiers de méthodes/outils/savoirs/technologies/solutions sont reconduits sans aucune modification à chaque création de nouveau produit. A chaque nouveau produit, les blocs/pans sont choisis en fonction du cahier des charges (CdC) de l'entreprise : à changer/à garder. Cela peut aller jusqu'à une perte de connaissance au sein de l'entreprise du fonctionnement de tel ou tel bloc/pan, reconduit de nombreuses fois. Certains choix de reconduction de solution sont ainsi faits sans analyse stratégique, au niveau de l'ingénierie. Les conséquences peuvent en être dramatiques : souvenons-nous du suicide du directeur de l'ingénierie Mercedes à la veille de la sortie de la classe A et respectons l'implication de ces hommes et de ces femmes dans leur travail quotidien.



La conséquence est que les produits sont souvent beaucoup plus classiques voir anciens, qu'ils ne paraissent, beaucoup de modèles étant surtout le résultat d'un lifting de façade.

Mais plus important, cela pose des questions sur la répartition des pouvoirs et des responsabilités au sein de l'entreprise.

**Un processus d'innovation continu est la principale garantie de la « santé stratégique » de l'entreprise.**

#### 4.4.3 La communication des pouvoirs

Disons le : rien à voir avec les effets de chapelles.

Il s'agit des pouvoirs opérationnels par métiers et de la relation qui existe entre différents métiers. Comme vu précédemment une ingénierie chargée seule de la conception d'un produit sur CdC du marketing fournira le produit voulu (feuille de prix et normes techniques), mais sans appréhensions des conséquences stratégiques que ses choix impliquent par manque d'interaction avec les autres métiers ex : entre marketing/ingénierie. Un pouvoir absolu par métier sans échange de points de vue croisés sur les propositions de chaque métier ne permet pas de coller à une vision unique.

L'absence de communication horizontale est un défaut de gouvernance, qui empêche le partage des visions complémentaires de chaque métier sur le client et son besoin. Ces entreprises sont en générale plus centrées sur le produit, que sur l'utilisateur.

Le choix économique de ré-utiliser une solution ancienne « parce qu'elle a fait ses preuves », sans la challenger, est fréquent dans les ingénieries.

Le choix en question peut être :

- une prise en compte d'une législation en vigueur,
- un retard de développement technologique ne permettant pas de trouver des solutions économiques viables ou validées
- une incapacité à développer les solutions technologiques nécessaires

Chaque cas met en cause un défaut de gouvernance différent :

- valorisation des aspects économiques
- manque d'anticipation
- mauvaise négociation avec les autorités de tutelles ou négociation en trompe-l'oeil
- conservatisme technologique

Cela peut s'expliquer par des difficultés de communication verticales au sein de l'entreprise entre les opérationnels concepteurs de la solution, le management de l'entreprise et les stakeholders externes sur les enjeux réels traversés par l'entreprise à cause des insuffisances de sa technologie au regard, par exemple, des exigences législatives.

Palier ce manque de communication verticale semble nécessaire pour permettre une bonne prise de connaissance par les stakeholders des matérialités et immatérialités réelles de l'entreprise, qui sont l'expression de la mise en œuvre de la stratégie réelle de l'entreprise et pas de celle annoncée.

L'organisation de ces ressources spécifiques de communication verticale, indépendante du management, permettrait d'éviter le recours à des lanceurs d'alerte interne, pourtant eux-mêmes moindre mal, car dernier recours avant le lanceur d'alerte externe individuel ou institutionnel auto-promulgué ou missionné.

On note que les méthodes classiques de reporting (estimé aujourd'hui à 50% du temps des cadres) privilégiant les tableurs excel et les key value drivers n'améliorent par la communication intra-entreprise sur un enjeu essentiel comme les AIN(C).

**Une communication interne horizontale et verticale spécifique est nécessaire pour déterminer et limiter l'impact des AIN(C).**

#### **4.4.4 La maîtrise des risques : un paradigme fluctuant**

Le contrôle qualité classique sur le « default device » était impossible pour ne pas ébruiter son existence, mais cela ne signifie pas qu'il n'en remplit pas toutes les caractéristiques. En effet, autre exemple, si les conséquences collatérales de l'usage d'un produit chimique, étaient prises en compte dans un contrôle qualité, aucun médicament ou pesticide « empoisonneur » ne serait commercialisé. Cela peut aller jusqu'à définir le contrôle qualité interne de telle manière que l'identification des AIN soit exclus.

Le contrôle qualité classique prend en compte uniquement le respect des processus initialement identifiés comme la bonne pratique de production de l'entreprise, le respect des normes internes et externes. Pour avoir une estimation de la qualité de la fonctionnalité du produit, il faut procéder à un contrôle qualité fonctionnel. Le contrôle qualité fonctionnel des moteurs existe : c'est le test de validation sur banc d'essai. Mais ce test n'est lui-même pas représentatif des fonctions d'usage du moteur. De plus si trop sévère, ce test fait l'objet d'un détournement par un logiciel default device. Un contrôle qualité classique permet donc de valider la qualité de chaque pièce détachée d'un produit, du montage de ce produit et des performances de ce produit, mais pas de la performance de la fonctionnalité d'usage.

Un contrôle qualité fonctionnel est simplement une façon de tester la fonctionnalité du produit dans des conditions réelles d'utilisation. C'est ce qu'ont fait les deux organismes américains missionnés par l'EPA dans le cas des diesels VW. Les tests de qualité fonctionnels sont rarement aussi explicites que celui du moteur diesel : le cas du moteur diesel est simple. Il en va tout différemment pour tester un produit chimique à usage curatif. Les essais cliniques phase III, bien que positifs, n'exclut pas la possibilité de trouver des effets secondaires sur un nombre significatif de patients.

Comme la qualité de la fonctionnalité est rarement optimale, l'analyse statistique oblige à la prise en compte sur les grands nombres des cas particuliers ; il apparait alors un débat sur le risque de l'usage du produit. Ce débat permet de discerner trois modèles de société, qui se chevauchent encore de nos jours, concernant l'approche du risque, de sa maîtrise et de la répartition des responsabilités :

- Principe des externalités de la libre entreprise : « on fait et on arrête quand les effets négatifs sont trop visibles »
- Principe de précaution : « en cas de doute, on ne fait pas ».
- Principe de prise de risque maîtrisée : « on fait en toute connaissance de cause collective, on réduit les conséquences négatives et on assume ».

La gestion des opportunités de développement au sein des entreprises prend en compte ces trois principes de gestion des risques. Les stakeholders d'une entreprise peuvent par contre avoir une grille de lecture des risques différente. De plus les stakeholders peuvent changer leur grille de lecture de gestion du risque par rapport à la situation de négociation initiale avec l'entreprise. Les entreprises doivent donc toujours vérifier le risque de changement de paradigme de la part de ses

stakeholders en matière de gestion des risques. On notera que la veille institutionnelle de VW a échoué.

**L'analyse de risque stratégique de l'entreprise doit prendre en compte l'évolution de la perception de l'entreprise par ses stakeholders.**

## 4.5 Les Solutions possibles à la recherche des AIN(C)

Comme nous venons de le voir, il existe un grand nombre de solutions possibles pour améliorer la communication horizontale et verticale au sein de l'entreprise et entre l'entreprise et son écosystème (stakeholders) :

- passer d'une organisation en silo à autre chose (matriciel, etc...)
- innover avec des méthodes participatives : (design thinking, projet agile, etc...)
- faire du contrôle qualité fonctionnel à tous niveaux jusqu'au niveau stratégique
- mettre en place une protection des lanceurs d'alerte internes
- faire différentes veilles : économique, technologique, législative, institutionnelle

Toutes ces solutions existent déjà, elles sont rarement toutes employées. Nous proposerons dans le chapitre suivant une généralisation de ces méthodes.

**De multiples ressources sont disponibles pour favoriser les communications horizontales et verticales. Elles sont rarement toutes utilisées et encore plus rarement coordonnées.**

## 5 Les actifs immatériels négatifs

### 5.1 Définition des AIN et AINC

#### 5.1.1 Définition des AIN et AINC

Nous débouchons tout naturellement sur une notion importante qui est celle des actifs immatériels négatifs (AIN), éventuellement cachés (AINC).

Comme évoqué plus haut, par exemple, la tromperie n'est pas un AI ou un AIN, mais une combinaison d'AI et d'actifs matériels (AM) organisés pour mettre en œuvre une stratégie, qui trouve son application concrète sur le terrain et permet de concrétiser une intention. Dans le cas d'une tromperie, l'intention est de spolier un stakeholder pour le profit de celui qui organise la spoliation. L'organisation nécessaire à l'exécution de cette tromperie est l'AINC, dont la tromperie n'est que la conséquence.

**Par extension, nous appellerons AINC, toute organisation, cachée du plus grand nombre, qui permet la combinaison d'un ensemble de AI et de AM dans le but de créer une plus-value provisoire pour son organisateur dans l'entreprise, au dépend immédiat d'un ou plusieurs stakeholders et futur de l'entreprise.  
D'une façon plus général, un AIN(C) est une organisation d'AI et d'AM qui empêche ou freine l'augmentation de la valeur d'un AI.**

Le stakeholder spolié peut être interne ou externe à l'entreprise. Par spoliation, nous entendons atteinte aux intérêts du stakeholder en tant que personne, groupe de personnes (ex : clients atteints d'une pathologie (Thalidomide, etc...), salariés (cancer de l'amiante, ...), actionnaires (cas EON),

etc....), institution ou association d'intérêt représentant l'entité spoliée non majeure ou sans personnalité physique ou morale (ex : association de défense de l'environnement, gouvernement, etc...).

### 5.1.2 Application au cas VW

La tromperie de VW repose (fait remarquable) sur l'existence d'un ordinateur de bord munis d'un logiciel utilisant les senseurs de la voiture pour adapter le fonctionnement du moteur au pré-requis attendu en condition de test d'un banc d'essai de contrôle de la pollution. Ce logiciel est à lui seul un actif immatériel délictueux, car il concrétise tous les AI nécessaires à sa conception, sa production et le choix stratégique de l'entreprise. Ce sont donc les preuves concrètes de l'existence d'une tromperie donc d'une intention délictueuse. En matière de tromperie, comme toujours, la preuve est indispensable.

Le stakeholder spolié est le gouvernement des USA en tant que représentant des citoyens américains protégés par sa politique environnementale. L'accord financier de VW aux USA avec les propriétaires de voiture VW à moteur diesel ne fait que diminuer les conséquences financières des pénalités encourues dans le cadre du procès à venir.

Il ne faut pas confondre l'AINC et sa conséquence. La tromperie de VW est une conséquence de l'AINC organisateur de la vente de modèles VW non « certifiable » sur le territoire USA. En optant pour la tricherie, VW a bloqué les investissements en R&D et innovation, permettant la génération de solutions technologiques innovantes, pour réduire les rejets toxiques des moteurs diesel. VW a donc empêcher l'augmentation des AI de son entreprise. Ce choix stratégique a figé VW dans le passé.

## 5.2 La gestion amont du N des AIN et AINC

### 5.2.1 Cacher ce N que je ne saurais voir

Un AIN, négatif pour un stakeholder externe, est donc d'abord négatif pour ce stakeholder avant de devenir négatif pour l'entreprise qui le génère. Evidemment pour un AIN, négatif pour un stakeholder interne à l'entreprise, l'effet négatif sur le stakeholder et sur l'entreprise est simultané.

Dans le cas des stakeholders externes, c'est la mise au jour d'un AINC, qui le rend négatif pour l'entreprise. En effet un AINC n'est que potentiellement négatif pour l'entreprise, avant d'être connu de ceux qu'il spolie. L'entreprise croit pouvoir contrôler ou sous-estime la potentialité négative de cet AINC.

L'impact de l'AINC sur le stakeholder est négatif, avant sa prise de connaissance par le stakeholder. Mais là encore faut-il apporter la preuve de la relation entre l'AINC et l'impact négatif constaté par le stakeholder. (ex : vous avez une maladie cardiaque ? Il faut faire le lien avec la prise d'un médicament pour établir un rapport de cause à effet et prouver l'existence d'un AINC). C'est en générale sur la complexité de l'établissement de la preuve, que l'entreprise génératrice d'AINC repose sa confiance dans la minimisation de l'impact sur l'entreprise. Ce n'est pas tout à fait le cas du moteur diesel, comme analysé ci-après.

**Un AINC est donc caché de la connaissance de ceux qu'il spolie. Pour le cacher le plus longtemps possible, il est souhaitable de le cacher également en interne. La nature réelle de l'AINC est donc connue lorsque l'identité du stakeholder spolié est connue et que l'effet de l'AINC sur le stakeholder est connu et la relation entre les deux prouvée.**

### 5.2.2 Ce N qui rapporte tant

Un AINC peut être néanmoins rentable, si l'entreprise élabore un compromis avec les autorités de tutelle et donc officialise son existence en les pratiquant dans le respect de la légalité, mais dans le secret ou plus exactement la discrétion, afin de ne pas en informer les stakeholders spoliés. Le coût est en général transféré au stakeholder spolié en diluant celui-ci dans le cadre d'un programme global sous l'égide de l'autorité de tutelle. La négociation entre l'entreprise et l'autorité de tutelle revêt de nombreux critères, dont l'optimisation de la localisation de la production.

**Le N de l'AIN(C) est rentable, tant qu'il est légal ou tant que les stakeholders l'approuvent ou s'en désintéressent. La mise en œuvre d'un AIN(C) crée une fragilisation de l'entreprise, la rendant dépendante de la stratégie d'un stakeholder. Cette fragilité amène l'entreprise à créer une négociation de type rapport de force avec le stakeholder.**

### 5.2.3 Cas de la pollution automobile du moteur diesel

Dans ce cas, la preuve est ambiguë. En effet elle repose sur la non-représentativité des tests de contrôle de pollution par rapport aux conditions normales de conduite, imposant donc le respect de la législation dans des conditions non reproductibles en conduite normale. Passer le test n'implique donc pas le respect des seuils de pollution sur route. Pour VW aux USA, la donne est différente, puisque les seuils légaux sont beaucoup plus bas et que même en conditions de test, le moteur diesel ne remplit pas les conditions requises, d'où l'existence du default device. Mais quelle importance (pourrait-on dire avec un certain cynisme), puisque de toutes façons, sur route, les seuils ne sont pas respectés. D'une certaine façon, c'est l'état d'esprit des entreprises automobiles européennes formatées par la négociation avec l'EU et acceptée par elle, qui a été sanctionné par le gouvernement US. C'est pourquoi le gouvernement US a bien rappelé que le test, quel qu'il soit, devait être interprété comme représentant « les conditions normales de rejet sur route ». Et c'est aussi pourquoi l'EU a décidé de remonter les seuils légaux permis en test, alors que les seuils en EU sont déjà 10 fois au-dessus des USA. Ces deux attitudes sont pragmatiques et complémentaires.

## 5.3 Les impacts des AIN et AINC

### 5.3.1 Les impacts des AINC sur leurs organisateurs

La mise en œuvre d'un AINC est toujours le fait d'un ensemble de personnes au sein de l'entreprise unies par le secret. Les réalisateurs sont très souvent plus exposés que les commanditaires. En tant qu'opérationnel par rapport à un décideur, il est donc nécessaire de faire la part des responsabilités en cas d'engagement dans un AIN. Avant sa découverte l'AIN est caché donc AINC. Le décideur demande toujours à être protégé et à l'opérationnel de s'engager, retrouvant là un mécanisme de survie très primitif, similaire chez tous les mammifères vivant en communauté, concrétisé par la pyramide hiérarchique. Le concepteur de l'AIN(C) ne peut être renversé sans une rupture stratégique.

### 5.3.2 Les impacts des AINC sur des stakeholders externes

Nous traiterons ce cas complexe à travers l'exemple du moteur diesel et du cas VW.

Quels sont les stakeholders spoliés dans ce cas ? En effet comment imaginer que deux législations EU et USA soient aussi divergentes en apparence. En un mot, on peut dire que la tolérance pour les nuisances occasionnées par le diesel est beaucoup plus faible aux USA qu'en Europe. Même si on

peut voir là une politique protectionniste des USA à l'avantage de leurs fabricants Automobiles, il faut reconnaître qu'il y a une préférence des USA au dégagement de CO<sub>2</sub>, plutôt qu'aux NO<sub>x</sub> et aux suies, négligeant l'effet du réchauffement climatique et privilégiant la protection de la population. Les stakeholders spoliés sont donc aux USA le gouvernement (représentant par la loi l'intérêt de la protection de la santé de sa population) et les clients de VW (qui pensent surtout à la dévalorisation des véhicules achetés et ont obtenu réparation financière dans ce sens). En EU, le compromis social accepte la pollution plus élevée en NO<sub>x</sub> et suie et la législation s'adapte aux possibilités techniques des fabricants (même si l'effort requis par la baisse successive des seuils a été réel depuis de nombreuses années). Dans ces conditions, il n'y a plus spoliation d'un point de vue légal. En absence de test, il faut apporter la preuve d'un impact des rejets NO<sub>x</sub> et Suie sur la population et faire le lien entre ces rejets et l'usage des véhicules en question.

Le développement d'un default device par VW pour ses moteurs diesel en Europe, législateur pourtant conciliant, pourrait laisser penser, que VW néglige l'effort d'innovation. Il y a fort à craindre que l'union sacrée entre politiques conciliants et chef d'entreprise pas assez innovants conduisent les citoyens à l'abandon de cette technologie.

### 5.3.3 Les impacts des AINC sur des stakeholders internes

Nous traiterons ce cas complexe à travers un exemple : AINC à impact sur la performance des salariés. La sous-performance globale d'un ensemble de salariés a pour origine un AINC.

La pratique de la valorisation des entreprises consiste à évaluer, en cas de rachat d'une entreprise, un badwill (voir définition en annexe) inhérent à l'investissement nécessaire à la montée en niveau ou au remplacement des salariés, dont la performance individuelle et globale est jugée insuffisante par rapport au projet entrepreneurial du repreneur (idem en cas de FUSACQ). Ce badwill est la valorisation des AINC mis en place par l'ancienne direction à l'origine de la sous-performance des salariés. Cette valorisation est théoriquement la somme de :

1. la définition et la mise en œuvre non effectuée d'une politique managériale d'optimisation des performances collectives et individuelles
2. l'investissement en formation non effectué,
3. le renouvellement d'effectifs par processus licenciement/embauche non effectué (si c'est l'ADN de l'entreprise),
4. les suppressions non effectuées des mécanismes de destruction de performance (harcèlement, sous-emploi, sur-emploi, incompétences cachées, erreurs diffuses et reprises, dilution de la sous-performance, etc...)
5. la correction de l'inflation de ces investissements non effectués.

La sous-performance est donc le résultat :

- de la non mise en œuvre des savoir-faire nécessaires pour améliorer la performance (points 1-3)
- d'un ensemble de savoir-faire mis en œuvre dans l'entreprise pour en réduire la performance (points 4)

Les savoir-faire négatifs pratiqués par une minorité affectent un nombre d'autant plus significatif de salariés, que le management de l'entreprise est parti prenant à l'instauration de ces mécanismes de mise en œuvre de ces savoir-faire. L'ensemble de ces savoir-faire constitue un AIN souvent C. Par contre l'absence de mise en œuvre des savoir-faire augmentant la performance n'est pas un AIN.

L'ampleur de l'impact d'un AIN(C) donne donc une idée du positionnement hiérarchique de son concepteur.

**Les critères d'évaluation d'un AIN(C) sont essentiels, car ils simplifient la mise en accusation d'une entreprise, sans avoir à apporter la preuve d'un impact négatif d'un AIN(C). En absence de test fiable ou accepté, la preuve de l'impact doit être apportée par le stakeholder impacté et ses représentants. L'entreprise est impactée en amont de la découverte de l'AIN(C) par la réduction de ces capacités d'innovation et en aval par le choc image. Les concepteurs peuvent être impactés par la découverte de l'AIN(C) plus sévèrement que le bénéfice qu'ils en tirent, ou pas. Cela dépend en général de leur aptitude à faire en sorte, que les gains apportés par l'AIN(C) sont supérieurs à l'impact de sa découverte.**

## 5.4 Valorisation des AIN et AINC

Nous proposons donc de changer la méthode de valorisation des entreprises; au lieu de procéder à une estimation d'AI, puis à sa dévalorisation par l'ajout d'un badwill spécifique, ce qui n'offre aucun outil utile à la mise en place des mesures correctives, et nécessite un plan d'action a posteriori par le repreneur, nous proposons d'identifier les AIN(C), qui contribuent à la dévalorisation des AI d'une entreprise. L'avantage est d'identifier les mesures correctives et l'estimation réelle de leur coût, et de définir un plan d'action en agissant en priorité sur les AIN(C), plutôt que sur les conséquences des AIN(C) : les AI dévalorisés.

Exemple :

*Délaisser l'approche :*

*Achat des écuries d'Augias, en prévoyant de remplacer le garçon d'écurie par un « plus grand et plus fort », sans prendre la mesure du fait qu'il n'avait pas d'eau disponible*

*Préférer l'approche :*

*Identifier la nécessité d'un puits et d'une pompe, avant l'achat. Cela peut en effet permettre d'invalidier la rentabilité du projet sur le long terme et de comprendre pourquoi l'ancien patron n'avait pas investi.*

Une fois identifiés, les AIN(C) doivent être valorisés. Il faut quantifier plusieurs enjeux financiers :

- estimation des gains des AIN(C)
- estimation des coûts de mise en place et de gestion des AIN(C)
- estimation des coûts de non développement des AI, que les AIN(C) amputent
- estimation de l'impact de la découverte de l'AIN(C)

Cette approche est à comparer à l'analyse des coûts de l'investissement dans les AI et les gains attendus par leur impact sur le développement de la structure, en absence d'AIN(C).

Si quelqu'un avait acheté VW en 2013, il l'aurait payé au prix fort et n'aurait probablement pas aujourd'hui les ressources financières pour payer la restructuration de VW, l'amende du procès, la négociation avec les clients américains et la reconstruction d'une image.

**La valorisation des AIN(C) est une étape indispensable à la réalisation d'une analyse des risques stratégiques des AIN(C).**



### 5.4.1 Conclusion

L'impact de l'AINC est sur le processus de création de valeur de l'entreprise. Il contribue toujours à réduire la performance globale de l'entreprise. Une fois mis au jour, l'AIN impacte directement l'image de l'entreprise en interne et éventuellement en externe.

L'impact de la mise au jour est d'autant plus fort que le secret était mieux gardé et le nombre de stakeholders spoliés est important. Le secret est donc une arme à double tranchant.

Il ne faut pas oublier que la suppression de la spoliation d'un stakeholder peut rendre le business model de l'entreprise non viable. Cette notion est importante, car elle permet de définir les entreprises, dont l'existence est indispensable, mais non viables sans AIN, qui nécessitent donc des subventions gouvernementales pour limiter l'impact des AIN ou les supprimer. Ce critère pourrait permettre de revoir les accords de subvention souvent massives accordés à des entreprises par ailleurs très viables et génératrices d'AINC sans nécessités.

L'image créée par la publicité est plus importante que la qualité réelle de la voiture. Nous sommes dans la culture de l'image, qui relativise tous les autres critères d'achat. VW a fortement investi pour déplacer l'essentiel de sa valeur dans l'image. Une analyse par VW des AIN(C) de l'entreprise aurait permis de comprendre que le risque d'altération de l'image était plus important que l'investissement nécessaire à la mise aux normes d'un moteur diesel ou la non conquête d'un marché.

## 5.5 Intentions à l'origine des AINC

Il existe de nombreuses intentions à l'origine d'une stratégie, permettant de structurer les AI et les AM nécessaires au montage d'un AINC. On peut citer à titre d'exemples :

- diminuer sa responsabilité : dilution des sous-performances
- optimisation de la rentabilité par réduction des coûts : externalisation des activités non rentables,
- optimisation de la rentabilité par augmentation des gains : action illégale, mais lucrative
- etc...

Des intentions tout à fait « normales » en milieu entrepreneurial peuvent générer des AINC ou pas. La nécessité de l'AINC vient de la maximisation du profit, soit en transférant les coûts sur une autre entité, soit en créant des effets néfastes. L'internalisation des coûts ou la suppression des effets néfastes réduiraient la profitabilité, pouvant aller jusqu'à l'invalidation du business model. Aux bornes de la réflexion du stratège, la question est donc : « doit-on faire avec une AIN(C) ou doit-on renoncer ? ».

Le comité exécutif est instigateur, sinon au courant de l'existence de cette stratégie d'AINC. Dans le cas contraire, les AI communication interne à l'entreprise et gouvernance sont dans un tel état, qu'il est bon de se demander la nature des difficultés rencontrées par le comité exécutif pour être isolé de l'entreprise sur des faits majeurs de cette importance.

**L'intention générale à l'origine d'un AIN(C) est de retirer un profit de l'impact subi par les stakeholders visés par l'AIN(C) pratiqué par l'entreprise. Cela revient à créer une dette non remboursée.**

## 5.6 Sortir d'un AIN(C)



Un AINC est préjudiciable à l'ensemble de l'entreprise dans tous les cas, à cours ou moyen terme, même quand il est légal.

### 5.6.1 Empêcher la découverte

Le seul moyen d'empêcher la mise au jour des AINC est d'augmenter le « coût personnel » pour son découvreur (sens archéologique), qu'il soit interne ou externe. C'est là l'origine de la loi sur le secret des affaires. Pourtant il va de l'intérêt de l'entreprise de réduire l'impact à venir et si possible de supprimer ces AINC. La prise en main de cet enjeu par le comité exécutif est donc une priorité. Comment ?

### 5.6.2 En finir avec un AIN(C)

C'est difficile. En effet il ne suffit pas d'investir dans les AI délaissés pour supprimer l'existence d'un AIN(C). Si l'AIN(C) est légal, il peut être une solution en attendant que l'investissement dans les AI nécessaires à la mise en place d'un business model viable sans AIN(C) soit mis en place. Mais comment résister à l'envie de faire du profit avec un investissement minimal et surtout dans un contexte concurrentiel où tout le monde fait la même chose ? Investir dans une technologie future de rupture est plus risqué. L'AIN(C) collectif diminue donc la concurrence en limitant les intérêts des investissements. Les gains financiers des AIN(C) sont de plus la plupart du temps thésaurisés et non réinvestis.

En admettant que la décision d'en finir avec un AIN(C) soit prise, peu de méthodes sont répertoriées.

La méthode dite de la « patate chaude » est en général préférée, quand c'est possible : filialisation, fermeture de l'activité incriminée, vente à des entités amies à prix cassé moins regardantes, etc...

En cas de nécessité de traitement interne, il faut considérer l'AIN(C) comme un élément connecté au tout. L'AIN(C) est un système qui structure l'entreprise. De nombreux AI sont touchés. La technique de l'ablation chirurgicale limitée est souvent préférée, mais insuffisante, si elle néglige les « métastases ». Dans le domaine des AI, la métastase est l'état d'esprit qui a donné lieu à l'intention initiale génératrice de l'AIN(C). L'ablation n'apporte qu'un répit et un traitement de fond est donc nécessaire.

La technique du chevalier blanc est une méthode qui a fait ses preuves dans ce cas : La « virginité » du nouveau venu lui-même parfois sacrifié pour nettoyer les écuries d'Augias est un atout pour ne pas rentrer dans le jeu des interdépendances entre les AI concernées. Les managers de transition connaissent bien cette situation. Il est également idéalement placé pour porter le nouvel état d'esprit, qui définira la nouvelle vision en quelques mots à partir de laquelle se déclinera une nouvelle stratégie. Mueller (VW) a clairement évoqué l'incompréhension qu'il a de l'ancienne direction à vouloir être premier à tout prix.

D'une certaine façon, le travail de nettoyage est plus facile après officialisation de l'existence de l'AIN(C), car le chevalier blanc est légitime pour faire le travail.

La vraie difficulté est donc le travail en amont de la découverte. Le silence est de mise. L'existence même de l'AIN(C) peut être mise en doute. L'analyse de risque peut négliger l'impact sur la structure et sur son avenir. Un tel travail ne peut être fait que de l'intérieur, qui doit accepter de se remettre en question. L'audit externe est nécessaire. Pour faire un audit à la recherche d'AIN(C), il faut analyser l'existant de l'interaction entre les AI.

**La sortie d'un AIN(C) est un long et pénible exercice que le concepteur de l'AIN(C) prend rarement en charge et lègue le plus souvent à son successeur.**

## 6 Quels outils de réflexion ?

### VW

Notre étude commence par l'examen du cas VW. Nous mettons en évidence que la politique de communication du groupe par le slogan DAS AUTO à contribuer à créer une image très positive d'une voiture idéale, deux ans après avoir installé sur certains de ces moteurs diesel un « default devices » pour minimiser les rejets NOx et suie en test. DAS AUTO décrivait une voiture parfaite qui n'existait pas dans un monde parfait qui n'existait pas, montrant par là une certaine croyance dans l'aptitude de l'image à influencer le réel. L'approche de VW est conforme à notre époque, à notre société de consommation, surestimant l'importance et le pouvoir de la communication, tout en déplaçant l'essentiel de la valeur de l'entreprise dans son image.

Pour devenir premier, VW s'est imposé de conquérir le marché USA, à nouveau avec une publicité donnant une image fausse du produit, en prenant le risque de le faire sans respecter la législation US. VW s'est fait prendre à son propre jeu, n'ayant pas pu fournir dans le délai requis la technologie de rechange demandée par les autorités américaines.

Les auteurs de ce type de stratégie conduisent fréquemment leurs entreprises à pratiquer une politique de la terre brûlée.

### Les Etats

Les interactions entre les entreprises et les états sont donc un élément clé de leur développement. Le rôle des Etats, comme prescripteur, régulateur, contrôleur, à la fois porteur de progrès et compréhensif à l'égard des entreprises, est de limiter les impacts négatifs de certaines pratiques des entreprises tout en favorisant le « climat des affaires ». Dans cette recherche d'équilibre les citoyens et leurs représentants jouent un rôle essentiel pour défendre leur intérêt. Les Etats gèrent donc des influences contradictoires et sont amenés un jour ou l'autre à exercer leur pouvoir législatif et judiciaire, ce qui peut entraîner des changements de paradigmes rapides, piégeant mêmes les entreprises lobbyistes performantes. En tant que régulateurs, les Etats ont été une remarquable source de progrès pour l'humanité. Ce progrès progressif a été mené par l'exercice d'une pression continue sur les entreprises. Il est regrettable que les états n'aient pas réussi à convertir ce résultat en une reconnaissance et un soutien de la part des citoyens. L'évolution la plus récente, avec la loi sur le secret des affaires, limite le pouvoir régulateur des Etats en limitant le pouvoir des lobbys « citoyens » auprès des Etats. Sa justification vient de la croyance dans le lien entre facilitation des affaires, génération d'impacts négatifs et génération de richesse.

### Ecart entre la promesse et la réalité

Le cas VW est l'illustration que la négligence volontaire ou non des pré-requis d'un stakeholder (gouvernement USA) est une erreur, qui entraîne une perte de valorisation et de valeur pour les actionnaires très supérieures aux résultats acquis par le ménagement de leur intérêt sur une longue période.

La gestion de la valeur par l'image impose une vigilance accrue de la part des entreprises sur tout changement de paradigme, qui pourrait altérer l'image de l'entreprise dans l'imaginaire des clients.

La possibilité d'un impact négatif sur l'image de l'entreprise par une pratique quelconque doit être un sujet de réflexion stratégique pour l'entreprise.

### **Le stratège et ses outils**

Donner au stratège les moyens de suivre la pérennité des choix du passé est aussi important que la qualité de ces choix. Le système de gouvernance de l'entreprise doit donc permettre au stratège de ne pas être aveugle, psychologiquement ou structurellement. Mais il doit aussi pouvoir revoir les choix stratégiques passés. Une analyse de risques stratégique récurrente est un des outils permettant la collecte d'information sur les fluctuations de l'écosystème de l'entreprise et de l'évolution de la perception de l'entreprise par ses stakeholders. C'est la responsabilité du stratège d'avoir en main l'analyse de risques adéquate. Pour affiner son analyse, le stratège doit veiller à ne pas être victime d'une obsolescence culturelle de sa vision du monde. Une entreprise doit donc identifier le background culturel nécessaire à sa bonne compréhension des marchés sur lesquels elle opère et s'assurer de sa prise en compte dans l'élaboration de sa stratégie.

L'existence d'un processus d'innovation continu est la principale garantie de la « santé stratégique » de l'entreprise.

Une communication interne horizontale et verticale spécifique est nécessaire pour déterminer et limiter l'impact négatif de certaines pratiques.

### **Essai de généralisation : Les actifs immatériels négatifs cachés AIN(C)**

Nous appellerons AIN(C), toute organisation, cachée du plus grand nombre, qui permet la combinaison d'un ensemble d'actifs immatériels (AI) et d'actifs matériels (AM), dans le but de créer une plus-value provisoire pour son organisateur dans l'entreprise, au dépend immédiat d'un ou plusieurs stakeholders et futur de l'entreprise. D'une façon plus générale, un AIN(C) est une organisation d'AI et d'AM qui empêche ou freine l'augmentation de la valeur d'un AI de l'entreprise. L'intention générale à l'origine d'un AIN(C) est de retirer un profit de l'impact subi par les stakeholders visés par l'AIN(C) pratiqué par l'entreprise. Cela revient à créer une dette non remboursée.

Pour le cacher le plus longtemps possible l'AINC, il est souhaitable de le cacher également en interne. La nature réelle de l'AINC est donc connue lorsque l'identité du stakeholder spolié est connue et que l'effet de l'AINC sur le stakeholder est connu et la relation entre les deux prouvée, ce qui en fait un AIN.

Le N de l'AIN(C) est rentable, tant qu'il est légal ou tant que les stakeholders l'approuvent ou s'en désintéressent. La mise en œuvre d'un AIN(C) crée une fragilisation de l'entreprise, la rendant dépendante de la stratégie d'un stakeholder. Cette fragilité amène l'entreprise à créer une négociation de type rapport de force avec le stakeholder.

Les critères d'évaluation d'un AIN(C) sont essentiels, car ils simplifient la mise en accusation d'une entreprise, sans avoir à apporter la preuve d'un impact négatif d'un AIN(C). En absence de test fiable ou accepté, la preuve de l'impact doit être apportée par le stakeholder impacté et ses représentants. L'entreprise est impactée en amont de la découverte de l'AIN(C) par la réduction de ces capacités d'innovation et en aval par le choc image. Les concepteurs peuvent être (ou non) impactés par la découverte de l'AIN(C), plus sévèrement que le bénéfice qu'ils en tirent. Cela dépend en général de leur aptitude à faire en sorte, que les gains apportés par l'AIN(C) soient supérieurs à l'impact de sa découverte.

La sortie d'un AIN(C) est un long et pénible exercice que le concepteur de l'AIN(C) prend rarement en charge et lègue le plus souvent à son successeur. De multiples ressources sont disponibles pour favoriser les communications horizontales et verticales favorisant l'identification des AIN(C), étape préliminaire à leur valorisation. Ces ressources sont rarement toutes utilisées et encore plus rarement coordonnées. C'est par l'analyse des interactions entre les AI qu'on peut trouver les AIN(C).

La valorisation des AIN(C) est une étape indispensable à la réalisation d'une analyse des risques stratégiques des AIN(C).

### **Perspectives**

L'entreprise est profondément humaine, porte les volontés des décideurs de tous niveaux, les magnifie, les concrétise. Ces volontés peuvent aussi la fragiliser, quand elles se trouvent en confrontation avec un environnement changeant. Notre approche a donc pour objet d'étudier la concrétisation de la stratégie sur le terrain dans une phase d'adaptation au changement volontaire ou subi, ainsi que dans la gestion des impacts négatifs des pratiques de l'entreprise.

Notre approche est utile pour des acteurs structurés suivant des vérités passées rendues obsolètes, par des changements de paradigmes majeurs et rapides, et rendues nuisibles pour les structures. L'obsolescence de valeurs d'une entité est tout aussi fragilisant que la disruption technologique ou « servicielle ».

De plus nous entrons dans une nouvelle ère. Nous faisons face à une société générant en même temps :

- une augmentation considérable des données (Big Data),
- une interconnexion entre personnes et entre objets et entre objets et personnes,
- les systèmes informatiques nécessaires à l'analyse de ces données.

La provenance des données étant internationale, elles reflètent l'ensemble de la société mondiale, intégrant tout naturellement les diversités culturelles des points d'émission.

Ces flux de données peuvent générer des variations de paradigmes très rapides, difficiles à anticiper, d'où la nécessité de se brancher sur ces flux de données.

Les entreprises anciennes, les meilleures de leur génération, fondées et gérées par des actionnaires familiaux ou non ont donc la responsabilité d'optimiser leur système décisionnel en intégrant ces outils pour éviter l'isolement du chef, éviter son vieillissement culturel, raccourcir son temps de décision en cas de crise. En effet les périodes de crise, nécessitent aujourd'hui le traitement de plus en plus de données. Il est donc terminé le temps, où le peuple s'en remet à l'intuition du chef, concrétisation de son lien avec le sacré. Il faut voir là un appel à une gouvernance élargie politiquement et économiquement.

L'ensemble de ces outils doivent permettre une prévention du risque de transparence, donnant un regard cru sur les AIN(C) de l'entreprise, risque mortel à une époque où l'image concrétise jusqu'à 90% de la valorisation de l'entreprise.

Un homme de progrès transforme le passé en perspective éclairée.

## 7 Annexe

- **Définition Larousse :** [TROMPERIE, subst. fém.](#)

**A. –** [Corresp. à tromper A 1 a]

**1.** Action, fait de tromper. *Synon. duperie, mystification.* J'ai trompé mon père. Ma tromperie fut consciente, renouvelée, ce fut la faute la plus grave et la plus endurcie contre le devoir d'obéissance (Jouve, Paulina, 1925, p. 111).

– [Avec un compl. prép. introd. par sur] De tous les poisons capables de vicier un témoignage, le plus virulent est l'imposture (...). C'est d'abord la tromperie sur l'auteur et la date: le faux au sens juridique du mot (...). Vient ensuite la tromperie sur le fond. Toutes les lettres publiées sous la signature de Marie-Antoinette n'ont pas été écrites par elle (M. Bloch, Apol. pour hist., 1944, p. 41).

♦ **DR. PÉNAL.** Tromperie (sur la marchandise). Fraude sur la nature, la qualité ou la quantité dans la vente de denrées alimentaires ou de produits agricoles (d'apr. cida 1973). Marx dira (...) que « la tromperie sur la marchandise est injuste dans le système capitaliste de production », parce qu'elle ne correspond plus au système moderne des affaires (Sorel, Réflex. violence, 1908, p. 380).

**2.** P. méton. Moyen utilisé pour tromper; action ou parole trompeuse. *Synon. artifice, attrape, leurre, supercherie.* Un ouvrage (...) dans lequel je vous conseille de lire les aventures, déguisements, travestissements, tromperies d'un illustre bandit dont le vrai nom est Ballmeyer (G. Leroux, Parfum, 1908, p. 119). Un esprit (...) dissimulateur et posé pour savoir encaisser une tromperie avec le sourire tout en me réservant la revanche et la belle (Cendrars, Bourlinguer, 1948, p. 382).

**B. – Vieilli.** Illusion, fausse apparence, mensonge. La médecine industrie consiste en une tromperie perpétuelle et des mensonges périodiques (Cl. Bernard, Princ. méd. exp., 1878, p. 183). Je pensais même que c'était seulement parce que je les voyais de l'intérieur (plus encore que par les tromperies de l'espérance) que certains malaises ne me semblaient pas mortels pris un à un (Proust, Temps retr., 1922, p. 1043).

**Prononc. et Orth.:** [tʁ ɔ̃pʁi]. Att. ds Ac. dep. 1694. **Étymol. et Hist. 1.** Ca 1385 « comportement visant à tromper » (Cuvelier, Chronique de Bertrand du Guesclin, éd. E. Charrière, 1414); **2.** 1553 « caractère mensonger de quelque chose » (La Bible, s. l., impr. J. Gerard, Mat 136d d'apr. FEW t. 17, p. 378b). Dér. de tromper\*; suff. -erie\*. **Fréq. abs. littér.:** 173.

- **Définition :** [BADWILL](#)

Le **badwill** correspond à un écart négatif, égal à la différence entre l'actif valorisé à la valeur du marché et l'actif enregistré à sa valeur comptable réévaluée. Lorsqu'une société fait l'acquisition d'un actif moins cher que sa valeur comptable, l'une des raisons à cela est la présence d'un certain badwill au sein de cet actif.

Le badwill peut être interprété comme une mauvaise image de marque, une tendance à des pratiques frauduleuses ou un élément susceptible de jouer en défaveur de l'entreprise et de ses flux financiers dans le futur. Le badwill est parfois qualifié de goodwill négatif.

## 8 Préambule

Le thème est sensible. Le choix de l'Observatoire de l'Immatériel de se positionner sur des sujets d'actualité est donc un choix éditorial engagé.

Je crois en deux notions importantes complémentaires : la gestion des actifs immatériels négatifs et l'utilisation des Actifs Immatériels comme éléments de développement et d'adaptation des structures de l'entreprise en période de changement voulu ou subi.

Je remercie la Présidence de l'Observatoire M Julia et sa déléguée générale, Mme Naïman de m'avoir proposé cette étude.

## 9 Avertissement au lecteur

Nous souhaitons apporter un éclairage à ceux qui pourraient s'intéresser à cette approche des AI et en aucune mesure gêner VW dans son processus d'adaptation en cours, et encore moins les centaines de milliers de salariés de VW, des sous-traitants, des fournisseurs ou ses clients. Nous sommes plein de respect à l'égard de toutes ces personnes, qui chaque jour donnent le meilleur d'eux-mêmes, et qui se retrouvent engagés malgré elles dans un processus d'adaptation subi. L'empire VW est tellement vaste, le thème tellement complexe, les acteurs concernés tellement nombreux, la durée totale des événements tellement longue, une grande partie des données encore confidentielles, qu'il serait illusoire pour un seul homme de cerner l'intégralité de cette question avec si peu de moyens. Nous ne prétendons donc pas à l'exhaustivité, ni même à la vérité. Il faut donc lire notre analyse de VW comme une interprétation possible des faits, utile à la définition des actifs immatériels négatifs cachés.