

# L'IMMATÉRIEL : UN NOUVEAU CAPITALISME

Le groupement Stratégie de l'entreprise d'HEC Alumni, présidé par Jean-Christophe Long (E.05), a consacré l'année 2011/2012 à un cycle de rencontres sur le thème du capital immatériel. Avec une dizaine de débats et conférences, le groupement a recueilli les témoignages de dirigeants issus de grands groupes, de start-ups ou de PME, dans les domaines des services, de l'industrie ou de la net-économie. Si les actifs immatériels sont perçus par eux comme résilients, réactifs et performants et qu'une bonne exploitation des actifs génère de la valeur, beaucoup reste à faire en terme de management et de nouveaux chemins sont à préciser pour entrer dans l'économie de l'immatériel...

Il est aujourd'hui admis que 50 à 80% de la valeur de l'entreprise et des richesses produites viennent de facteurs dits "immatériels" : la marque, la culture, les réseaux, les talents et savoir-faire... On observe un déplacement de la source de la création de richesse, les actifs immatériels devenant prépondérants. De nouvelles formes d'économie apparaissent, où ce qui est recherché n'est plus seulement l'acquisition d'un objet mais aussi son usage; où la part du symbolique et de l'imaginaire domine largement celle du fonctionnel; où la vente n'est plus le terme, mais le commencement de la relation marchande. Ces nouvelles formes d'économie correspondent à de nouvelles manières de produire, de distribuer, de consommer et d'échanger les richesses. Elles poussent les entreprises à repenser à la fois leur positionnement sur le marché, leurs modes de commercialisation, leur place dans la chaîne de valeur et la façon de valoriser leurs ressources.

Or les cadres de pensée actuels n'ont pas été construits pour appréhender cette dimension "immatérielle". En termes de comptabilité, finance, gouvernance, les dirigeants sont aujourd'hui mal équipés et mal accompagnés pour prendre leurs décisions. Côté comptabilité, inutile de chercher dans les bilans des entreprises la source et

la solidité de ce qui crée véritablement leur richesse : les normes comptables, héritées d'un monde industriel dominé par l'outil de production, intègrent certes les "actifs incorporels" (marques, brevets), mais de manière limitée et selon des règles très restrictives... Pour la finance, les jeunes entreprises que nous avons interrogées ont témoigné de la difficulté à trouver des financements lorsqu'il s'agit d'investir dans des modèles sans actif corporel inscrit au bilan, mais fondés sur des réseaux de partenaires, des communautés ou des innovations de service et d'usage. Enfin, concernant les modes de gouvernance, qui aujourd'hui dans l'entreprise est le garant de l'identité et de la culture ? Qui est en charge non pas de baisser les coûts mais de transformer les fournisseurs en véritables partenaires stratégiques pour l'entreprise ?

## IDENTIFIER LES ACTIFS IMMATÉRIELS

À l'heure de l'économie de l'immatériel, la première tâche du dirigeant est d'identifier les actifs immatériels stratégiques pour son modèle d'activité, la pérennité de son entreprise et sa compétitivité sur son marché.

Différentes méthodes pour classer et évaluer les actifs immatériels ont été développées. En France, l'Obser-



© Fotolia

vatoire de l'Immatériel, sous l'égide du Ministère de l'Économie et des Finances, a proposé un découpage détaillé en dix classes. De manière simplifiée, et en lien avec les travaux internationaux, nous proposons de retenir trois grandes familles :

- le capital humain,
- le capital relationnel externe,
- le capital structurel interne.

Chacune de ces familles recouvre un certain nombre d'actifs dont un aperçu, non exhaustif, est présenté dans le tableau ci-contre. Cette décomposition permet de constater que les actifs immatériels sont une réalité qui concerne l'ensemble des entreprises.

Aussi, il serait absurde aujourd'hui d'opposer industrie et services, avec une composante "matérielle" qui serait prépondérante dans la première, et les autres qui seraient effectivement au cœur de l'économie de l'immatériel. D'une part parce que nous voyons de plus en plus l'industrie adopter une logique servicielle et tirer son chiffre d'affaires non plus de la vente d'objets mais de prestations de services associées (leasing, maintenance et assistance...). D'autre part parce que la concurrence d'acteurs

### Capital Immatériel

Capital Humain	Capital Structurel Interne	Capital Relationnel externe
Savoir-faire	Marques	Clients
Savoir être	Brevets - Innovation - R&D	Fournisseurs - Sous-traitants
Leadership & Communication	Organisation & Procédures	Partenaires - Réseaux
Climat Social	Système d'information	Environnement & Société
Motivation - Fidélité - Appartenance	Organigramme	Actionnaires

# DE L'IMPORTANCE DES ACTIFS IMMATÉRIELS DANS UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE

Jacques Maigné (E.91), PDG de Hutchinson – invité du 9 février 2012

La filiale chimie du groupe Total est numéro un mondial sur les métiers de l'isolation, de la transmission d'énergie, de l'isolation vibratoire, acoustique et thermique et dans le transfert de fluides, sur deux marchés principaux : automobile et aéronautique. Elle emploie vingt-cinq mille personnes réparties sur les cinq continents.

Son management est très largement centré sur les processus industriels (lean manufacturing). L'organisation géographique responsabilise chaque directeur général sur les résultats de sa zone.

Au-delà de cette organisation industrielle, qui par sa cohérence avec la stratégie de l'entreprise constitue déjà un actif immatériel fort, Jacques Maigné a identifié pour nous les clés de la performance de sa société :

- L'excellence et la transversalité de son organisation,
- la capacité à innover en permanence (notamment dans les produits "verts"),
- des relations clients de long terme et constructives (codéveloppement),
- un actionnariat stable (100 % groupe Total),
- une implantation mondiale.

Ces éléments forment un système d'actifs totalement interdépendants, chacun renforçant la qualité des autres.



Jacques Maigné (E.91)



Martin Rouleaux Dugage



"Les Immatériels Actifs, le nouveau modèle de croissance" est paru aux éditions du Cherche Midi, 2011.

à moindre coût dans les pays émergents pose de manière encore plus pressante la question de la justification de la valeur dans l'industrie : une valeur qui, pour être compétitive, repose moins sur les coûts de production (outils et main d'œuvre) que sur les pratiques d'innovation, la puissance de la marque, les relations avec fournisseurs et distributeurs... (encadré ci-dessus)

**Martin Rouleaux Dugage**, Chief Knowledge Officer chez Areva, a témoigné du rôle absolument stratégique de la transmission des connaissances dans une industrie qui connaît des cycles longs comme celle du nucléaire. Par exemple, pour éviter la perte d'informations qui pourront se révéler vitales dix, quinze ou vingt ans après, l'entreprise a mis en place un dispositif spécifique pour garder le contact, après leur départ à la retraite, avec les ingénieurs qui ont conçu les centrales.

In fine, comme le notent **Jérôme Julia (H.93)** et **Hervé Baculard (H.87)** de Kea & Partners, auteurs des *Immatériels Actifs*, ce qui fonde la singularité de l'entreprise, c'est une combinaison unique d'actifs immatériels. Ils sont à la fois stratégiques pour la compétitivité de l'entreprise, et très difficilement copiables : comment copier une culture, une qualité de relations avec les partenaires, une réputation... ? Aussi les deux auteurs nous alertent-ils à juste titre sur les méthodes qui valorisent individuellement et indépendamment des autres chaque actif immatériel ("ma marque vaut tant", "mes savoir-faire

sont évalués à tant", etc.). Les méthodes d'évaluation doivent plutôt privilégier une approche systémique et se pencher sur la combinaison unique d'actifs immatériels sur toute la chaîne de valeur de l'entreprise qui créent de la richesse et fondent sa singularité.

À l'inverse des actifs matériels qu'il est tout à fait possible de séparer, ne serait-ce que physiquement, les actifs immatériels sont véritablement interdépendants et se renforcent mutuellement. **Philippe Carli**, directeur général du groupe Amaury, en témoigne : les marques du groupe (Le Dakar par exemple) s'appuient notamment sur le savoir-faire des équipes logistiques et de l'ensemble des partenariats sous-jacents. Sans eux, la marque serait certainement vidée d'une grande partie de sa substance (encadré pages suivantes).

## LES ACTIFS IMMATÉRIELS AU CŒUR DE LA CRÉATION DE VALEUR

Comment valoriser les actifs immatériels ? Quels leviers pour exploiter pleinement leur potentiel de création de valeur ? À la création, la reprise, et tout au long de la vie des entreprises, les dirigeants ont donné de nombreux exemples de réussites largement centrées sur la marque, le patrimoine, les savoir-faire, les connaissances ou les réseaux.

C'est particulièrement le cas des jeunes entreprises qui, au cours de leurs premières années d'existence, vont



Louis de Fouchier (E.82)



Antoine Auboïs (M.09)



Guillaume Klossa (H 96)

## LES ACTIFS IMMATÉRIELS, PREMIÈRES RICHESSES CRÉÉES PAR L'ENTREPRISE

Louis de Fouchier (E.82), président de HomeLights – 9 février 2012

HomeLights est une start-up qui conçoit, fabrique et distribue des LED. Nouveau produit (et futur produit de masse), nouveaux marchés, ses fondateurs ont choisi de se développer rapidement avec des produits innovants, de qualité et à bas coût afin de conquérir des parts de marché en France, en Europe et dans le monde. Leur modèle économique est donc basé sur un service de R&D de trente-cinq personnes à Shanghai, une production en Chine, et des ventes via les réseaux de grande distribution. L'ensemble de ce modèle, des investissements de R&D à la gestion des stocks pour la distribution, est très consommateur de cash.

La société a financé sa croissance avec une première levée de fonds en capital-risque (7 millions d'euros), et en réalise aujourd'hui une deuxième (5 millions).

Et si la jeune entreprise est parvenue à lever ses premiers fonds, c'est bien grâce à ses actifs immatériels comme :

- sa capacité d'innovation,
- la gestion du savoir (par exemple l'analyse technique de l'ensemble des produits existants sur le marché),
- son organisation humaine et la cohésion des hommes autour du produit et de la stratégie,
- sa présence en Chine.

Pourtant, si ces actifs sont déterminants dans les succès de la société, ils ne sont guère valorisés en tant que tels au moment des levées de fonds. Au grand regret de Louis de Fouchier, la majorité des fonds d'investissement qu'il a rencontrés se concentrent exclusivement sur des éléments du bilan.

majoritairement développer leurs actifs immatériels : réputation, base de clients, savoir-faire... Et même si ces actifs sont bien souvent accumulés inconsciemment, c'est sur leur base que l'entreprise va pouvoir se construire par la suite. Logiquement, les investisseurs et financeurs de tous types doivent donc avoir une perception juste et claire de ces richesses au moment de levées de fonds ou d'attribution de crédits.

Il est donc dans l'intérêt des fondateurs de fournir aux investisseurs potentiels des informations claires et détaillées sur les actifs immatériels dont dispose leur jeune structure. Le dirigeant se dote ainsi d'un outil supplémentaire pour démontrer la faisabilité de son business plan. Pourtant, comme en témoigne **Louis de Fouchier (E.82)**, fondateur de Homelights, sur le marché très porteur des LED, il reste encore beaucoup de barrières psychologiques chez les financeurs, qui vont regarder en premier les garanties de bilan corporelles (encadré page suivante).

Au-delà de leur utilité avérée pour les jeunes pousses, les actifs immatériels peuvent se révéler être de formidables leviers de redressement de l'entreprise, comme en témoigne **Isabelle Capron (H.79)**, directrice générale de Fauchon (encadré ci-dessus).

**Antoine Auboïs (M.09)**, associé d'Akoya Consulting, cabinet de conseil en management pionnier sur l'immatériel, défend une meilleure prise en compte du capital immatériel dans l'entreprise : "Avoir conscience de ces actifs

*implique de les considérer comme tels, c'est-à-dire comme un patrimoine à développer, préserver et exploiter. Les dépenses de formation de team building ou encore de recrutement, par exemple, ne sont pas des charges mais bel et bien des investissements dans le capital humain de l'entreprise. Il est alors possible de mesurer un ROI, au moins en termes d'impact sur les indicateurs classiques de la qualité du capital humain, ce qui laisse le champ à de multiples optimisations budgétaires ; il ne s'agit pas d'investir moins mais d'investir mieux en identifiant les leviers les plus créateurs de valeur."*

**Guillaume Klossa (H 96)**, ancien vice-président de McDonald's France renchérit sur l'importance du capital humain : formation, promotion interne, mixité et diversité sociale sont de véritables leviers permettant d'atteindre l'excellence du marketing et du service client. Le risque est évidemment, en période de crise, de couper dans les investissements en actifs immatériels, vus comme "des dépenses de fonctionnement" car leur rôle dans la création de valeur de l'entreprise n'a pas été correctement identifié.

### LES NOUVEAUX CHEMINS DE LA VALEUR

La conférence de clôture du cycle sur le thème du capital immatériel a donné la parole à Laurent Habib, président de l'Observatoire de l'Immatériel et de l'agence de stratégie et communication Babel. Laurent Habib

# 109

C'est en milliards de dollars la valeur immatérielle de Coca-Cola (dont sa marque), soit près des deux tiers de sa valeur. Source : Akoya Consulting



# UN SYSTÈME D'ACTIFS IMMATÉRIELS AU CŒUR DU BUSINESS MODEL

**Philippe Carli**, DG du groupe Amaury – 28 septembre 2011

Ancien dirigeant de Siemens France, Philippe Carli a pris la direction du groupe Amaury en 2010. Intéressé par le challenge d'un groupe confronté à d'importantes mutations, il a une grande confiance dans son capital marques. Le groupe Amaury s'articule en effet autour de deux pôles, hébergeant chacun quelques pépites. Le pôle médias, avec l'Equipe, le Parisien-Aujourd'hui en France, représente les trois quarts du chiffre d'affaires, sur un secteur qui vit de profondes ruptures (gratuité, rapidité de l'information numérique, nouveaux acteurs). Amaury Sports Organisation (ASO) développe quant à lui de grands événements sportifs "de marque" en France et dans le monde : Le Tour de France, le Dakar... avec une croissance à deux chiffres. Mais au-delà de la richesse de ces marques, la présentation des business models et la vision du développement stratégique du groupe par Philippe Carli ont mis en évidence les actifs sur lesquels la valeur et le potentiel de ces sociétés sont basés. Le groupe Amaury dispose en effet de forts savoir-faire, dans l'organisation d'événements par exemple, mais aussi de multiples partenariats noués au cours du temps.

86%

C'est la part immatérielle de l'économie française selon la Banque.



pense urgent que les dirigeants prennent en considération les actifs immatériels : il en va de l'avenir de l'économie française dans la compétition mondiale. En se penchant sur leurs actifs immatériels, ils pourront dégager des gains à court terme et engager leur entreprise sur les "nouveaux chemins de la valeur".

Alors que notre mode de pensée est toujours dominé par une vision linéaire de l'activité de l'entreprise (acheter - produire - distribuer - vendre), **Laurent Habib** identifie de nouvelles formes d'économies fondées sur l'immatériel :

- L'économie des fonctionnalités, dans laquelle on ne cherche plus à acquérir les objets ni ne paye pas pour leur possession, mais où on les loue pour leur valeur d'usage ; cela crée de nouveaux business models entièrement fondés sur la relation à long terme entre l'entreprise et ses clients. L'industrie automobile passe d'un modèle fondé sur la vente de voitures à la facturation de services de déplacement.

- L'économie de la personne, où les entreprises ne se définissent plus par leur système de production, mais par le besoin fondamental auquel elles répondent (la mobilité, la santé, la dépendance...). Cette économie donne la part belle aux agrégateurs, aux entreprises capables de proposer des bouquets de services de nature hétérogène pour répondre au besoin du client. Dans cette économie, Axa pourrait par exemple être en concurrence avec Sodexo dans la prise en charge de la dépendance.

## POUR ALLER PLUS LOIN

- **Thésaurus Bercy V1** – Référentiel français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises – Observatoire de l'immatériel – [www.observatoire-immateriel.com](http://www.observatoire-immateriel.com)
- **Principes de mesure de l'immatériel** – 12 propositions au service de la compétitivité et de la valeur durable des entreprises – Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables
- **La force de l'immatériel** – Pour transformer l'économie – Laurent Habib – PUF
- **Valoriser le capital immatériel de l'entreprise** – Bernard Marois et Alan Fustec – Editions d'organisation
- **Les immatériels actifs, le nouveau modèle de croissance** – Hervé Baculard et Jérôme Julia – Cherche midi éditeurs
- **Bilan 2011, Objectifs 2012** – Direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services (DGCIS) – Ministère du Redressement Productif

- Enfin, une économie collaborative, dans laquelle les biens et services ne donnent plus lieu à une rémunération immédiate. Aujourd'hui, une partie de plus en plus importante de l'économie digitale entre dans cette catégorie.

## L'ÉCOSYSTÈME DE L'IMMATÉRIEL

Depuis plusieurs années, tout un écosystème se constitue avec l'objectif de faire évoluer la pensée et les pratiques managériales, pour une meilleure prise en compte des actifs immatériels par les entreprises : chercheurs, experts, dirigeants et pouvoirs publics se sont regroupés au sein de l'Observatoire de l'Immatériel pour faire progresser ces sujets.

Sur demande de Christine Lagarde, alors ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, l'Observatoire de l'immatériel a produit le premier référentiel de mesure et de valorisation des actifs immatériels. Pour la première fois cette année, la DGCIS (Direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services) a dédié une partie de son rapport annuel aux actifs immatériels. Actuellement, d'autres actions sont en cours, impliquant notamment l'Ordre national des experts-comptables et la Société française des analystes financiers, pour adapter la communication financière des entreprises.

Cependant, il apparaît aujourd'hui que la première difficulté pour tirer pleinement parti du potentiel lié à



Laurent Habib



Philippe Carli



Isabelle Capron (H.79)

## REBÂTIR SUR LA BASE DES ACTIFS IMMATÉRIELS DE L'ENTREPRISE

Isabelle Capron (H.79), DG de Fauchon – 1<sup>er</sup> décembre 2011

Fin 2003, Fauchon est une marque connue dans une grande partie du monde, mais l'entreprise est au bord du dépôt de bilan. Sa clientèle fidèle vieillit et disparaît, les quatre-vingt mille références ne sont pas vraiment gérées.

La société a été acquise par la famille Ducros. Isabelle Capron, nommée directrice générale, engage une politique de rupture fondée sur une stratégie de marque. Elle veut faire de Fauchon une marque globale multispécialiste et une "galerie d'art comestible".

Elle s'appuie pour cela sur un ensemble d'actifs immatériels déjà forts qui vont être mis à profit :

- La marque : tous les produits sont labellisés Fauchon, et l'image de produit de luxe français est radicalisée. Les codes visuels – le fuchsia, "le bon dans le beau" – sont affirmés.
  - Le réseau de fournisseurs de grande qualité est rationalisé et remis à l'honneur dans les boutiques.
  - Le réseau de distribution international, développé par franchises et licences, est enrichi. Des boutiques de cadeaux et de snacking de luxe sont installées dans les aéroports.
  - Le capital humain, et notamment les savoir-faire des équipes, ont été revalorisés pour retrouver les standards de qualité et d'excellence qui ont fait la renommée de Fauchon.
- Mais cette transformation est également passée par le développement de nouveaux actifs immatériels qui faisaient défaut à l'entreprise : le système d'information et l'organisation notamment.

l'économie de l'immatériel n'est pas d'ordre technique, juridique ou fiscal, mais d'ordre culturel. L'immatériel est porteur de formidables opportunités de croissance pour les entreprises, qui peuvent y trouver un champ quasiment infini d'applications. Il faudra pour cela réviser nos cadres de pensée et les modes de gouvernance. C'est aussi une opportunité de changer de prisme de lecture sur des fonctions-clés de l'entreprise : que les directeurs des achats regardent les fournisseurs comme un "actif" et des partenaires stratégiques ; que les directeurs de la communication se posent comme garants du patrimoine de marque de l'entreprise ; que le directeur commercial impose un schéma de vente fondé sur la relation client pérenne... En passant les métiers au filtre du capital immatériel, nous pourrions voir émerger de nouvelles pratiques managériales vraiment innovantes. Le cycle 2012/2013 du Groupement Stratégie de l'Entreprise sera consacré aux "nouvelles frontières de l'entreprise" et donnera à voir de nouveaux modèles d'entreprises prometteurs, avec, nous n'en doutons pas, une part centrale des actifs immatériels dans leur réussite. ●

### Les auteurs du dossier :

Antoine Aubeis (M.09), AKOYA Consulting, Associé  
 Françoise Arbelot (E.06), AdQuantum, Directeur Conseil  
 Carine Apostoly (M.11), Responsable Administratif et Financier  
 Cédric Ghozzi (H.05), Agence Babel, Partner

### EXEMPLES D'APPLICATIONS PRATIQUES DE L'ÉCONOMIE IMMATÉRIELLE

- Des producteurs de fruits et légumes qui se réunissent pour organiser des événements conviviaux où des clients se réunissent pour discuter avec les producteurs, consommer des produits, et les acheter.
- Un institut d'études qui réunit des entreprises travaillant sur la même thématique (ex : les séniors) pour co-construire des travaux de recherche.
- Un service de régime qui offre à la fois des séances en salle de sport, un accompagnement nutritionnel et un coaching lors de la perte de poids.
- Une entreprise de conseil qui développe sa propre méthode de travail, la fait breveter et s'en sert comme argument de vente.
- Une chaîne de fast-food qui élabore ses produits en collaboration avec ses producteurs, ce qui lui permet de contrôler la qualité des produits et d'établir des relations de confiance.

# 693%

C'est l'augmentation, entre 1990 et 2004, du poids des concessions, brevets et droits similaires dans les bilans des entreprises françaises (de 7,7 à 61 Mds d'euros). Source : rapport de la commission sur l'économie de l'immatériel.