Association Française de Gouvernement d'Entreprise

# La Lettre de l'AFGE

Lettre d'information sur le gouvernement d'entreprise

N°25 Septembre - Octobre 2010

## AVIS D'EXPERT

### ECONOMIE DE L'INNOVATION ET DE L'IMMATERIEL : VERS QUELLE GOUVERNANCE ?

***La crise a pointé du doigt les limites d'une économie trop financiarisée dans une course effrénée aux profits court terme. Les fondamentaux d'une autre croissance sont à construire en intégrant mieux les exigences de long terme de l'économie réelle, qui opportunément, entrent en correspondance avec une profonde mutation des besoins des consom-acteurs et des citoyens, passant de l' « avoir plus » au « vivre mieux et autrement». L'économie de l'innovation et de l'immatériel qui se met progressivement en place répond à ces enjeux : les étapes de connaissance et de reconnaissance de ses atouts sont déjà bien engagées. Toutefois, seule l'intégration concertée et coordonnée du business model correspondant dans la gouvernance des acteurs de la communauté économique et financière permettrait de générer la croissance et l'emploi dont cette économie est porteuse.***

#### *1. Enjeux d'une gouvernance macro-économique de l'économie de l'innovation et de l'immatériel*

Dans l'économie de l'immatériel, les sources de la croissance et de la compétitivité se déplacent du capital technique et financier vers le capital immatériel (voir encart sur les composantes du capital immatériel), comme le démontrent tant les recherches académiques que les analyses d'organisations internationales comme l'OCDE ou la Banque Mondiale.

Nous avons dépassé la question du lien entre l'investissement immatériel et la croissance, ce qui transparaît dans l'orientation des stratégies nationales d'investissements aux Etats-Unis ou en Europe: 10/11% du PIB en UK et US où les investissements immatériels dépassent désormais les investissements matériels, plus de 7% du PIB en France et en Allemagne.

*La question est davantage: quelle nature de croissance par l'immatériel?*

Investir dans les actifs immatériels, c'est investir dans le long terme avec une posture entrepreneuriale allant pro activement vers un business model où la prise en compte des clients et des parties prenantes délivrant de la performance long terme et de la valeur durable équilibre les exigences d'une rentabilité financière à court terme.

*La course à la croissance par l'immatériel est engagée :* une politique de l'immatériel pour créer un environnement juridique, fiscal, économique favorable à la croissance et à l'emploi par l'immatériel, coordonnée au niveau européen et activement relayée dans chaque pays membre, faciliterait la dynamique de cette croissance tirée par un investissement au juste

niveau tant quantitatif pour des gains de compétitivité relatifs que qualitatif dans une économie de la rareté:

- Sur les quinze dernières années (Source Rexecode), le poids relatif dans le PIB mondial de la zone Euro est passé de 18,9% à 15,2%, le Japon de 8,8% à 6,4% alors que l'Inde passe de 4,4% à 6,2%, la Chine de 6,2 à 15,8% et l'Asie de 17,5 à 30,5%, symbole d'un rattrapage des pays émergents qui ne fait que commencer (bien qu'il puisse être freiné par une péréquation des avantages salariaux et sociaux, même si celle-ci reste encore lointaine). Ces pays, particulièrement BRIC, ont intégré les enjeux de l'immatériel et accélèrent leurs investissements dans ce domaine: d'après l'étude Banque Mondiale sur la répartition du capital humain dans le monde, les BRIC enregistrent 34,1% de l'investissement pour 21% du

capital contre 16% dans les deux cas pour l'Europe. Devant des ressources naturelles non renouvelables désormais limitées, certains pays du Moyen Orient se constituent un patrimoine immatériel national, notamment par acquisition ou location de marques publiques (ex : Le Louvre, Sorbonne).

- Une mobilisation européenne soutenue reste donc indispensable : malgré Lisbonne (2000) et Barcelone (2003) où l'Europe s'état fixée d'être un champion de la « knowledge and innovation economy », elle accuse un retard dans ses objectifs d'innovation (d'ailleurs recalés à 3% de R&D en 2020), restant distancée par les Etats-Unis pour le nombre de brevets déposés ou les exportations de produits high tech. Toutefois, symbole fort et facteur favorable : la Commission vient de placer la « smart growth » dans ses trois priorités pour l'Europe 2020.

- En France, les enjeux macro-économiques sont considérables: **jusqu'à 1% de croissance potentielle**. D'ailleurs, en créant l'APIE (Agence pour le Patrimoine Immatériel de l'Etat), en avril 2007, le Premier Ministre soulignait : « La gestion des actifs immatériels est l'un des facteurs de création de croissance les plus prometteurs de notre économie ». D'où la 35ème proposition de la Commission « Innovation & Immatériel » du GPS: pourquoi pas un Secrétariat d'Etat à l'Economie de l'innovation, de l'Immatériel et de la Connaissance?
- Ces enjeux sont catalysés par l'émergence d'une économie de la rareté et de ses problématiques hypothéquant le bien-être des générations futures. Rareté des ressources naturelles : comment générer une croissance verte pour combler l'épuisement des ressources naturelles limitées ou menacées (matières premières, énergies fossiles, eau, air, terre fertile…) si ce n'est essentiellement par l'innovation ? Rareté des ressources financières : comment financer les déficits abyssaux ? Rareté des ressources humaines : comment financer les retraites ? Investir dans l'immatériel pour exploiter ce nouveau gisement de richesse pourrait faciliter une exigence de plus en plus forte de le faire :

- avec intelligence vers une croissance éthique pour faire face à la recherche de sens et limiter les risques de démobilisation ou de dérapages sociaux,
- avec conscience pour une croissance équitable.

### *2. Enjeux d'une gouvernance micro-économique de l'économie de l'innovation et de l'immatériel*

A- Il est essentiel d'atteindre les mêmes niveaux de connaissance, reconnaissance et gouvernance en matière de capital immatériel de façon concomitante dans quatre sphères économiques d'acteurs :
a) **Les entreprises**, pour la transformation de ces gisements de valeur en croissance, en performance et en emplois, autour de bonnes pratiques permettant d'extraire de la performance et de la valeur des actifs immatériels identifiés comme stratégiques (marques, capital humain, capital clients et parties prenantes, réseaux, innovation). La valeur des entreprises est d'ores et déjà majoritairement (de ½ au 2/3 selon les secteurs) constituée d'actifs immatériels, la croissance de certains secteurs (services, industries pharmaceutiques et agro-alimentaires, luxe, NTIC, grande distribution…) étant en effet plus déterminée que d'autres par l'immatériel.
Créer des avantages compétitifs qui génèrent une différence concurrentielle se fait et se fera de façon croissante avec des immatériels.
b) **Les acteurs des marchés financiers** pour l'intégration de ces actifs dans :
- leurs exigences d'informations extra financières structurées sur ces actifs exprimant, au-delà d'objectifs de rentabilité court terme, une volonté de reconnaissance des efforts d'investissements de long terme des entreprises dans ces domaines comme,
- leurs méthodologies de valorisation adaptées pour affiner l'impact de ces investissements de long terme sur la valeur durable,
- leur posture actionnariale, notamment dans leur politique de vote.
C'est ainsi qu'une entreprise aux performances financières dans la moyenne du secteur mais meilleure quant à l'exploitation de son capital immatériel, devrait bénéficier d'une valorisation plus élevée.
Pour satisfaire aux exigences de comparabilité, les organismes professionnels (d'analystes financiers, d'investisseurs…) nationaux et européens devraient approfondir une approche commune normant l'analyse extra financière de l'immatériel et proposant une démarche intégrée à l'analyse financière usuelle.
Dans le cadre de leur mission de veille, tout signe d'intérêt que pourraient marquer les Autorités de Marchés pour la pertinence et le suivi de la qualité de l'information extra financière favoriserait utilement cette dynamique.
c) **La sphère publique** qui recèle des gisements significatifs de richesse immatérielle à exploiter au service de la croissance et de la création d'emploi :
- une valeur financière : par l'exploitation, déjà engagée par l'APIE, des marques publiques, des bases de données publiques (quand elles font l'objet d'une utilisation marchande), ou des droits (comme les concessions marchandes des fréquences hertziennes ou les droits d'émissions de CO2 régulés par un marché).
- Une valeur d'utilité interne par une optimisation des actifs immatériels (notamment le capital humain et la capacité de recherche et d'innovation),

- Une valeur d'utilité externe au travers des externalités positives créant un environnement favorable aux projets et synergies avec les parties prenantes des secteurs marchands et non marchands, les indicateurs mis en place dans le cadre de la LOLF, qui permettent notamment au Parlement d'apprécier les performances annuelles des ministères, gagneraient à être enrichis par des éléments rendant de l'efficience de la valorisation des actifs immatériels publics.

Cela ne pourrait-il pas devenir un axe de modernisation de l'Etat ?

d) **Les acteurs non marchands de l'économie sociale et de solidarité :** Les actifs immatériels sont également identifiés comme un élément d'efficience organisationnelle dans les associations et fondations, qui, avec 1,7 million de salariés et 14 millions de bénévoles, ont gagné une personnalité macro-économique incontournable. Ces organisations délivrent des prestations indispensables à la collectivité car non assurées par les secteurs marchand et public. Souvent innovantes pour certains services, elles deviennent parfois, évidemment sur des créneaux limités, des concurrents pour le secteur lucratif privé et le secteur public.

Les acteurs non marchands de l'économie sociale et de solidarité, devenu essentiels au bon fonctionnement de l'économie, peuvent, voire doivent, devenir des champions de l'immatériel : étant par essence sans but lucratif, leurs contributions et performances peuvent y être opportunément reconnues et estimées par des indicateurs de nature extra financière.

B- Pour mettre en place une gouvernance de l'immatériel au sein des acteurs ci-dessus cartographiés, il s'agit d'intégrer un volet « immatériel » dans tout ce qui existe déjà en matière de process et d'organes de décision et de contrôle de l'entreprise ou de l'organisation concernée. C'est dynamiser l'immatériel dans l'ADN culturel.

En termes de **gouvernance institutionnelle**, le « tone at the top » est un gage essentiel de réussite : l'engagement et le soutien actif du top management. Les actifs immatériels (innovation, capital humain…) devraient être usuellement à l'agenda du Conseil d'administration. Ils devraient représenter des critères de poids dans le débat sur les opérations stratégiques de croissance interne (grand projet) ou externe (fusions, acquisitions, alliances…). Un administrateur pourrait être plus particulièrement en charge du sujet au sein du Conseil, autour d'une **veille de l'innovation et de l'immatériel.**

**La gouvernance opérationnelle**, portée par le management, a pour objectif d'être un « révélateur de valeur immatérielle », autour d'une **triple dynamique** à mettre en place :

- **structurer une combinaison des actifs immatériels au service de la stratégie**, ce qui suppose les avoir identifiés. De même qu'il y a des usines dans le monde de l'industrie, il y a des usines de l'immatériel dans le monde des services. Simplement, on ne les voit pas au bilan ! Ces actifs doivent donc être intégrés dans les process d'investissement et de financement. Ils doivent être rentabilisés. **Car l'immatériel n'est jamais déconnecté du matériel,**
- **générer des synergies entre les actifs immatériels** (co-création entre les hommes de l'entreprise et les clients pour capter l'innovation externe), car les entreprises évoluent dans un **« open business model »** : le patrimoine d'une entreprise se structure autour de composantes aussi dépendantes de l'extérieur que le capital clients, les relations avec les parties prenantes, la notoriété, la réputation ou la reconnaissance d'une marque, l'innovation externe. **Voici venu le temps où valeur rime avec partage.**
- susciter une dynamique des comportements individuels optimisés par l'efficience collective. Au-delà des marques, les valeurs portées par les hommes de l'entreprise sont ses meilleurs atouts. On ne pourra se cantonner à une esthétique de communication. Cela touche la réalité des comportements et des postures managériales. Le management de l'innovation, c'est surtout beaucoup d'innovation dans le management. **Voici venu le temps où les valeurs font la valeur.**

In fine, le challenge pour l'entreprise sera de convaincre les marchés sur ses talents à générer des cash flow pérennes et de la valeur durable avec des actifs immatériels. Pour rendre visible l'invisible, il faudra s'astreindre à mesurer et communiquer pour mettre fin à deux paradigmes :

- ce qui ne se voit pas n'existe pas,
- ce qui ne se voit pas ne se contrôle pas.

Il faudra susciter la confiance pour financer au mieux l'immatériel:

- **avec une communication enrichie**. A cette fin, en complément des informations comptables, l'information financière et plus largement la communication extérieure de l'entreprise devrait être enrichie **d'informations extra financière qualitatives et quantitatives** sur l'efficience de la démarche capital immatériel, tant pour la transparence vis-à-vis des actionnaires et des partenaires opérationnels et financiers, que pour la valorisation équitable par les marchés de ces bonnes pratiques.
- avec une correspondance crédible entre les critères extra financiers et financiers, soit la construction d'un arbre de la valeur. Il s'agirait de démontrer la réalité financière d'une performance équilibrée entre long terme et court terme, matérielle et immatérielle.

Bien entendu, le périmètre de cette communication sur des informations souvent stratégique serait à moduler au regard des impératifs du secret des affaires. La fiabilité de ces données serait garantie par la qualité des processus de contrôle interne et pourrait être renforcée par une revue externe (conduite par exemple par les Commissaires aux Comptes).

**Car, voici venu le temps ou valeur rime avec confiance et donc avec gouvernance.**

***Conclusion :***
***La nature de la croissance par l'immatériel serait une octave plus haut : durable générant de la performance et de la différence compétitive de long terme, source d'externalités positives et de confiance, croissance quantitative ET qualitative.***
***D'ailleurs, l'effort de mesure demandé aux entreprises et organisations pourrait s'envisager également au niveau national : à nouvelle croissance, nouvelle mesure de la croissance ? Les travaux de la Commission Stiglitz ont ouvert la voie. Bien que le PIB (Produit Intérieur Brut), indicateur quantitatif ait déjà fait l'objet d'améliorations (prise en compte des logiciels et de la R&D), ne pourrait-il pas le compléter par un indicateur plus qualitatif :***
***Le PIB, Produit Immatériel Brut?***

***Marie-Ange ANDRIEUX, Deloitte***
Directeur de la Tribune Sciences Po de l'Immatériel
***maandrieux@deloitte.fr***

**Le capital immatériel : L*e capital structurel externe ou relationnel* est la capacité de l'entreprise à créer de la valeur et à la pérenniser ; il s'agit notamment du capital client, des marques, du relationnel avec les actionnaires et les parties prenantes, ainsi qu'avec l'environnement ; de la capacité à travailler en /avec les réseaux. .**
**- L*e capital structurel interne* est la capacité de l'entreprise à créer et à pérenniser de la valeur au travers de son organisation, de ses process, de son capital innovation, de son capital créativité et de R&D, de sa gouvernance.**
**- *Le capital humain* est la capacité de l'entreprise à créer et à pérenniser de la valeur par sa force d'attractivité des compétences et des talents ciblés pour sa stratégie et sa capacité à les fidéliser, la qualité se son pouvoir managérial, son potentiel de créativité afin de développer des produits et /ou des services répondant à l'attente de ses clients.**