

1^{ER} SYMPOSIUM INTERNATIONAL
SUR L'ÉVALUATION ET LA VALORISATION
DES ACTIFS IMMATÉRIELS

LAURENT HABIB

LA FORCE DE L'IMMATÉRIEL

CONFÉRENCE DU 7 OCTOBRE 2011, PARIS
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES
ET DE L'INDUSTRIE

J'ai une mauvaise et une bonne nouvelle.

La mauvaise nouvelle, c'est que la crise que nous traversons est peut-être plus grave que nous ne l'imaginons. Parce que derrière les dettes des États, derrière les hausses des taux de chômage, derrière les révoltes sociales pointe une critique profonde des dérives de la société de consommation. Une critique qui prend trois formes essentielles : celle de notre rapport à l'environnement, qui remet en cause l'usage que nous faisons du monde comme d'une matière que nous avons exploitée au risque de la détruire ; celle du délitement du lien social, qui remet en cause l'idée selon laquelle la production de richesses matérielles suffirait à cimenter les structures sociales ; et, enfin, celle d'un mode de vie individuel et collectif fondé sur l'hyperconsommation, qui remet en cause notre relation aux objets. Cette critique systémique de notre société et des excès d'une économie de la matérialité — c'est-à-dire d'un matérialisme qui donne le primat à la production, la distribution et l'acquisition d'objets sans autre fin que celle de l'accumulation — paraît d'autant plus pertinente que notre modèle économique ne remplit plus son rôle de moteur de la

croissance. Ce qui conduit de nombreux observateurs à ne voir comme issue possible qu'une décroissance assumée et durable.

Mais ce serait sans compter sur la bonne nouvelle. La bonne nouvelle, c'est que la radicalité de ces crises et de ces critiques a au moins une vertu : celle de bousculer les convictions, de stimuler l'imagination et d'inciter à l'action. En obligeant les entreprises à explorer, en allant puiser dans leur culture, leurs marques, leurs savoir-faire, leurs talents, leurs systèmes d'organisation... — autrement dit, dans ce que l'on désigne comme leurs « actifs immatériels » —, de nouveaux modes de création de valeur pour continuer à se développer, la crise que nous vivons est en train d'accélérer une mutation dont les prémices remontent à plus de dix ans mais dont finalement peu d'acteurs ont déjà pris la mesure : **celle du déplacement de la valeur et de l'avènement de l'économie de l'immatériel.**

Entendons-nous bien : il est évident que l'économie de l'immatériel ne met pas fin à la matérialité. Nous aurons toujours besoin de la matière et nous n'avons jamais été autant entourés d'objets (quand une famille de quatre personnes possédait en moyenne 150 à 200 objets dans les années 60, elle en possède aujourd'hui plus de 2 000). Mais ce qui caractérise ces objets, c'est la baisse relative de leur valeur matérielle et fonctionnelle au profit de leur valeur immatérielle et symbolique. Et ce qui caractérise notre économie, c'est l'importance croissante prise par tout ce qui n'est pas lié à la matière et à la production proprement dite.

Lorsque l'on se penche sur l'histoire des entreprises, on s'aperçoit qu'elles ont toujours réussi à inventer les modèles de création de valeur les mieux adaptés aux contraintes de leur époque. À ce jour, on peut recenser, au cours de l'histoire du capitalisme, **six « générations » de modes de création de valeur**, qui coexistent aujourd'hui.

- **L'économie industrielle**, où la valeur créée par le travail apporté à la matière croît avec les gains de productivité obtenus par l'organisation d'un système de production de masse, rendu possible par l'invention des machines-outils et de modes d'organisation tayloriste du travail.
- **L'économie de marché**, dont l'enjeu central n'est plus tant celui de la production que celui de la distribution et de la création de la préférence de marque par l'invention du marketing et des techniques de communication. La création de valeur est directement liée à la pertinence des lieux et de ses modes de distribution, à la spécificité des objets (innovation) et à leur « désirabilité » (packaging, publicité...). C'est au cours de cette phase que se développent et s'épanouissent la consommation de masse et la logique de la mondialisation de l'économie avec sa conséquence directe : la baisse tendancielle des marges sur les biens matériels.
- **L'économie de services**, où ces derniers produisent une valeur additionnelle, voire substituable à la valeur des biens. C'est cette économie qui triomphe depuis trente ans dans

nos sociétés occidentales, la production de biens matériels étant de plus en plus délocalisée (notamment dans les pays émergents).

Et enfin trois derniers modèles de nouvelles générations sont en train d'émerger simultanément, sous l'effet d'une accélération due à l'Internet et à la métamorphose des pratiques, des usages, des modes de consommation et de pensée qu'il a entraînée dans nos sociétés.

- **L'économie de la fonctionnalité**, où la valeur naît de l'usage et non de l'acquisition (comme dans un abonnement au triple play ou dans la location d'une voiture, par exemple). Par le changement de logique qu'il induit — la logique marchande étant totalement bouleversée et le principe d'adaptabilité et de durabilité se substituant à celui d'obsolescence programmée —, ce modèle contient des réponses à de nombreux problèmes soulevés par les crises actuelles, et notamment aux questions écologiques et sociétales. De plus, en introduisant l'idée d'un prix « indolore » (la location d'une voiture étant plus accessible que son achat), il offre aux entreprises de nouvelles perspectives en ouvrant leur activité à de nouveaux marchés et à une clientèle plus large.
- Le modèle que j'appelle « **l'économie de la personne** » — un terme à mon sens plus explicite qu'économie quaternaire — où la valeur naît de la capacité des marques à proposer des « bouquets » de biens et services sur mesure pour

répondre aux besoins individuels des personnes tels qu'elles les vivent et les ressentent : des besoins globaux (être en bonne santé, voyager, se déplacer...) comme des besoins spécifiques (faire un régime, trouver un compagnon...). Je suis convaincu que ce nouveau modèle va bouleverser notre rapport aux marques, qui vont devenir les intermédiaires par lesquels nous passerons pour définir nos besoins, construire nos bouquets de services personnalisés, réunir les prestataires nécessaires, nous mettre en relation avec d'autres consommateurs pour partager nos expériences, suivre l'évolution de notre consommation et évaluer notre satisfaction par rapport aux objectifs fixés. Elles vont devenir des agrégateurs et des « accompagnateurs de vie » à part entière.

- Pour finir, le modèle de **l'économie collaborative** (appelée aussi « économie du don » ou « économie de la contribution »), où le partage libre de connaissances, de savoirs, d'informations, mais aussi d'objets (sites de troc) et de services, déplace la valeur du côté d'une monétisation indirecte (via la publicité, par exemple) ou différée (version upgradée d'un logiciel ou d'un jeu, contenus supplémentaires, événements payants...).

Les « actifs immatériels » (c'est-à-dire la connaissance, les talents, le design, les marques, les savoir-faire, les modèles de gouvernance, les relations avec les parties prenantes...) occupent une place grandissante dans ces générations

successives. Déjà présents à l'ère industrielle (ne serait-ce que par l'importance des systèmes d'organisation de la production), ils prennent une place centrale dans l'économie de marché où le design, le marketing et la publicité s'imposent comme les moteurs incontournables de la société de consommation. L'économie des services, avec le triomphe du conseil et de la relation client, marque l'avènement de la prédominance de l'immatériel. Mais ce sont les trois derniers modèles qui incarnent le mieux sa suprématie : l'économie de la fonctionnalité, qui fait disparaître la notion d'acquisition propre à la matérialité ; l'économie de la personne, qui abolit les clivages entre matérialité et immatérialité en substituant l'objectif final du consommateur (arrêter de fumer, faire un beau voyage...) au moyen incarné par l'offre (un patch, un billet d'avion...); et, enfin, l'économie collaborative, qui fait disparaître le dernier bastion hérité de la matérialité, à savoir la notion de monétisation.

J'ai la conviction que les entreprises qui sauront prendre appui sur ces modèles pour s'engager dans l'économie de l'immatériel construiront les plus beaux succès à venir.

Quantité d'entreprises sont déjà entrées — parfois sans le savoir — dans l'ère de l'immatériel et pourraient en activer l'extraordinaire « richesse invisible »¹, à leur portée si elles en connaissaient mieux les mécanismes. Il y a les success stories que nous connaissons tous : Apple et Google bien sûr, mais

¹ *Unseen Wealth: Report of the Brookings Task Force on Intangibles*, Margaret M. Blair et Steven Wallman, Brookings Institution Press, 2001.

aussi IBM ou encore Leica. Et il y a tous ces « pionniers » qui sont en train d'effectuer dans leurs organisations, dans leurs méthodes de travail et dans leur mode de pensée des mutations extraordinaires : Sodexo, Nexity, La Poste que je connais pour les accompagner, mais aussi des sociétés comme Method, cette entreprise américaine qui offre une alternative aux géants de la lessive en proposant des produits design et respectant l'environnement... Les exemples se multiplient chaque jour, innovants et éclairants. À chaque fois, les entreprises qui parviennent à s'appuyer sur leurs actifs immatériels pour transcender leurs propres frontières réussissent à s'inventer un nouveau futur.

La tâche n'est jamais aisée. Elle commence par l'identification des actifs immatériels : comment les repérer ? Comment les mesurer ? Au-delà du caractère plus abstrait du concept « d'immatérialité », c'est surtout le manque de référentiel type qui peut bloquer certaines entreprises dans leur démarche. L'Observatoire de l'Immatériel a proposé, en concertation avec l'ensemble des parties prenantes concernées, une typologie structurée autour de 10 familles d'actifs immatériels². Cette liste doit servir de base à l'établissement de règles d'identification et d'évaluation communes, compatibles avec les normes internationales.

² Le capital organisationnel, le capital humain, le capital clients, le capital technologique, le capital sociétal, le capital naturel, le capital des systèmes d'information, le capital marques, le capital fournisseurs et partenaires et, enfin, le capital actionnaires. Chacune de ces familles fait l'objet d'une description concrète et détaillée sur le site www.observatoire-immateriel.com

Une fois ces actifs identifiés, leur pilotage impose des changements profonds qui vont toucher jusqu'aux modes de gouvernance et aux relations que les entreprises entretiennent avec leurs actionnaires et l'ensemble de leurs parties prenantes.

- **Changer les modèles d'organisations.** Aujourd'hui, les organisations sont trop souvent les héritières d'une conception qui privilégie encore la production : chaque ligne de produit correspond à une ligne de profit et à un système d'intéressement spécifique. Ce mode d'organisation en silos rend extrêmement difficiles les démarches de transversalité que requiert l'activation des actifs immatériels. Pour les dépasser, les entreprises vont devoir bouleverser leurs habitudes et leurs usages en modifiant, par exemple, les modes d'évaluation et d'incentives de leurs salariés pour favoriser la mise en commun des projets et des expertises, ou en cassant la logique d'autonomie financière de leurs business units pour rompre avec la domination du résultat par produits, métiers et activités, et rendre possible le développement de programmes transversaux.
- **Changer les modes de gouvernance.** Faute d'outils conceptuels et opérationnels adaptés aux actifs immatériels, les débats des comex (comités exécutifs) sont dominés par la prise en compte d'agrégats comptables et financiers ou par les enjeux liés à la production ou au marketing. Faute d'accompagnement adapté, ils sont mieux armés pour parler d'un plan de désendettement ou de rachat

d'actions que de leur culture interne, du succès de leurs produits que de leur capital de marques, ou de la rationalisation des coûts plutôt que de leur attractivité à long terme sur le marché du travail. Ils risquent ainsi de passer à côté d'opportunités économiques majeures. Pour saisir le potentiel de l'économie de l'immatériel, les entreprises vont devoir repenser leurs instances de gouvernance comme des moments d'échange et de découverte propices à l'innovation stratégique.

- **Changer les relations avec les parties prenantes.** Je prendrai pour exemple la communication financière : aujourd'hui, celle-ci est guidée par la prudence (pour ne pas risquer des anticipations que le futur invaliderait, les entreprises ne parlent plus que de leur passé), par la culpabilité (astreintes à de multiples exigences sociales et environnementales, les entreprises cherchent à faire front en rassemblant, souvent de façon éparse, leurs initiatives en matière de RSE) et par la maîtrise (les entreprises cherchent à parer les coups, à ne pas décevoir). Aussi, la communication d'entreprise ne dit finalement plus grand-chose, ou beaucoup d'idées vaines³ : le rapport annuel est devenu une « corvée » qui peut prendre la forme de documents de près de 1 000 pages pour certaines entreprises du CAC 40, les assemblées générales sont vécues comme des passages obligés, et la communication sur les résultats, à travers des parutions dans la presse, est

³ *La Communication Transformatrice*, Laurent Habib, PUF, 2010.

réduite au strict minimum, le tout dans un style imposé. Cette expression de l'entreprise est totalement dissonante avec l'ouverture qu'apporte Internet, l'exposition que génèrent les crises, l'information que peuvent donner les salariés, les secrets que peut révéler l'investigation de la presse... Une communication fondée sur les actifs immatériels permet au contraire de passer de la culpabilité à la volonté, du passé au futur, du constat à la dynamique, de la gestion au management, du financier à l'économique. Elle constitue la base d'une entreprise « contractuelle » qui, en parlant de ses vraies richesses, fait comprendre comment elle peut durablement générer de la valeur et mieux la répartir.

Ce constat, valable pour les actionnaires, l'est pour l'ensemble des parties prenantes des entreprises : plus le mode de relation qu'elles proposeront à leurs salariés, leurs partenaires, leurs fournisseurs ou leurs clients, sera fondé sur un projet partagé et un futur commun, mieux elles optimiseront leurs actifs immatériels puisqu'elles prendront soin de leurs talents, de leur climat social, de leur réputation ou de leur capital confiance...

- **Changer le marketing et la relation client.** Aujourd'hui, le marketing – qui représente une part substantielle des dépenses de l'entreprise – est fondé sur l'idée de créer du désir, de l'acte d'achat, du renouvellement. Pour cela, ses professionnels usent de techniques reconnues qui

consistent à créer de l'innovation (qu'elle soit réelle ou factice, fonctionnelle ou symbolique, structurelle ou événementielle...) pour sans cesse réactiver le désir de leurs consommateurs, au point de transformer ce désir en pulsion destructrice d'objets (une innovation chassant l'autre), mais aussi d'identité, de morale, de capacité cognitive (le « temps de cerveau disponible » se réduisant comme peau de chagrin sous l'assaut répété des sollicitations) et, au final, de valeur. Nous arrivons au bout du marketing de l'acquisition et nous devons inventer un nouveau marketing adapté aux mécanismes et aux enjeux de l'économie de l'immatériel : un marketing de la relation.

On comprend dès lors que l'économie de l'immatériel ne se contente pas d'offrir de nouvelles voies de création de valeur pour les entreprises, mais qu'elle transforme radicalement la manière dont elles se vivent et se projettent dans leur environnement. C'est un effet induit particulièrement réjouissant de ce nouveau système : la réconciliation du business avec la morale, la nature et le progrès humain. Car ce n'est plus au nom de la responsabilité que les entreprises vont s'obliger à se penser dans leur écosystème, mais au nom de leurs intérêts bien compris et plus largement d'un pacte entre l'entreprise et ses parties prenantes, fondé sur l'efficacité, la transparence et la « soutenabilité ».

Mais pour bénéficier des vertus de cette nouvelle économie, il ne suffira pas à quelques acteurs d'y croire. Aussi volontaristes

soient-ils, **les dirigeants d'entreprise ont besoin de l'appui des pouvoirs publics pour définir une politique d'accompagnement et d'encadrement à la hauteur de leurs enjeux** et créer les conditions de protection juridique et de soutien financier et fiscal indispensables à leur réussite. Après avoir privilégié l'emploi industriel durant des décennies, les politiques et les organisations patronales doivent prendre la mesure de l'avènement de l'économie de l'immatériel. Cette réorientation des politiques publiques doit passer par un transfert de moyens, mais aussi par une réflexion approfondie sur le cadre juridique, comptable et financier dans lequel les entreprises exercent leur activité.

Concrètement, il s'agit de repenser les politiques publiques selon deux axes : celui de la protection des actifs immatériels, notamment par une réflexion approfondie sur le droit à la propriété intellectuelle, et celui de leur valorisation, par des mesures d'incitation adaptées.

- Concernant la protection des actifs immatériels, il me paraît urgent de conforter **le droit de la propriété intellectuelle** dont les fondements et la légitimité sont parfois remis en cause par les « militants » de l'économie du don. Le monde étant désormais totalement ouvert, le partage d'informations et d'idées étant totalement fluide, nous serions, selon eux, en mesure d'entrer dans une ère de la gratuité où la reconnaissance, la communion, l'épanouissement personnel ou collectif seraient des modes

de rémunération plus puissants et efficaces que la monnaie. Je trouve ces arguments contre-productifs et inadaptés à l'exploration de la puissance de l'économie de l'immatériel. Si on admet que la valeur réside dans les actifs immatériels, on ne peut pas considérer que la modernité aboutirait de façon systématique à la gratuité des idées et des savoir-faire des entreprises. Cette forme de dérégulation est en contradiction avec la nouvelle économie dont elle se réclame pourtant et va directement à l'encontre de la croissance à venir. Sans revenir en arrière sur les nouveaux usages produits par Internet, il est possible – et de mon point de vue vital – de continuer de travailler sur un cadre général et, si possible, de dimension internationale, permettant de garantir une rétribution efficace des idées et des œuvres disponibles en ligne. L'enjeu n'est pas moral. Il est économique. Puisque c'est sur leurs talents, leurs savoir-faire, leurs marques, leurs contenus que repose l'essentiel du potentiel de croissance des entreprises, il est crucial de préserver leur juste rémunération. C'est la condition sine qua non de la valorisation des actifs immatériels. La réflexion doit donc se poursuivre sur le sujet. Une réflexion à laquelle tous les acteurs de cette nouvelle économie doivent être associés dans une gouvernance collaborative et représentative de l'ensemble des parties prenantes et de tous les intérêts.

- Concernant la valorisation des actifs immatériels, **les politiques publiques peuvent devenir des soutiens**

déterminants en définissant le cadre législatif et financier le plus adapté.

Prenons l'exemple des marques. Parce qu'elles agrègent tous les autres, elles sont sans doute le premier des actifs immatériels. La qualité d'une marque impacte directement la réputation, la culture, l'organisation, les relations, l'esprit, le savoir-faire, en bref, toutes les dimensions qui fondent la valeur immatérielle de l'entreprise. Comment expliquer qu'en France, pays fondateur des marques et dont le premier étendard est le luxe et le prêt-à-porter, où il est encore plus déterminant que dans tout autre secteur, le capital de marque soit si peu soutenu ? Je pense, par exemple, à deux types de mesures qui contribueraient à changer la donne : rendre possibles les investissements à caractère exceptionnel sur les marques et permettre une prise en compte extra-comptable des marques non acquises. Plus largement, il faudrait étendre les dispositifs d'incitation fiscale (crédit d'impôt recherche, taxation réduite des redevances, amortissement fiscal et financement des PME innovantes) qui favorisent aujourd'hui l'innovation technologique pour les réorienter sur les investissements portant sur les actifs immatériels. Enfin, il paraît curieux qu'une entreprise puisse obtenir des crédits en donnant en garantie ses immeubles mais aucun de ses actifs immatériels. Il est vrai que ceux-ci sont faiblement cessibles, mais ils constituent pour le prêteur une garantie solide associée à des revenus futurs. La solution pourrait

être un financement public dans le cadre d'Oséo, par exemple.

L'économie de l'immatériel ouvre des champs d'exploration fertiles aux entreprises qui, en s'appuyant sur de nouveaux modes de création de richesse et en se saisissant des potentialités de leurs actifs immatériels, s'inventeront de nouveaux cycles de croissance. Ce faisant, elles ne se contenteront pas de « faire du business » : elles transformeront radicalement leurs relations avec leurs parties prenantes, elles corrigeront les dérives du marketing contemporain et elles contribueront à nous faire entrer dans l'ère d'un capitalisme aux mécanismes plus vertueux, tant du point de vue économique qu'écologique, social ou sociétal. Ainsi, en plus du remarquable potentiel qu'elle représente pour nos entreprises, l'économie de l'immatériel constitue sans nul doute la source d'un nécessaire renouveau économique et sociétal.

WWW.OBSERVATOIRE-IMMATERIEL.COM