



ACTIFS 
IMMATÉRIELS,
LEVIERS DE LA
CROISSANCE

35 propositions
pour une valeur
durable

© GPS 2009 tous droits réservés

Edition déléguée Baton Rouge/Polyprint édition - 20/22 rue Labrouste - 75015 Paris, N° d'éditeur 002/2009

ISBN : 978-2-908334-61-6 - Dépôt légal 1er trimestre 2009 - Imprimé en France

Actifs immatériels, leviers de la croissance

Le capital immatériel se trouve désormais au cœur de la compétitivité et de la valeur des entreprises. Pour les entreprises des services, les enjeux sont considérables, car la plus grande partie de leur valeur est constituée d'actifs immatériels. Ce sont les racines de leur longévité et de leur valeur durable, plus encore que pour les autres entreprises.

Leur dynamique de croissance peut créer un million d'emplois dans les prochaines années. Les pouvoirs publics doivent donc se mobiliser autour d'une politique économique de l'immatériel.

Les entreprises accroîtront d'autant plus leurs performances qu'elles prendront en compte leurs actifs immatériels : capital clients, capital humain, capital réseaux, notoriété et réputation, innovation, marques.

Afin de fournir des éléments concrets de réflexion et d'action, aux entreprises comme aux pouvoirs publics, le GPS a confié à une commission "innovation et immatériel" composée de représentants de toutes les fonctions de l'entreprise, et dans une approche multidisciplinaire, la mission de formuler des propositions permettant de libérer la dynamique de la création de valeur portée par les actifs immatériels.

Pour travailler de manière pragmatique et cohérente, les membres de cette commission se sont répartis en plusieurs ateliers thématiques autour des principaux enjeux du capital immatériel. Ils ont élaboré des propositions en appuyant leur réflexion propre sur des consultations d'experts d'entreprises et d'institutions. Ce livret présente les premiers résultats des travaux de la commission.

Ces propositions ne se prétendent pas exhaustives ; d'autres thèmes vont être explorés, tout particulièrement l'innovation dans les services, et les ateliers déjà ouverts poursuivent leur réflexion. Mais, telles qu'elles sont, leur matérialisation dans la gestion et la réglementation offrira un nouveau tremplin à l'économie française.

Georges Drouin

Président fondateur du GPS
Membre du bureau et du conseil
exécutif du Medef

Marie-Ange Andrieux

Co-Présidente de
la commission "innovation
et immatériel" du GPS
Directeur des partenariats de Deloitte

Jean Wemaere







Co-Président de la commission
"innovation et immatériel" du GPS
Président fondateur de Demos

PRÉSENTATION SYNOPTIQUE DES PROPOSITIONS

PARTIES PRENANTES

-  1 Identifier les parties prenantes
-  2 Évaluer les relations avec les parties prenantes
-  3 Piloter la relation avec les parties prenantes
-  4 Communiquer en interne sur le management de la relation avec les parties prenantes

CAPITAL HUMAIN

-  5 Déployer un référentiel commun en matière de gestion sociale et de prévention
-  6 Mettre en perspective l'engagement sociétal
-  7 Créer un partenariat social stratégique
-  8 Valoriser les pratiques de gestion des connaissances de l'entreprise
-  9 Développer des systèmes de motivation et de rétribution des performances collectives
-  10 Accroître le rôle des comités de rémunération
-  11 Faciliter l'approche technique des modes de rémunération
-  12 Développer un dispositif stratégique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
-  13 Développer des communautés professionnelles au sein de l'entreprise
-  14 Favoriser l'initiative et la créativité par une ingénierie de la collaboration
-  15 Mettre l'innovation et la créativité au cœur des activités de l'entreprise

ORGANISATION & SYSTEMES D'INFORMATION

- 16** Définir un référentiel homogène du capital immatériel, au niveau national par les pouvoirs publics
- 17** Développer des programmes de formation et de recherche dans l'enseignement supérieur
- 18** Encourager les entreprises à investir dans la R&D
- 19** Encourager les PME à utiliser leurs systèmes d'information comme leviers de performance
- 20** Développer et enrichir le reporting des entreprises en matière de capital immatériel
- 21** Promouvoir l'analyse de la valeur SI et de la valeur organisationnelle
- 22** Désignation de correspondants "capital immatériel" pour les SI
- 23** Développer des espaces de benchmarking entre Directions des SI et entre Directions de l'Organisation

ENJEUX JURIDIQUES, FISCAUX ET COMPTABLES

- 24** Étendre le taux réduit d'impôt sur les sociétés au titre de la propriété intellectuelle
- 25** Étendre le report d'imposition des apports en société de brevets par un inventeur à tous les autres actifs incorporels
- 26** Pérenniser les dépenses de brevet dans l'assiette du CIR, et augmenter le taux
- 27** Généraliser la suppression de la retenue à la source sur les redevances lors des renégociations de conventions fiscales
- 28** Prévoir un amortissement dérogatoire sur une durée de 15 à 20 ans pour l'acquisition d'incorporels
- 29** Améliorer la valeur économique des droits d'auteur

NOTORIÉTÉ, IMAGE, RÉPUTATION, MARQUES

- 30** Mesurer la réputation
- 31** Suivre la réputation
- 32** Rendre tangible la réputation
- 33** Piloter la réputation
- 34** Valoriser la réputation

- 35** Créer un Secrétariat d'État à l'économie de l'immatériel

Animateur

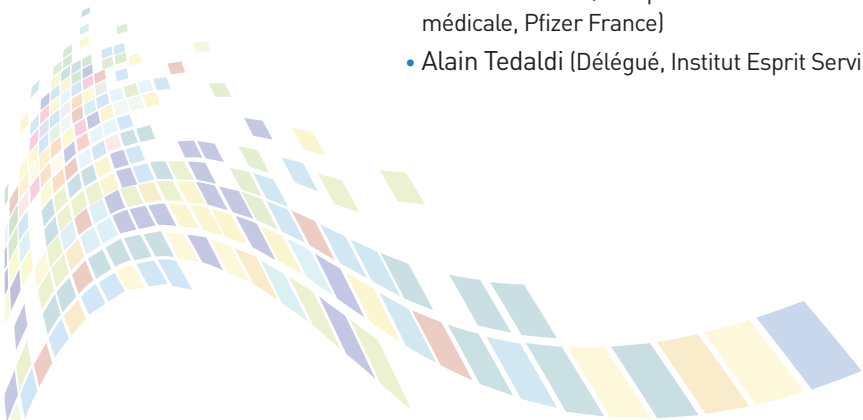
- Jacques Marceau (Pdg, Aromates)

Rapporteur

- Delphine Caroff (Senior consultante, Deloitte)

Membres

- Eric Dadian, (Président, AFRC/Intra Call Center)
- Samuel Hurtrel (Directeur de la production informatique, AG2R)
- Yves Jarlaud (Associé, Deloitte)
- Natalie Jouen-Arzur (Directeur du dialogue consommateurs, Orange)
- Pierre Liger (Senior manager, Deloitte)
- Rémi Malétras (Directeur des études, GPS)
- Yannick Pletan (Vice-président de la division médicale, Pfizer France)
- Alain Tedaldi (Délégué, Institut Esprit Service)





ATELIER

“Parties prenantes”

Toutes les parties prenantes en relation avec l'entreprise agissent sur son capital immatériel. Aucune d'entre elles ne peut être ignorée. C'est pourquoi l'atelier propose 4 axes de travail : identifier et cartographier les parties prenantes, évaluer les relations avec chacune d'entre elles, élargir la gouvernance d'entreprise aux relations avec les parties prenantes, sensibiliser les salariés au management de ces relations.

CAPITAL IMMATÉRIEL

Le capital immatériel englobe le capital humain, le capital clients, le capital organisation, le capital image : ce sont les richesses qui permettent à l'entreprise de créer de la valeur, mais que l'on ne peut déceler à la lecture de son bilan (il diffère des actifs incorporels qui apparaissent au bilan). On l'évalue par différence entre la valeur réelle, ou de marché, de l'entreprise et sa valeur comptable.

(Cette définition, comme toutes celles qui figurent dans ce livret, a été rédigée à partir de l'ouvrage “Les 100 mots des services” publié récemment dans la collection “Que sais-je ?” sous la direction de Georges Drouin).

PROPOSITION

Identifier les parties prenantes

L'entreprise évolue dans un monde complexe caractérisé par de multiples interrelations avec des acteurs nombreux et variés, les parties prenantes : salariés, clients, prospects, prescripteurs, concurrents, pouvoirs publics, enseignement et recherche, organismes professionnels, organismes sociaux...

Chaque entreprise doit identifier, cartographier et hiérarchiser ses parties prenantes pour analyser leurs interactions avec elle et les impacts qui en résultent. Les établissements d'enseignement peuvent pourvoir aux besoins en recrutement de l'entreprise ; presse locale et riverains sont porteurs d'image et d'opinion ; les collectivités locales gèrent la réglementation et orientent l'activité économique...

Les relations avec ces acteurs peuvent être voulues ou obligées. Elles doivent toujours être pilotées. Chaque entreprise doit connaître les parties prenantes auxquelles elle a affaire et leurs interactions afin de les maîtriser et d'en tirer avantage au lieu de les subir.

Cette première démarche peut s'appuyer sur le savoir-faire du service communication ou d'une agence-conseil (voir proposition 30 "Mesurer sa réputation").

PROPOSITION

Évaluer les relations avec les parties prenantes

Une fois identifiées et cartographiées ses parties prenantes à l'aide d'une grille, l'entreprise évalue les relations qu'elle entretient avec chacune d'entre elles. Qu'est ce que chaque partie prenante attend de l'entreprise ? La relation est-elle née à l'initiative de l'entreprise, de la partie prenante ou des deux ?

Quelles modalités de dialogue ont été instaurées ? L'entreprise informe-t-elle régulièrement chaque partie prenante, par exemple à l'occasion de réunions ou de journées portes ouvertes ? Les parties prenantes participent-elles, d'une manière ou d'une autre, à certaines prises de décisions de l'entreprise, dans le cadre d'un groupe de travail, d'une réunion de consultation, de négociations ?

La relation avec telle partie prenante est-elle régulière ou occasionnelle ? Est-elle étroite ou lâche ? Est-elle amicale, neutre ou hostile ? Dans le passé, des événements l'ont-ils renforcée ou détériorée ?

Cette relation est-elle formalisée, par exemple sous la forme d'un contrat ou d'une charte ?

PROPOSITION 3

Piloter la relation avec les parties prenantes

Une fois réalisé le bilan des relations avec chacune de ses parties prenantes, l'entreprise doit mettre en place un plan d'action pour piloter ces relations.

Comme l'enjeu est d'optimiser une série d'interactions variées, la méthode consiste à mettre en place une co-régulation. Celle-ci va s'appuyer sur des processus, à déterminer, qui amélioreront l'efficacité de l'entreprise dans son environnement humain et permettront le cas échéant, dans le pire des cas d'éviter la crise avec les parties prenantes.

Ces processus consisteront, par exemple, à établir des plans d'action pour gérer la relation avec les parties prenantes stratégiques, à intégrer ce mode de management dans ceux que l'entreprise utilise déjà, à mesurer l'impact de ce nouveau mode de gouvernance élargie et à sensibiliser et former les salariés au management de la relation avec les parties prenantes.

Comme il n'est de bon pilotage que basé sur des mesures, il existe des indicateurs, simples mais significatifs, qui permettent, par exemple, de mesurer le degré d'attachement des clients à l'entreprise afin de contrôler les effets des politiques mises en œuvre.

PROPOSITION 4

Communiquer en interne sur le management de la relation avec les parties prenantes

Les salariés sont les meilleurs ambassadeurs de l'entreprise. La qualité de leur savoir-faire dans leur métier ne suffit pas à leur faire exprimer toute leur valeur dans ce rôle. Il est essentiel de les sensibiliser et de les former également au management de la relation avec les parties prenantes. Il est particulièrement crucial dans les activités ou les entreprises qui impliquent un contact direct entre les salariés et le client de favoriser une relation de co-crédation entre eux.

Animateur

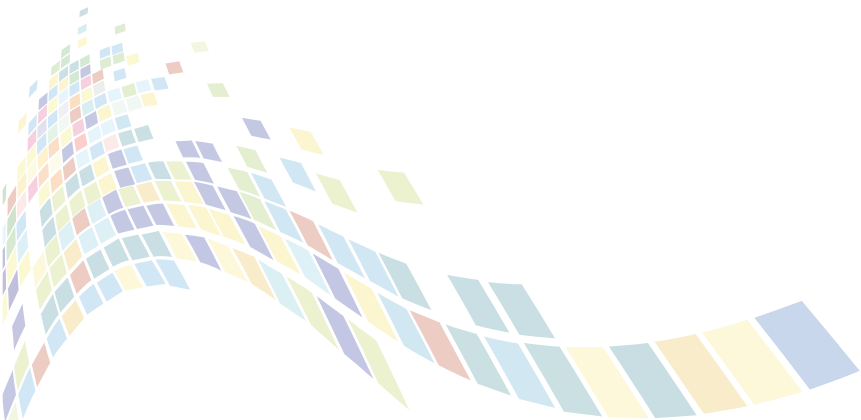
- Jean Wemaere (Président, Demos)

Rapporteur

- Olivier Fiche (Manager Capital Humain, Deloitte)

Membres

- Daniel Bacqueroet (Directeur général adjoint en charge des finances, Brinks)
- Dominique Dudan
- Didier Naud (Executive Manager, Demos)
- Jean-Pierre Plonquet (Directeur du Marketing, Swisslife)
- Christophe Salmon (A2pi)
- Marie-Christine Soroko (Déléguée Générale, FFP)
- Jean-Marc Thirion (Président, Institut du Conseil)





ATELIER

“Capital humain”

Le premier atout d'une entreprise, ce sont ses collaborateurs, hommes et femmes, leur savoir-faire, leur talent, leur capacité à créer, à innover... C'est un élément fondamental du capital immatériel de l'entreprise, qui doit savoir attirer les meilleurs talents et les fidéliser.

Ces hommes et ces femmes doivent pouvoir s'exprimer et s'épanouir pleinement dans leur activité professionnelle, dans une dynamique de création de valeur au service de la stratégie de l'entreprise. Pour l'entreprise, qui a tout à y gagner, cela signifie gérer au mieux les compétences, les rémunérations et les performances, la connaissance et l'innovation, les relations sociales.

Pour répondre à cette problématique, l'atelier “Capital humain” a voulu fournir des pistes d'amélioration de leurs pratiques aux entreprises et d'évolution de la législation dans les domaines de la gestion sociale, de la gestion des rémunérations et des performances collectives et individuelles, enfin de la gestion des compétences, de la connaissance et de l'innovation.

CAPITAL HUMAIN

Le capital humain représente les efforts de l'entreprise pour recruter et garder des hommes et des femmes de haute valeur professionnelle. Cette valeur professionnelle repose à la fois sur la formation scolaire ou universitaire initiale, mais aussi – voire surtout – sur la formation reçue dans les entreprises où l'on apprend, mieux qu'à l'école, la gestion de la relation client.

PROPOSITION

Déployer un référentiel commun en matière de gestion sociale et de prévention

Aujourd'hui, la sensibilité de l'opinion en matière de prévention des risques ainsi que de comportements socialement responsables s'accroît. En regard, force est de constater que le niveau de maturité des entreprises varie sensiblement dans ces domaines.

L'enjeu est donc d'inciter les entreprises à assumer leurs responsabilités sociales en s'appuyant sur des référentiels reconnus, plutôt qu'en subissant des contraintes réglementaires. L'action consistera à développer des normes sur une base volontaire et à mettre en place les certifications correspondantes.

Les entreprises françaises devront également entrer dans le projet ISO 26000, en faisant désigner un représentant conjointement par le GPS et le Medef, afin d'en être l'élément moteur et l'initiateur au niveau européen.

Ce projet a été lancé en 2001. La norme ISO 26000 doit devenir à terme un instrument de régulation de la responsabilité sociétale des organisations. Sa version actuelle date de juin 2008.

PROPOSITION

Mettre en perspective l'engagement sociétal

L'engagement sociétal des entreprises s'inscrit dans la perspective globale du développement durable. Il en constitue l'une des conditions clés, à côté d'actions comme le respect de l'environnement et concourt à la pérennité des activités humaines.

Cet engagement doit faire l'objet d'un "business plan capital humain", où il sera programmé selon un plan chiffré glissant sur trois ans. La vérification de ce "business plan capital humain" pourrait faire partie du mandat des commissaires aux comptes, de la même manière que les actions de développement durable sont prises en compte à l'heure actuelle par certaines entreprises.

Cette démarche exige d'intégrer de nouveaux indicateurs, préalablement identifiés par les communautés internes de l'entreprise, indicateurs qui pourront enrichir le bilan social.

Enfin, il faut former les collaborateurs de l'entreprise aux nouvelles méthodes et appliquer la règle du "savoir-faire et faire savoir" en communiquant sur la démarche, tant en interne qu'en externe.

PROPOSITION

Créer un partenariat social stratégique

Transformer les contraintes en opportunités est toujours plus efficace que les subir, y compris dans le domaine social.

Aujourd'hui, les relations sociales, la recherche d'un développement durable, la lutte contre le stress et la prévention santé sont devenues des préoccupations fortes.

Le mouvement qui en découle s'inscrit dans la durée. L'entreprise a tout à gagner à en être un acteur actif en s'appuyant sur les structures existantes comme le CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) et le médecin du travail.

Une plus grande collaboration avec le management doit permettre au CHSCT de redévelopper son rôle en définissant des objectifs communs, par exemple dans les choix d'implantation ou d'amélioration du cadre de travail.

Le médecin du travail doit devenir lui aussi un véritable partenaire, y compris dans le domaine de la santé physique et mentale des salariés, en particulier sous l'angle de la prévention.

PROPOSITION

Valoriser les pratiques de gestion des connaissances de l'entreprise

L'efficacité de l'entreprise repose largement sur sa maîtrise des savoirs utiles. Au-delà du niveau individuel de chaque collaborateur, cette maîtrise passe par des échanges et des initiatives croisées avec l'environnement, par exemple à travers des communautés de savoir et d'apprentissage, des coopérations facilitant la production et le partage des connaissances, des systèmes de gestions collaboratifs des connaissances.

L'enrichissement du travail des équipes et du capital de connaissances se fait au sein de communautés professionnelles, avec l'usage des technologies collaboratives, la rapidité des apprentissages professionnels et organisationnels, la veille interne et externe, les contrats, brevets, études, articles...

Un système de prévision, de suivi et mesure qualitative et quantitative permet de gérer l'ensemble.

PROPOSITION **9**

Développer des systèmes de motivation et de rétribution des performances collectives

Les collaborateurs de l'entreprise doivent être associés à la réussite de l'entreprise à chaque niveau fonctionnel et opérationnel. Cette association implique une rémunération, modulable selon le niveau et la nature des responsabilités de chacun. La généralisation d'un plan d'intéressement collectif exige que des incitations fiscales rendent l'effort accessible à toutes les entreprises. En particulier :

- 1) Une incitation fiscale pour favoriser la mise en place d'un système adapté par unité de travail. Un tel système doit inclure une part significative de critères de performance non financiers, en lien direct avec le métier de l'unité de travail, et enrichir les outils de pilotage nécessaires au management et aux relations humaines.
- 2) Une extension de la franchise d'impôt à toutes les sociétés non cotées comme c'est déjà le cas pour les entreprises de moins de 100 salariés, pour développer les plans d'épargne entreprise attachés à un plan d'intéressement.

PROPOSITION **10**

Accroître le rôle des comités de rémunération

Une gestion transparente et efficace des rémunérations en liaison avec les performances passe par un accroissement du rôle des comités de rémunération dans l'élaboration de stratégies de rémunération, au niveau collectif comme au niveau individuel. Les mesures destinées à accroître l'implication et la motivation des collaborateurs de l'entreprise doivent être renforcées non seulement pour les dirigeants, mais pour l'ensemble des salariés.

Pour les dirigeants, la loi Tepas (Loi n° 2007-1223 du 21 août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat) doit être réaménagée en matière de conception des systèmes de bonus. Ce réaménagement comprend lui-même deux volets : l'intégration d'une part significative de critères de performance métiers, non exclusivement financiers, et la mise en place d'un contrôle de la fiabilité des critères retenus, ainsi qu'un accès à l'information.

Pour l'ensemble des salariés, l'enjeu repose sur l'amélioration de l'investissement consacré aux outils de motivation pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Il faut donc veiller à la cohérence des dispositifs, grâce à des revues régulières des systèmes de rémunération des performances, appliqués par catégorie de salariés.

PROPOSITION **11**

Faciliter l'approche technique des modes de rémunération

Les entreprises disposent avec certains modes de rémunération comme les parts variables individuelles, les plans d'intéressement collectif, l'actionnariat salarié... d'outils puissants pour l'implication et la motivation de leurs salariés. Mais la mise en œuvre technique peut se révéler complexe et faire hésiter les dirigeants, en particulier dans les PME.

Cette technicité peut être surmontée par l'appel à des entreprises de conseil et cabinets d'avocats spécialistes et agréés. Offrir un quota annuel d'heures de consultations aux entreprises utilisatrices (intégrable dans les dispositifs de formation) faciliterait et développerait considérablement l'utilisation de ces outils, avec un effet de levier pour la motivation et l'efficacité.

PROPOSITION **12**

Développer un dispositif stratégique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La valorisation du capital humain, en particulier lors de transactions, est faible dans les entreprises non cotées et inexistante dans les entreprises de moins de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Au-delà des quelques indicateurs clefs (organigramme, âge, ancienneté, salaires, niveau de qualification, dépense de formation, turn-over...), différentes actions et pratiques pourraient mieux valoriser le capital des compétences.

Cette valorisation passe par le développement d'un dispositif de GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) intégrant les orientations stratégiques et la mise en place de synergies entre les compétences collectives et individuelles.

Un tel dispositif devra inclure des systèmes d'identification des compétences collectives et individuelles et des besoins prévisionnels en liaison avec la stratégie, des délégations de responsabilités porteuses de compétences (formelles et informelles), des méthodes d'évaluation de la motivation du personnel, des méthodologies de mesure des compétences existantes et nouvelles (dont les critères diffèrent d'un secteur à l'autre).

Un premier pas important a été effectué dans cette direction avec l'accord national interprofessionnel du 14 novembre 2008 sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

FOCUS INTERNATIONAL ***L'apprentissage, une opportunité pour les services**

On sait que l'apprentissage et la formation par alternance sont beaucoup moins développés en France qu'en Allemagne. On sait moins que l'alternance permet de développer des compétences dans les services, y compris à valeur ajoutée.

Deux Français sur trois de niveau bac ou plus ont été formés exclusivement à l'école. En Allemagne, les deux tiers des diplômés de fin d'études sont des "azubis", des apprentis. Outre-Rhin, l'apprentissage est un tremplin et il est bien vu d'entrer dans la finance par cette "petite" porte.

Les entreprises françaises devraient s'impliquer davantage dans l'apprentissage et informer les collégiens et lycéens sur les ouvertures qu'il offre vers l'entreprise et ses métiers.

* Les focus internationaux ont été précisés par l'atelier "aspects internationaux" composé de Vincent Rouxel (Associé, Bain & Company) et Grégory Garnier (Manager, Bain & Company).

PROPOSITION 
Développer des communautés professionnelles au sein de l'entreprise

En encourageant et en facilitant le croisement et la mise en commun des connaissances et des savoir-faire de ses salariés, l'entreprise provoque l'apparition d'une synergie qui favorise l'innovation et la mise en œuvre de bonnes pratiques. Plusieurs démarches complémentaires vont dans ce sens :

- l'organisation de communautés de pratiques caractérisées par l'échange de l'information, la construction des relations, le partage des idées et des expériences, le renforcement de compétences collectives,
- l'instauration de communautés de projets qui permettent une réalisation rapide des affaires par l'intermédiaire de structures non hiérarchiques et de modes de coopération aboutis,
- la promotion de communautés d'apprentissage qui poursuivent et capitalisent toutes les actions de formation engagées par l'entreprise,
- la multiplication des communautés de savoirs qui traitent les informations et approfondissent les connaissances autour des activités professionnelles développées par l'entreprise.

PROPOSITION 14

Favoriser l'initiative et la créativité par une ingénierie de la collaboration

L'initiative et la créativité ne reposent pas uniquement sur les qualités individuelles. Elles peuvent être encouragées et développées par une ingénierie de la collaboration qui peut prendre plusieurs formes complémentaires :

- une ingénierie des systèmes d'information qui facilite l'expression des besoins des communautés professionnelles et la mise en pratique des méthodes utiles aux acteurs de l'entreprise,
- une ingénierie des connaissances qui modélise les résolutions de problèmes et les systèmes de connaissances afin d'aider les acteurs de l'entreprise à réaliser des tâches et des activités peu formalisées,
- des systèmes d'information coopératifs qui modélisent les processus collaboratifs à l'œuvre dans l'entreprise.

PROPOSITION 15

Mettre l'innovation et la créativité au cœur des activités de l'entreprise

L'innovation et la créativité se développeront d'autant mieux que l'entreprise leur accordera une place centrale par des méthodes variées telles que, par exemple :

- créer des espaces d'argumentation réels et virtuels aptes à accueillir des points de vue professionnels divergents sans préjugé ni jugement de valeur,
- promouvoir, chaque fois que c'est possible, la pratique de l'heuristique et la recherche de solutions testables pouvant être adoptées ou rejetées rapidement,
- admettre une interrogation sur les processus de l'entreprise dès lors qu'une argumentation professionnelle forte se fait valoir,
- faire connaître et discuter tous les éléments de la culture du système entreprise-environnement.

CAPITAL INNOVATION

L'innovation résulte de la créativité de l'entreprise et de l'apport du client au cours de la co-construction de la prestation de services. Elle concerne tous les pôles d'activités de l'entreprise. Le capital innovation ainsi créé provient de l'interaction des trois éléments du trépied de la création de valeur : le capital clients, le capital humain et le capital organisation.



Animateurs

- Georges Épinette (DSI Stime, Groupement des Mousquetaires)
- Pascal Le Goff (Président, Afope)

Rapporteur

- Imen Missaoui (Chargée de programme, Cigref)

Membres

- Ahmed Bounfour (Professeur, Université de Paris Sud 11)
- Yves Caseau (Directeur général adjoint, Bouygues Telecom)
- Emmanuel Courtois (Directeur administratif et financier, Demos)
- Jean-Michel Demaison (Senior Manager, Deloitte)
- Antoine Darbois (BI Development, Obasai)
- Jean-Pierre Gaucher (Président, Gssec)
- Alexandre Guillard (Directeur de projets, Direction de l'innovation et de l'organisation, CNP assurances)
- Samuel Hurtrel (Directeur production, Direction des systèmes d'information, AG2R)



ATELIER

« Organisation et systèmes d'information »

Organisation et systèmes d'information participent au capital immatériel et apportent à l'entreprise à la fois rigueur et réactivité. La flexibilité du système d'information procure à l'entreprise sa capacité à exploiter les opportunités futures. Sa fiabilité évite les effets de désorganisation qui perturbent le fonctionnement des métiers ou des directions.

L'atelier s'est donc demandé, notamment, comment devait s'opérer l'articulation entre organisation et systèmes d'information, en particulier entre l'organisation des processus, le pilotage du plan d'amélioration continue de ces processus et le support informatique.

Autre concept-clé d'une bonne organisation, le collaboratif qui débouche sur la capitalisation et la mutualisation des connaissances. Il existe donc des relations essentielles entre l'organisation, les ressources humaines et l'informatique.

CAPITAL ORGANISATION

Clé de la réactivité face aux évolutions du marché, le capital organisation résulte des investissements qui améliorent la gestion quotidienne des hommes. Il traduit la capacité d'une entreprise à s'adapter en permanence au marché et intègre les relations avec l'amont et l'aval. L'enjeu est de maîtriser en permanence les flux avec les clients et les fournisseurs.

PROPOSITION **16** POUVOIRS SCHEMA

Définir un référentiel homogène du capital immatériel, au niveau national par les pouvoirs publics

Les systèmes d'information et de l'organisation peuvent être considérés comme des actifs immatériels complémentaires.

- Les systèmes d'information (SI) dépassent le cadre classique des infrastructures informationnelles : ils englobent l'ensemble des représentations de l'information et de la connaissance organisationnelles, et des processus liés en vue de la prise de décision.
- L'organisation intègre les SI et les technologies de l'information comme variables importantes. Néanmoins, l'irréductibilité de l'organisation et de ses spécificités, notamment sa relation avec les ressources humaines et le management, ne doit pas être oubliée. Une proposition de définition de référence du capital organisationnel autour de 6 dimensions, qui souligne la dimension systémique des relations des différents capitaux entre eux a été proposée dans cet esprit.

Un référentiel homogène, sous forme de cadre analytique, doit être défini pour servir de base de travail aux associations professionnelles. Celles-ci pourront faire évoluer, avec leurs membres, la définition résultante en fonction de leurs travaux propres. Ce cadre devra tenir compte de la recherche et des pratiques professionnelles de nombreux pays notamment d'Europe et d'Asie.

La coordination de la définition de ce cadre analytique par une institution académique de premier plan assurerait la neutralité et la crédibilité de ce travail de conception.



PROPOSITION **17**

Développer des programmes de formation et de recherche dans l'enseignement supérieur

Promouvoir le capital immatériel dans l'enseignement supérieur de la gestion, de l'économie, des sciences de l'ingénieur et des sciences humaines, permettrait de développer des compétences en matière de capital immatériel dans l'entreprise. Ceci suppose notamment :

- de mettre en place des mastères spécialisés en "SI et capital immatériel" afin de promouvoir les disciplines visant la libération de la dynamique de la valeur créée par le capital SI, par exemple l'architecture d'entreprise et le pilotage des processus,
- de créer ou de compléter des mastères professionnels en diagnostic organisationnel dans le champ spécifique de l'organisation, de la conduite du changement, de la gestion de projet et de la gestion des ressources humaines,
- d'inciter les étudiants à effectuer des recherches sur le thème des SI et du capital immatériel, par le financement de regroupements d'unités de recherches publiques et privées, en particulier autour des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES),
- de financer des projets scientifiques autour de l'immatériel, des SI et de l'organisation par l'Agence Nationale de la Recherche (ANR),
- de promouvoir la normalisation et la labellisation du capital organisationnel avec des organismes nationaux et internationaux (Afnor, ISO...),
- de mettre en place des chaires européennes sur l'immatériel et les SI et de développer des écoles doctorales pluridisciplinaires sur la théorie des organisations,
- d'encourager les conventions industrielles de formation par la recherche (Cifre).

PROPOSITION **18**

Encourager les entreprises à investir dans la R&D

Plusieurs types de mesures peuvent encourager les entreprises à développer la R&D :

- inciter les entreprises à mettre en place des projets de R&D internes liés aux systèmes d'information grâce aux dispositions fiscales type crédit impôt recherche,
- étendre le périmètre des dispositions fiscales à des domaines encourageant la mise en œuvre de technologies innovantes SI dans les entreprises : moteurs de règles, moteurs de contraintes, outils collaboratifs 2.0, moteurs de processus, référentiels sémantiques...
- encourager les recherches sur les SI et le capital organisationnel, par exemple l'innovation organisationnelle et les projets collaboratifs des pôles de compétitivité.

La constitution de pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) est un des nouveaux instruments de coopération proposés par la loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006. Elle correspond à un besoin ressenti par toute la communauté concernée de mettre fin à l'émiettement territorial de la carte universitaire et de recherche. (plus d'information : <http://www.education.gouv.fr>).



PROPOSITION **19**

Encourager les PME à utiliser leurs systèmes d'information comme leviers de performance

L'innovation liée aux SI comporte un volet "technologies" et un volet "méthodes".

Le développement du volet "technologies" passe par la mise en place de programmes de sensibilisation autour de l'apport des SI à la compétitivité des entreprises et par la création d'aides financières et d'accompagnement facilitant l'accès des entreprises aux nouvelles technologies SI.

Le développement du volet "organisation" passe par la mise en place de programmes de sensibilisation autour du rôle de l'organisation, des approches et méthodes d'évaluation du capital organisationnel et un renforcement de la créativité et de l'innovation organisationnelles. Cette valorisation des capacités organisationnelles est essentielle, notamment dans les phases d'acquisition, de cession, de rapprochement et de mise en place de partenariats. Elle suppose la mise en place de programmes intégrant les dimensions clefs des référentiels professionnels.

Tous ces points devront être promus en insistant sur le caractère stratégique du patrimoine informationnel de l'entreprise, sur la nécessité de le protéger via les SI, et sur la pleine reconnaissance de l'actif organisationnel, afin de renforcer les positions compétitives des entreprises : meilleure gestion de la relation clients, structuration de la veille technologique et économique, etc.

PROPOSITION

Développer et enrichir le reporting des entreprises en matière de capital immatériel

Cela pourrait prendre la forme d'une annexe non obligatoire sur le format du rapport du contrôle interne, en liaison avec le cadre analytique (cf proposition 16). Ceci permet de tirer parti des expériences d'autres entreprises au plan international (Skandia dans les années 1990, programmes japonais, autrichien, allemand, brésilien, ainsi que les réflexions plus récentes aux USA dans le cadre des travaux de l'Académie des Sciences notamment).

Le plan indicatif de ce rapport est à établir en liaison avec les acteurs directement intéressés par le reporting externe (analystes financiers, agences de notation, capital investisseurs, auditeurs externes...), mais également en tenant compte des exigences internes du management des organisations (créer de la richesse et développer le capital immatériel des entreprises).

PROPOSITION

Promouvoir l'analyse de la valeur SI et de la valeur organisationnelle

L'analyse de la valeur SI et de la valeur organisationnelle au niveau des directions des SI et des directions de l'organisation offre l'opportunité de s'interroger sur la valeur des actifs SI et sur l'organisation, et d'étudier les liens qui peuvent exister entre les SI et l'organisation, sans oublier pour autant les autres actifs à prendre en compte, comme le capital humain par exemple.

Le but de ce travail est de construire une intelligence collective entre les directions métiers, les directions générales, la DSI et, notamment, les directions de l'organisation. Ce travail permettra d'identifier la part de chacune des composantes SI et capital organisationnel sur la chaîne de la valeur et d'en dégager les points d'amélioration.

PROPOSITION 22

Désigner des correspondants “capital immatériel” pour les SI

Ce ou ces correspondants, rattaché(s) si possible à la direction générale, aura (ont) pour tâche de faciliter la diffusion des bonnes pratiques, ainsi que la coordination de l'effort de benchmarking dans le cadre des associations professionnelles ad hoc autour d'un référentiel commun.

PROPOSITION 23

Développer des espaces de benchmarking entre directions des SI et entre directions de l'organisation

En prolongement du point précédent, nous recommandons que les actions de benchmarking des organisations professionnelles soient généralisées aux actifs immatériels des entreprises, en particulier à ceux relatifs aux SI et à l'organisation. Les organisations professionnelles pourraient assurer conjointement l'animation de ces espaces entre DSI et procéder de la même façon entre directions de l'organisation.



Animateur

- Louis de Gaulle (Avocat, De Gaulle, Fleurance & Associés)

Rapporteur

- François Le Stang (Tax Management Consulting, Deloitte Département Fiscalité)

Membre

- Pierre Gatet (CAC, expert IFRS, Deloitte & Associés)





ATELIER

« Enjeux juridiques, fiscaux et comptables »

Si la notion de capital immatériel est aujourd'hui bien comprise, elle n'a pas encore fait l'objet de toutes les adaptations du droit et des méthodes comptables, toujours fortement marqués par la valorisation des biens matériels. Cette adaptation n'est pas toujours simple à concevoir et à mettre en place. Mais certains éléments peuvent d'ores et déjà être assez facilement pris en compte.

Dans notre économie de la connaissance et du savoir, tout ce qui se rattache à la propriété intellectuelle constitue un volet particulièrement important de la valeur du capital immatériel. L'atelier s'est donc penché sur les aspects juridiques, fiscaux et comptables de l'exploitation des brevets et des droits d'auteurs.

Les propositions qui suivent ont donc pour objectif de favoriser les investissements immatériels et de les valoriser correctement, en utilisant pour leviers le taux de l'impôt sur les sociétés, l'apport en société des immatériels, le crédit d'impôt recherche, les redevances de source étrangère et l'amortissement des immatériels.

INVESTISSEMENTS IMMATÉRIELS

L'immatériel et la matière grise constituent désormais la base de la création de richesse. Les investissements immatériels : recherche et développement, formation des salariés, achat de logiciels, achat de brevets ou de licences, communication, connaissent logiquement une croissance soutenue, plus rapide que celle des investissements physiques.

Il manque à l'investissement immatériel, aujourd'hui essentiel pour toutes les entreprises, d'être mieux soutenu et pris en compte par les règles fiscales, par exemple dans le crédit impôt recherche.

PROPOSITION 24

Étendre le taux réduit d'impôt sur les sociétés au titre de la propriété intellectuelle

Les redevances perçues en contrepartie de la concession (à l'exclusion de la cession) d'une technologie brevetée ou brevetable ou de procédés de fabrication bénéficient d'un taux réduit d'imposition sur les sociétés de 15 % au lieu de 33,33 %. Ce régime s'applique aussi lorsque les redevances sont versées par des sociétés étrangères appartenant au même groupe.

La loi de finances pour 2008 a étendu le bénéfice de ce taux réduit d'imposition aux plus-values de cessions de la technologie, mais seulement dans le cas d'une cession à des sociétés hors groupe.

Les brevets ne constituent qu'une partie de la propriété intellectuelle ; or, c'est l'ensemble de celle-ci qui est en jeu : savoir-faire, logiciels, marques, procédés commerciaux, droits d'auteurs, dessins et modèles... Le taux réduit de 15 % d'impôt sur les sociétés ne devrait donc pas se limiter aux brevets, mais être étendu à l'ensemble des concessions de licences et aux plus-values de toutes les composantes de la propriété intellectuelle.

PROPOSITION 25

Étendre le report d'imposition des apports en société de brevets par un inventeur à tous les autres actifs incorporels

Lorsqu'un inventeur apporte un brevet à une société, cet apport n'est pas fiscalisé aussi longtemps que l'inventeur ne cède pas les titres obtenus en contrepartie ou jusqu'à la cession du brevet par la société lorsque cette cession est antérieure (loi de finances pour 2008).

Comme dans le cadre de la proposition 24, cet encouragement fiscal ne concerne qu'un aspect de la question. Le report d'imposition des apports en société de brevets par un inventeur devrait donc être étendu à tous les autres actifs incorporels, tels que les marques, droits d'auteurs, produits commerciaux, etc.

PROPOSITION **26**

Pérenniser les dépenses de brevet dans l'assiette du CIR, et augmenter le taux

Le taux du crédit impôt recherche (CIR) a été porté à 30 % des dépenses inférieures à 100 millions d'euros et à 5 % au-delà de ce plafond, dépenses calculées désormais en fonction de leur volume et non de leur variation (jusqu'à la déclaration 2007, le CIR comportait une part "volume" et une part "accroissement"). Les entreprises qui en font la demande pour la première fois bénéficient d'un taux de 50 % la première année et de 40 % la seconde année.

Cependant, cette mesure fait débat et pourrait être remise en cause. De plus, elle ne porte pas sur les dépenses de développement du capital humain.

Les entreprises ont besoin de voir à long terme pour élaborer leur stratégie d'investissement en matière de R&D et d'innovation. Elles doivent donc pouvoir tabler sur la pérennisation du crédit impôt recherche dont le taux pourrait en outre être porté au-delà des 30 % actuels.

Il serait également opportun d'étendre l'assiette aux dépenses de développement du capital humain, ce qui implique, bien entendu, qu'elles soient identifiées en comptabilité. Par ailleurs, l'ancien mode de calcul était plus favorable pour certaines PME ce qui peut entraîner un effet pervers. Les entreprises qui démontreraient que le nouveau système leur est moins favorable devraient pouvoir bénéficier du mode de calcul précédent (part en accroissement et part en volume).

FOCUS INTERNATIONAL

Les politiques publiques de soutien à l'innovation en Europe

La majorité des pays européens disposent de politiques d'innovation horizontales, pouvant porter sur des thèmes jugés prioritaires, mais peu spécifiques des services. On recense toutefois quelques programmes plus particulièrement orientés vers ceux-ci. L'Allemagne, par exemple, a mis en place, dès 1997, une série d'actions dont la plus récente s'intitule "Innovation with services". De son côté, la Finlande a lancé les programmes Serve (B2B), Finnwell (santé), Tourisme & Loisirs, Vamos (services mobiles).

Ces programmes se matérialisent généralement autour de portefeuilles de projets concrets, souvent financés à 50/50 par la puissance publique et les entreprises comme la création d'un outil de service engineering aidée par ordinateur, en Allemagne, ou l'optimisation de portefeuille de services de Kone (Kilpa), en Finlande.

Ces politiques peuvent soutenir l'offre (co-investissement, mesures fiscales, formation, programmes de recherches...) ou la demande (commandes publiques, incitation des consommateurs...).

PROPOSITION **27**

Généraliser la suppression de la retenue à la source sur les redevances lors des renégociations de conventions fiscales

La retenue à la source sur les flux de redevances varie de 0 % lorsque les échanges concernent des entreprises implantées dans les pays de l'Union Européenne à 20 % (Chine), en fonction des conventions fiscales.

Par ailleurs, les entreprises françaises sont imposées sur les produits de cession ou de concession hors de France de droits de propriété industrielle et commerciale, lorsqu'ils ne se rattachent pas à une activité exercée hors de France.

La suppression, ou au moins l'allègement, de la retenue à la source (à obtenir lors des renégociations des conventions fiscales) procurerait des gains de trésorerie aux entreprises et pourrait atténuer un formalisme contraignant.

Un régime favorable aux produits de cession des droits de propriété intellectuelle (les Pays-Bas ont récemment adopté l'exonération) rendrait la France encore plus attractive comme pays de centralisation de la propriété intellectuelle, évitant aux groupes français d'avoir à la délocaliser.

PROPOSITION **28**

Prévoir un amortissement dérogatoire sur une durée de 15 à 20 ans pour l'acquisition d'incorporels

En France, les incorporels dont l'utilisation est par construction indéterminable – ce qui ne veut pas dire illimitée – ne figurent pas au bilan et ne peuvent donc pas être amortis en comptabilité selon les normes actuelles. Il en va en conséquence de même sur le plan fiscal.

Ce n'est pas le cas dans d'autres pays. Ainsi, l'Espagne prévoit que les actifs immatériels dont la durée de vie est incertaine, comme les marques, sont amortissables sur 10 ans, sous réserve que l'acquéreur ne soit pas apparenté au vendeur.

Cette approche pourrait être transposée en France, par exemple sous la forme d'un amortissement dérogatoire des incorporels acquis sur une durée de 15 à 20 ans.

PROPOSITION **29**

Améliorer la valeur économique des droits d'auteur

Les biens protégés par un droit de propriété intellectuelle sont de moins en moins rémunérés par leur exploitation directe. Leur valeur principale se réduit souvent au lien avec la vente d'un autre bien ou service. Il y a transfert de valeur vers le service. Ainsi liée à sa capacité à produire un service, la propriété intellectuelle devient une composante parmi d'autres qui permettent à cette capacité d'exister. Mais le service lui-même est rarement protégeable en tant que tel par un droit de propriété intellectuelle et est donc rarement valorisé comme un actif tangible.

Pour améliorer la valeur économique des droits d'auteur, il faut modifier les modes de rémunération afin qu'elle ne soit pas nécessairement proportionnelle au chiffre d'affaires lié à l'exploitation directe de l'œuvre (prix public de vente).

Il faut également renforcer le périmètre de protection des investissements économiques, de sorte que les éléments qui permettent de générer des services bénéficient d'une protection et soient valorisés.



Animateur

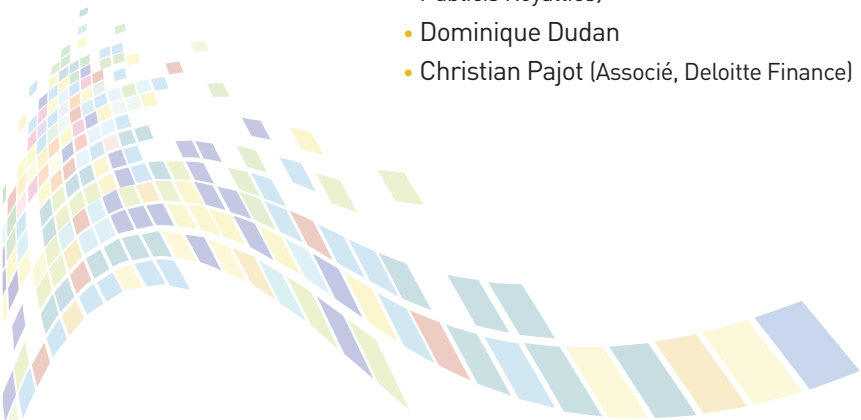
- Stéphane Billiet (Président, Hill & Knowlton)

Rapporteur

- Geoffroy Bizard (Manager, Deloitte Finance)

Membres

- Édouard Basquin (Capitaine de Frégate, Secrétaire Général, Comité de Liaison Défense-Medef)
- Bérangère de Beauhoudrey (Déléguée Générale, GPS)
- Alexandre de Coupigny (Directeur des Opérations, Publicis Royalties)
- Dominique Dudan
- Christian Pajot (Associé, Deloitte Finance)





ATELIER

« Notoriété, image, réputation, marque »

Les quatre concepts étudiés par cet atelier se complètent et s'appuient l'un sur l'autre, avec des proximités et des singularités qui doivent être clairement comprises et maîtrisées.

Dans le cadre de cet atelier, la notoriété constitue la notion de base à laquelle se rattachent les trois autres. L'image concerne l'ensemble des représentations mentales que la marque s'emploie à façonner pour gagner la faveur des publics auxquels elle s'adresse. La marque constitue un élément déterminant de la valorisation de l'entreprise. La réputation a été abordée ici sous l'angle de la création de valeur.

Les actifs marque et réputation, actifs-clés de la chaîne de valeur, se rejoignent au niveau corporate. Pourtant, la littérature si abondante sur la marque est pratiquement inexistante sur la réputation, qui ne peut être ni vendue séparément, ni valorisée et que les entreprises gèrent plus souvent comme un risque que comme un actif.

PROPOSITION

Mesurer la réputation

L'entreprise ne peut plus se cacher derrière sa ou ses marques. Elle doit répondre par son comportement aux sollicitations grandissantes d'une multitude de "parties prenantes", si elle ne veut pas mettre sa réputation en péril. C'est dans la gouvernance même de l'entreprise que la réputation prend ses racines. Chaque fonction de l'entreprise, dans sa relation aux autres, peut donc faire fructifier – ou détruire – cet actif immatériel.

Prendre la mesure de la réputation de son entreprise passe par une introspection : *"pour avoir bonne réputation, disait Socrate, il faut s'efforcer d'être ce qu'on désire paraître"*. La mesure de la réputation de l'entreprise commence par quelques questions simples telles que :

- Mes clients recommandent-ils mon entreprise ?
- Mon entreprise est-elle perçue comme une référence ?
- Quels sont les points forts de mon entreprise perçus par les parties prenantes ? Les points faibles ?
- Mon entreprise attire-t-elle les clients, les collaborateurs, les partenaires stratégiques plus que ses concurrents ?
- Mon entreprise résiste-t-elle mieux que la concurrence à la pression sur les prix ?
- Mon entreprise est-elle sollicitée pour développer des partenariats ?
- Avec quelles parties prenantes mon entreprise entretient-elle des relations régulières et de qualité ?
- Le management a-t-il conscience des sujets d'intérêts-clés de chaque « cible » et peut-il construire – ou détruire – de la réputation ?
- Ai-je identifié les leviers d'action qui optimisent la réputation de mon entreprise : qualité, motivation des collaborateurs, création d'opportunités commerciales ou de partenariats, conquête de nouveaux marchés ?
- Le capital réputation de mon entreprise permettrait-il de minimiser l'impact d'une crise ?
- Mon entreprise a-t-elle anticipé les risques de réputation auxquels elle est exposée ? Est-elle prête à affronter une crise de réputation avec efficacité ?

Cette démarche de mesure doit s'appuyer sur une identification des indicateurs-clés de la réputation par fonction concernée (par exemple pour les ressources humaines : nombre de candidatures, sentiment d'appartenance)...

Une notation sur la base de ces indicateurs permettra de préciser les forces et faiblesses de la réputation et de définir une cartographie des "parties prenantes" sensibles à la réputation. Elle permettra in fine d'identifier la capacité de la réputation à être un levier de valeur ou à l'inverse à en détruire (risque de réputation, accès aux médias...).

PROPOSITION 31

Suivre la réputation

Il ne suffit pas de faire connaître les efforts de l'entreprise à ses parties prenantes. Il faut également disposer d'outils de suivi internes, à la fois pour piloter correctement l'action et pour enrichir la communication en direction des collaborateurs.

Le développement du reporting extra-financier en matière de capital immatériel (*voir proposition 20*) trouve ici une application type.

L'instauration et la mise en place d'un "reporting de réputation", constitué d'une série d'indicateurs pertinents, permettront aux dirigeants d'apprécier l'état de la réputation et les marges de progression disponibles, pour chacune des fonctions de l'entreprise. Par exemple, le service commercial comptabilisera l'évolution des sollicitations spontanées de la part des prospects, la DRH suivra le nombre et la qualité des candidatures spontanées, la direction financière le nombre et les conditions de négociations avec les prestataires, etc.

Une information régulière des parties prenantes, actionnaires et marchés en particulier, sur ce reporting s'inscrira dans l'ensemble de la communication "corporate" et financière enrichie, et constituera un élément majeur de l'argumentaire de l'entreprise sur la contribution des actifs immatériels à sa stratégie et à sa valeur.

PROPOSITION 32

Rendre tangible la réputation

Au niveau international, on a vu se développer au cours des dernières années plusieurs normes relatives à la qualité du fonctionnement de l'entreprise et à ses relations avec son environnement : ISO séries 9000, 14000, 21000... Ces démarches constituent d'excellents supports fondamentaux de réputation et l'entreprise a donc tout intérêt à les développer.

Mais en matière de bonne conduite et de réputation plus que dans tout autre domaine, il ne suffit pas de bien faire : il faut faire savoir, notamment pour fournir des repères aux marchés financiers sur le capital immatériel. Ce faire-savoir est d'autant plus crédible qu'il est reconnu par des instances spécialisées extérieures à l'entreprise, selon des procédures établies et admises par tous.

Ainsi, les démarches de certification et de labellisation permettent de valoriser en externe les racines de la réputation. Et les agences de notation qui mesurent les performances des entreprises en matière de développement durable et de responsabilité sociale et fournissent ces données aux gestionnaires d'actifs, représentent une étape supplémentaire de ce faire-savoir.

PROPOSITION 33

Piloter la réputation

Comme tout capital, la réputation doit être gérée. Deux dispositifs peuvent être mis en œuvre selon la taille et l'organisation de l'entreprise :

- nommer un "chief reputation officer" qui aura en charge le suivi de la réputation et son développement en s'appuyant notamment sur le rating et le reporting. Une partie de la rémunération des managers pourrait être fondée sur l'évolution positive des indicateurs de reporting de réputation,
- favoriser un dialogue sur la réputation au sein de l'entreprise et engager ainsi l'ensemble des salariés sur le développement de cet actif transverse.

Dans le deuxième cas, l'entreprise devra :

- lancer une procédure d'information consultation pour avis du CE sur le sujet,
- indiquer la composition des groupes de suivi devant inclure des salariés et non des représentants d'une partie seulement des fonctions de l'entreprise,
- fixer le calendrier et le reporting permettant ce suivi.

PROPOSITION 34

Valoriser la réputation

Lors d'une transaction sur le capital de l'entreprise, sa réputation et celle de son management peuvent avoir une influence significative sur :

- l'attractivité de l'entreprise,
- le nombre de candidats à la reprise,
- la confiance dans les prévisions de résultats,
- la mise en concurrence des créanciers et des partenaires,
- les négociations relatives à la valorisation de l'entreprise et le financement de la transaction.

La réputation peut donc avoir un impact sur le prix final et la valorisation de l'entreprise.

Avoir à disposition un rating et un reporting de la réputation et ainsi présenter au mieux lors des phases de due diligence la qualité de la réputation de l'entreprise peut ainsi favoriser sa reprise.



PROPOSITION

POUVOIRS
35
SECTEURS

Créer un secrétariat d'État à l'économie de l'immatériel

L'ampleur des enjeux macro-économiques rend désormais indispensable de mettre en place une véritable politique économique de l'immatériel, qui facilite et catalyse les actions des acteurs privés, autour d'un Secrétariat d'État à l'économie de l'immatériel. Celui-ci devrait avoir notamment pour missions :

- porter un plan d'action national "objectif 1% PIB, 1 million d'emplois",
- lever les freins juridiques et fiscaux à la création de valeur par l'immatériel,
- dynamiser les leviers de création de valeur par l'immatériel, en particulier dans le domaine de l'innovation, du financement et d'une protection équitable des droits des créateurs et de la diffusion des connaissances,
- promouvoir les externalités positives et limiter les externalités défavorables,
- s'assurer que les instruments publics de mesure prennent en compte l'impact de l'immatériel afin de donner une image fidèle du patrimoine national et de la croissance,
- favoriser la fluidité des systèmes d'information de marchés, notamment les initiatives de reporting extra-financier des acteurs privés,
- intégrer l'économie de l'immatériel dans les politiques d'éducation et de formation professionnelle,
- s'assurer que les richesses immatérielles du secteur public sont exploitées avec efficience,
- jouer un rôle essentiel de force de propositions et d'interface auprès des institutions européennes et des membres (laboratoire des bonnes pratiques).



Groupement des professions de services

Bérangère de Beaucoudrey

Déléguée générale

55 avenue Bosquet

75330 Paris Cedex 07

Tél : 01 53 59 17 28

Co-présidente de la commission innovation et immatériel

Marie-Ange Andrieux

Directeur des Partenariats Deloitte, Directeur de la tribune Sciences Po de l'immatériel

185 avenue Charles de Gaulle

92200 Neuilly-sur-Seine

Tél : 0 1 58 37 90 28

Co-président de la commission innovation et immatériel

Jean Wemaere

Président de Demos

20, rue de l'Arcade

75008 Paris

Tél : 01 44 94 16 16

CIGREF - Club informatique des grandes entreprises françaises

Jean-François Pepin

Délégué général

21 avenue de Messine

75008 Paris

Tél : 01 56 59 70 06

AFOPE - Institut de l'organisation en entreprise

Pascal Le Goff

Président

166 Bd du Montparnasse

75014 PARIS

Tél : 01 42 79 51 44

Bain & Company

Vincent Rouxel

Partner

50 avenue Montaigne

75008 Paris

Tél : 01 44 45 75 75

Hill & Knowlton

Stéphane Billiet

Président

155 rue Anatole France

92593 Levallois-Perret Cedex

Tél : 01 41 05 44 30

Aromates

Jacques Marceau

PDG

169 rue d'Aguesseau

92100 Boulogne sur Seine

Tél : 01 46 99 10 80

De Gaulle, Fleurance & Associés

Louis de Gaulle

11 rue Portalis

75008 Paris

Tél : 01 56 64 00 00



Désormais, les services occupent la première place parmi les secteurs de production dans la plupart des économies. Tous les acteurs de l'économie font appel aux services : consommateurs individuels, entreprises, État ou collectivités locales. Leur potentiel de consommation est pratiquement illimité. Le secteur des services est aujourd'hui le premier employeur du secteur marchand en France avec presque 9 millions d'emplois.

Présidé par Georges Drouin, le Groupement des Professions de Services regroupe 23 fédérations de services membres du Medef et près de 35 grandes entreprises, dans les domaines des transports, des activités financières, des services aux entreprises, des services aux particuliers, des services à la personne et des services aux collectivités.

Ses thèmes d'action concernent en priorité la contribution du secteur des services à la croissance et à l'emploi, la formation, la valorisation des métiers de services et la prise en compte des spécificités du secteur des services dans les politiques publiques.

www.gps.asso.fr

