

# LA REVUE 18

Kea & Partners

Transformation consulting



## The kindled company

Personnalité d'entreprise : **révéler ses forces**

Immatériels actifs : **construire les atouts de demain**

Craft pots : **reconnaître les héros discrets**

Entretiens avec :

**Philippe Germond**

**Serge Papin**

The Transformation Alliance

## L'esprit de la Revue

*Peut-on réfléchir sur le management en disant les choses simplement ?*

La transformation des entreprises, c'est notre ordinaire, à nous consultants en stratégie et management. C'est aussi le vôtre, à vous, les dirigeants dont les entreprises sont devenues des chantiers permanents.

Ce que nous avons appris, ce que nous apprenons chaque jour à travers notre pratique professionnelle, nous avons envie de le partager avec vous.

Vous ne trouverez ici aucune recette, aucun concept miracle, qui vous valent à coup sûr un formidable saut de compétitivité. C'est de la matière à penser que nous vous proposons ici. Ni sermons, ni leçons, mais plutôt des grilles de lecture pour vous aider à séparer le bon grain de l'ivraie.

Et parce que nous aimons la discussion, nous donnons aussi la parole à des personnalités extérieures pour réagir aux idées que nous développons.

Soyons à la pointe des idées sans être dupes des modes !

*Kea&Partners respecte ses engagements de développement durable : ce numéro de La Revue est imprimé sur papier recyclé Oxygen Silk. Il est certifié FSC Mixed Credit, Ecolabel Européen et NAPM, fabriqué à partir de 60% de fibres recyclées et de pâte certifiée FSC, résistant au vieillissement (norme ISO 9706) et issu de sites de production certifiés ISO 9001 et 14001.*

*Tous droits de reproduction et de représentation réservés. Copyright Kea&Partners.*

*Usage strictement personnel.*

*Le lecteur reconnaît avoir pris connaissance de la licence de droits d'usage, en accepter et en respecter les dispositions.*



Jérôme Julia & Hervé Baculard  
de Kea&Partners

## sommaire

### The kindled company

2. **Personnalité d'entreprise : l'atout maître**  
*Hervé Baculard, Kea&Partners*
5. **Système U :  
une personnalité d'entreprise engagée**  
*Entretien avec Serge Papin, Président de Système U*
7. **Digital : Schumpeter est à l'œuvre**  
**Comment créer de nouveaux actifs ?**  
*Guillaume Bouvier, Kea&Partners*
12. **PMU, le cheval digital**  
*Entretien avec Philippe Germond, Président-directeur général de PMU*
15. **Prenez soin des craft pots autant que  
des high pots**  
*Jérôme Julia, Kea&Partners*
21. **Les écosystèmes, une urgence industrielle**  
*François Maisonneuve, Kea&Partners*
25. **Dix mesures pour la gouvernance d'entreprise**  
*Jérôme Delebecque, Kea&Partners*
28. **Le ReXI, un outil pratique pour mesurer  
le retour sur investissement immatériel**

*The kindled company,  
littéralement l'entreprise enflammée qui brille de façon singulière  
dont la force consume la concurrence, qui donne le feu sacré aux  
équipes, dont l'influence se propage à son environnement et dont  
les braises ne s'éteignent jamais.*

### **Chefs d'entreprise, vous êtes plus riches que vous ne le pensez, exploitez tous vos atouts !**

Qu'en est-il de la personnalité de votre entreprise ? Ceux qui l'ont travaillée gagnent des parts de marché, en étant économes en investissements, préférant maximiser leur différenciation plutôt que de s'engager dans la course poursuite concurrentielle, dernière étape avant le «burn out». Parlons compétitivité industrielle : au-delà du coût du travail et des plans de productivité, avez-vous travaillé votre écosystème local et international ? La compétitivité «hors coût» est la clé des succès des Allemands, Italiens et Japonais. Le digital démonte vos atouts classiques. Êtes-vous prêts à investir les nœuds informationnels, à créer de nouveaux actifs relationnels, avant que d'autres viennent capter la valeur sur vos marchés ?

Motivation et engagement de vos collaborateurs : vous mobilisez certainement les «high pots» mais vous occupez-vous des «craft pots», ceux qui détiennent des savoir-faire de toutes sortes, qui peuvent les transmettre et les diffuser dans la conception et l'exécution de vos produits ou services ? Enfin, votre gouvernance est-elle orientée sur la rentabilité à court terme, au risque d'entraîner une destruction silencieuse de vos actifs, ou s'inscrit-elle dans une logique de pérennité favorable aux parties prenantes de l'entreprise ? **Révélez vos immatériels actifs** (humain, organisationnel, relationnel), ils sont nombreux. Système U et le PMU sont des précurseurs dans leur domaine : Serge Papin et Philippe Germond en témoignent.

Vous trouverez dans ce numéro quelques réflexions et méthodes qui ont fait leurs preuves. C'est le résultat des travaux réalisés en 2013 avec une trentaine de responsables d'entreprises, que nous remercions pour leur engagement. Ces travaux entretiennent la dynamique amorcée en 2011 qui avait donné lieu à l'ouvrage «*les immatériels actifs, le nouveau modèle de croissance*», paru au Cherche Midi.

Bonne lecture



**Hervé Baculard** est Senior Partner, Kea&Partners

Passionné par le management, il accompagne les dirigeants dans leurs projets de structure et de développement. L'expansion en Afrique est son sujet d'actualité. Il conseille tout particulièrement les entreprises des secteurs de la distribution et de la grande consommation. Il a écrit avec Jérôme Julia le livre «Les immatériels actifs» paru au Cherche Midi en 2011.

En juillet 2013, il a été réélu président du Syntec conseil en management, syndicat patronal du secteur.

# Personnalité d'entreprise, l'atout maître

*Sale temps pour les comptes d'exploitation : demande en berne, charges en augmentation dans les pays matures, effet récessif dans les pays émergents, volatilité des devises. Que faire ?*

*Et si résister à tout cela demandait aux entreprises plus de personnalité ?*

*En 2007, nous avons parié sur l'immatériel<sup>1</sup>, source de singularité, pour se donner une autre perspective que la course poursuite à la compétitivité sur les coûts que se livrent certaines entreprises – et qui mène tout droit au «burn out» faute d'imagination, de persévérance et de capacité de différenciation.*

*Si le coût du travail est une question nécessaire à traiter, le réduire n'est pas une fin en soi mais un moyen pour investir dans sa capacité de différenciation (la compétitivité hors coût).*

*Aujourd'hui, nous pensons qu'il faut aller plus loin : les mutations économiques, technologiques et sociologiques sont telles que les entreprises doivent radicaliser leurs positionnements, devenir idéologiques au sens premier du terme, bref avoir une personnalité !*

## Ne pas confondre personnalité d'entreprise et identité de marque

L'identité de marque, votre agence de communication s'en occupe pour vous ; l'enjeu est de sécuriser un territoire de marque et de s'assurer ainsi de la fidélité des consommateurs. Mais identité de marque ne rime pas avec personnalité d'entreprise ! Ce que le client achète n'est plus le quoi mais le pourquoi. Même les plus belles marques sont atteintes par cette vague. Apple perd en attractivité auprès des jeunes car les revues de presse accumulent les faits d'arme négatifs : profit à l'ombre des paradis fiscaux, employés mal rémunérés chez les sous-traitants, système d'exploitation fermé, refus de s'engager dans l'open innovation... de mauvais traits de caractère internes qui rejaillissent sur l'externe.

L'identité, certes, ne vient pas de l'extérieur mais de l'intérieur et se

définit par les caractéristiques de l'entreprise. Mais c'est une vision statique, alors que la personnalité décrit l'entreprise en mouvement dans son rapport au monde, faisant le lien entre présent, passé et futur ; elle donne du sens à l'identité, elle est porteuse d'un projet de société, elle pose une empreinte sur l'environnement par sa différence.

Si la définition de l'identité de marque peut être le fait d'un petit nombre, la personnalité de l'entreprise ne peut relever que d'un exercice collectif. Ce dernier doit s'appuyer sur la connaissance de l'histoire de l'entreprise, l'identification de ses forces et leur mise en perspective par un travail de prospective. C'est un processus qui devrait être partie intégrante de la construction de la vision, faute de quoi celle-ci sera plus inspirée par le dehors que le dedans, sans doute très mimétique et en tout cas très sensible aux aléas conjoncturels et stratégiques.

1- La Revue de Kea&Partners n° 10 – «L'immatériel : une source inégalée de singularité»

## Dirigeants : vous êtes plus riches que vous ne le croyez !

Ouvrir les yeux, c'est identifier ses immatériels actifs, ceux qui vont concrètement produire les biens et services de demain : le capital relationnel (que l'on réduit trop souvent à la marque en oubliant l'entretien des réseaux qui lient l'entreprise à son environnement), le capital organisationnel (souvent ignoré, restreint au process puisque l'on veut à tout prix réduire la complexité omniprésente), enfin le capital humain (que l'on confond avec les ressources humaines alors qu'il faut par-là entendre les savoir-faire individuels et collectifs, les valeurs qui donnent du lien à l'ensemble, les personnalités marquantes de l'entreprise). Dirigeants, avez-vous une image claire de ce patrimoine qui relie passé, présent et futur ?

Le patrimoine d'une entreprise est constitué de trois classes d'actifs : matériels, financiers et immatériels. Si les deux premières sont clairement dans le radar des dirigeants, en revanche la troisième reste une richesse méconnue. Pourtant, en période de crise, elle représente un gisement dont l'exploitation est économique et à fort rendement si l'on sait en prendre soin. Malgré cela, l'investissement immatériel peine à trouver sa légitimité, en particulier lorsqu'il faut le traduire en termes de compte d'exploitation ; et c'est hélas bien souvent la variable d'ajustement favorite en cas de retournement de

conjoncture. Que retrouve-t-on dans ce type d'investissement ? Il recouvre le design, l'innovation, la formation, le renforcement des réseaux commerciaux, la communication, la stratégie et le mode de gouvernance... bref tout ce qui n'est pas directement lié à la productivité ou à l'extension de capacité, mais concourt au développement des capacités concurrentielles. Cela est vrai au niveau microéconomique (pour chaque entreprise), ce l'est également au niveau macroéconomique : la maison France investit 12 %<sup>1</sup> de sa valeur ajoutée en investissements immatériels, arrivant en 8<sup>ème</sup> position derrière les États-Unis, les pays du nord de l'Europe, le Japon, la Corée du Sud, Israël...

### Se pencher sur la personnalité, c'est mieux appréhender la complexité.

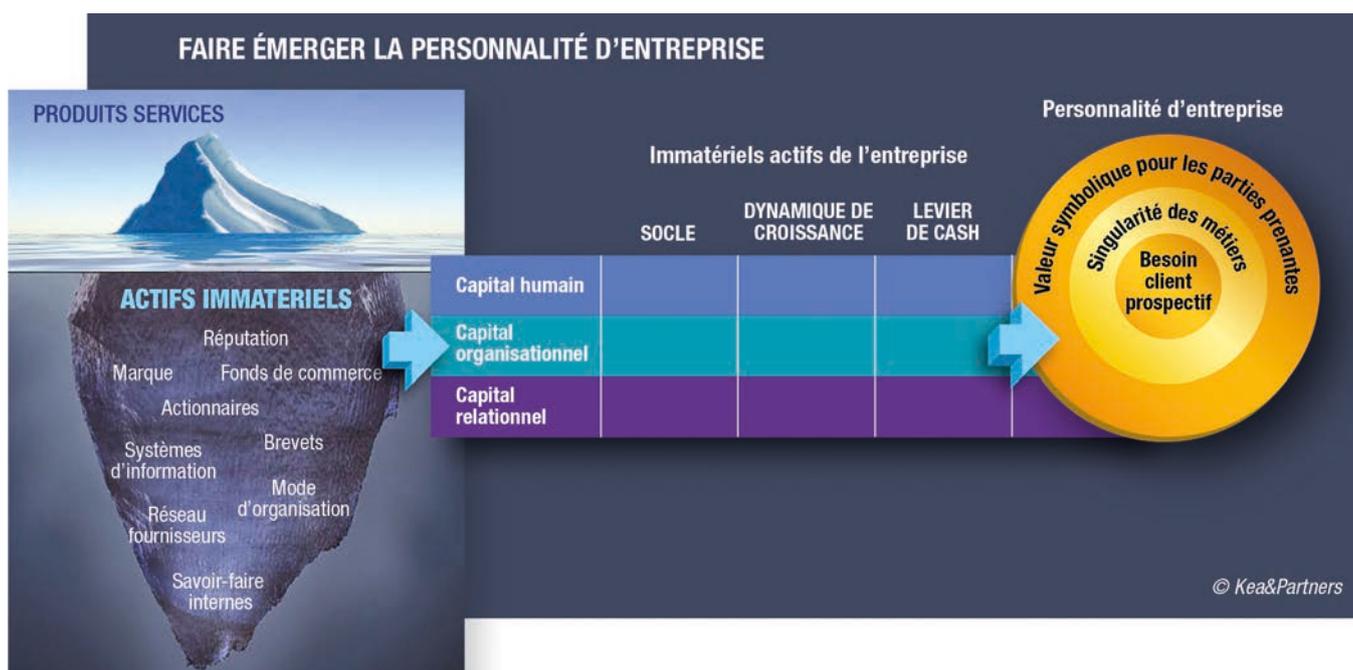
Comment ? En adoptant une nouvelle grille de lecture qui ne reproduit pas la loupe organisationnelle mais qui lui apporte une nouvelle dimension : le système d'actif immatériel critique. En effet, un actif immatériel n'agit jamais seul, c'est la somme des actifs qui produit un résultat. Chaque entreprise peut être modélisée sur la base de trois à cinq systèmes d'actifs immatériels critiques qui expliquent ses atouts concurrentiels. On peut exprimer la

personnalité de l'entreprise à travers la description de ces systèmes d'actifs qui donnent de la vie, lui confèrent sa singularité et mettent en mouvement les collaborateurs.

**Cultiver trois systèmes d'actifs permet de modeler la personnalité d'entreprise** : les actifs « socles », comme l'histoire et le savoir-faire, qui sont importants pour la pérennité ; les actifs « enablers » ou de « croissance » qui renforcent et alimentent la capacité de développement futur ; enfin les actifs « cash » qui génèrent la rentabilité à court terme et nécessitent des transformations permanentes. Ce sont ces trois types d'actifs qui permettent de créer l'entreprise de demain, ceux qui font le lien entre le passé et le futur. Utilement, il est bon qu'une personne du Comex soit en charge du développement de l'un des systèmes d'actifs pour alimenter la coopération entre les membres du comité.

C'est le développement de ce patrimoine qui fait la force de sociétés comme Starbucks, dont on pourrait ainsi résumer les immatériels actifs puissants : un savoir-faire historique dans le café (actif socle), une création de relation et d'atmosphère (actif de croissance), une expertise dans le déploiement du réseau à l'international (actif « cash »). Si l'on se base sur cet exemple (exemple simplifié car en réalité Starbucks compte plus de 40 actifs répartis en trois grands ensembles), on comprend que la lecture est transverse à l'organisation et permet d'arbitrer

1- Rapport OCDE de mai 2013, investissement immatériel réparti en trois parts égales : numérique (logiciel, database), propriété innovatrice (brevet, procédés, design) et capacité économique (conseil, formation, communication)





	SOCLE	DYNAMIQUE DE CROISSANCE	LEVIER DE CASH
	Torréfacteur fondé en 1971 à Seattle	Expérience client	Déploiement international
<b>CAPITAL HUMAIN</b>			
Top 100 «Best company to work» (Fortune)			●
Au-delà d'un salon de café, un lieu de rencontre pour la communauté	●	●	
<b>CAPITAL ORGANISATIONNEL</b>			
Processus de torréfaction (usines en propre)	●		●
Procédures / rituel de vente (ex : inscrire le nom du client sur son verre)	●	●	
Réseau intégré de points de vente			●
<b>CAPITAL RELATIONNEL</b>			
Création d'un concept de salon «green»		●	
Partenariat avec des fournisseurs «fair trade»		●	
Intégration des idées de la communauté («mystarbucksidea» pour améliorer les produits / services)		●	
32,5 millions de fans sur Facebook			●

de façon plus sereine les investissements.

Une fois l'exercice d'identification des systèmes d'actif réalisé, la personnalité se décrit en trois pages : la réponse de l'entreprise aux besoins d'aujourd'hui et de demain des clients et des marchés, la singularité avec laquelle elle exerce son métier et répond à ces besoins (via les différents systèmes : socles, croissance, cash) et, enfin, la valeur imaginaire et symbolique exprimée par cette singularité.

Grâce à ce référentiel, l'entreprise est capable d'inspirer sa stratégie, ses politiques marketing et de ressources humaines et sa philosophie de management et bien sûr sa communication interne et externe.

### Comment faire émerger la personnalité de votre entreprise ?

Le travail sur la personnalité a besoin d'inspiration. Première étape : porter un regard large sur l'entreprise et ne pas cantonner l'exercice au comité de direction ou à un petit groupe. Il faut impliquer non seulement les «high pots» mais aussi et surtout les «craft pots» – le maître soudeur

dans le nucléaire, le modéliste dans la mode... – c'est-à-dire ceux qui incarnent et activent des immatériels au quotidien (cf. article page 15). Il faut puiser les singularités dans tous les recoins pour dessiner la personnalité de l'entreprise.

Deuxième étape : il est nécessaire de mettre en perspective cette personnalité et de la confronter à l'extérieur, en se livrant à un exercice de prospective pour identifier les signaux faibles et observer l'effet tectonique des tendances. On peut avoir une super-personnalité, mais elle peut rapidement être dépassée, devenir obsolète.

Cette phase d'inspiration achevée, vient le moment de sélectionner les trente, quarante, voire cinquante immatériels actifs qui font la richesse de l'entreprise. C'est sur cette base que l'on établit les systèmes d'actifs critiques et les composantes de la personnalité, en vérifiant que chaque actif répond à trois caractéristiques : être compétitif, être réellement distinctif, être ancré dans l'entreprise.

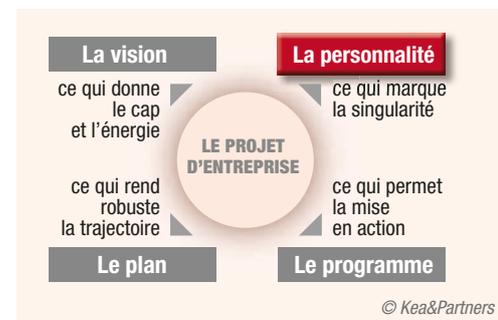
Dernier détail : dans un registre aussi émotionnel que la personnalité, le risque de biais interne est très grand ; pour faire en sorte que la photo soit

la plus nette possible, il est souvent nécessaire d'impliquer des parties prenantes externes (administrateurs, clients, fournisseurs, média...). Avoir le regard de partenaires ayant vécu la progression de l'entreprise, éventuellement depuis sa création, et d'observateurs avisés peut rendre la photo encore plus ressemblante.

Tout projet d'entreprise se traduit classiquement par la vision qui donne le cap et l'énergie, le plan stratégique qui rend robuste la trajectoire grâce à l'allocation de ressources et un plan d'actions car il s'agit d'être concret. La personnalité d'entreprise est le chaînon manquant entre vision et plan stratégique. C'est la boussole sans laquelle l'exercice de vision aboutit souvent à un discours incantatoire, peu ancré dans la réalité quotidienne des managers, et qui affiche les repères lorsque les plans stratégiques sont revus de fond en comble, de trimestre en trimestre, sous la pression de la conjoncture.

### Jusqu'où aller dans l'affirmation de sa personnalité ?

Mimétisme et singularité vont de pair. En jouant trop la singularité, on s'expose aux marchés de niche en ayant perdu le fil du marché de base ; un peu de copier-coller est aussi nécessaire voire rassurant.



Mais le profilage des entreprises opéré par les grilles des analystes financiers comporte des risques : on voit bien l'intérêt de comparer facilement ; à l'inverse, développer sa personnalité d'entreprise semble moins explicite pour le regard externe mais tellement plus porteur à long terme en termes de pérennité, de croissance, d'énergie interne... et donc de profit. Une notion à réhabiliter si elle est inscrite dans la durée.

# Systeme U : une personnalité d'entreprise engagée



**Serge Papin** est issu d'une famille de commerçants déjà adhérents de Systeme U. Impliqué dans le groupe depuis 30 ans, il y a occupé plusieurs fonctions : promoteur des ventes de la centrale régionale de Systeme U Ouest, responsable du service communication (qu'il a créé), directeur de magasins de différents formats. Actuellement, il exploite le Super U de la Châtaigneraie en Vendée, en association avec sa sœur. Serge Papin est Président Directeur Général de Systeme U depuis 2005, après avoir successivement assumé les postes de Directeur Général de Systeme U région Ouest, puis de Vice-Président de Systeme U. Il a été réélu pour un deuxième mandat en 2012. Il a publié deux livres : «Consommer moins, consommer mieux» en 2009 et «Pour un nouveau pacte alimentaire» en 2012.

**Systeme U** trouve son origine à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle dans le regroupement d'épiciers de l'ouest de la France. Cette première coopérative – Le Pain Quotidien – prendra le nom d'Unico (Union de Coopératives) à partir des années 20 et comptera au début des années 50 plus de 10 000 épiciers coopérateurs. C'est à partir de 1975 que l'on voit apparaître les premiers supermarchés «modernes» à l'enseigne Super U.

Aujourd'hui Systeme U est le 4<sup>ème</sup> groupe de distribution alimentaire français, avec une part de marché de 10,3 % et un chiffre d'affaires TTC hors carburant de 18,45 milliards d'euros pour l'année 2013.

La coopérative compte sur le territoire français plus de 1 500 magasins, aux enseignes Hyper U, Super U, U express et Utile, et emploie plus de 65 000 collaborateurs.

## Propos recueillis par Hervé Baculard

*Une entreprise a-t-elle une personnalité ou tout se résume-t-il à une question d'image de marque ?*

— Une entreprise a d'abord une histoire, il faut savoir la raconter, c'est la condition pour ensuite mettre en perspective les évolutions à mener.

U s'est créée en 1894 et trois marqueurs historiques impriment profondément sa personnalité. Tout d'abord, nous sommes et restons une vraie coopérative, avec un système de gouvernance qui combine indépendance et association, avec un fonctionnement démocratique, sur la base d'un homme/une voix. Nous mettons en commun des moyens stratégiques, comme la marque, et opérationnels, comme les systèmes d'information, au nom de l'intérêt collectif. Ensuite, nous représentons des entreprises familiales dont nous devons assurer la pérennité et le développement, le magasin étant le seul centre de profit ; chez nous, la somme des parties est aussi importante que le tout. Enfin, nous sommes fondamentalement des commerçants : contrairement aux distributeurs qui prennent uniquement leur force dans la logistique et les achats et s'adressent au «consommateur», nous nous adressons à chaque «client» en développant des relations de proximité et en conjuguant, plutôt qu'en opposant, puissance du distributeur et proximité du commerçant.

*Cela vaut pour les entreprises qui ont une histoire riche. Qu'en est-il de celles plus récentes et, surtout, peut-on faire évoluer sa personnalité ?*

— Les jeunes entreprises, qui ont une page vierge à écrire, ne viennent pas de nulle part ; elles portent les desseins et les valeurs de leurs dirigeants ou de leur territoire, comme les jeunes pousses de la Silicon Valley. Il est plus difficile d'agir sur la personnalité d'une entreprise installée de longue date, pour qu'elle s'adapte et évolue avec son temps. Une personnalité n'est pas sta-

tique, elle exprime un caractère, des traits vivants en phase avec une époque. C'est pour cette raison que nous avons choisi d'investir sur «le commerce qui profite à tous». C'est un territoire de marque mais avant tout un marqueur qui transforme notre engagement de commerçant. Nous ne sommes pas uniquement des négociateurs qui cherchent à obtenir de bons prix, nous avons des responsabilités nouvelles qui nous forcent à prendre en compte toute la filière : agriculteurs, transformateurs, transporteurs. Nous nous devons d'avoir un regard sur l'ensemble du processus pour préserver la matière première, permettre les investissements nécessaires à l'innovation, faire vivre les territoires sur lesquels nos magasins sont implantés. Notre mission s'inscrit dans le local pour contribuer à l'économie autour de nous, en mettant en avant deux principes : la régulation qui incite à dépasser les stricts rapports de l'économie de marché et aussi la transparence, pour aller progressivement sur la décomposition et le juste partage du prix de revient.

*Cela engage fortement l'ensemble du groupement, comment les associés U intègrent-ils cette orientation nouvelle ?*

— Tout d'abord, c'est plus un prolongement qu'une rupture de notre mission de nouveaux commerçants. Mais il est vrai que certains associés pensent que cela n'est pas dans leur intérêt direct et immédiat. Chez U, nous avons deux principes pour accompagner ces mutations : d'une part, la cohésion autour du «vivre ensemble» pour conserver notre socle et nos valeurs et, d'autre part, la cohérence autour du «faire ensemble» pour avancer vite mais réunis. Convaincre plus que contraindre. Nous sommes engagés dans un double mouvement afin de développer une capacité d'adaptation et de réaction à l'environnement local et dans le même temps renforcer la puissance des outils nationaux pour assurer notre compétitivité.

*La différenciation est-elle «payante» ? Une personnalité forte fait-elle gagner des parts de marché ?*

— Tout le monde peut faire de la productivité. Elle est d'ailleurs nécessaire pour optimiser notre organisation autour des hommes et des moyens. Mécaniser le traitement des fruits et légumes en entrepôt nous permet d'économiser ici pour investir ailleurs. Faire mieux ensemble est un impératif de nos sociétés, privées ou publiques. Mais cela n'est pas une fin en soi, nous avons fait le pari de produits U respectueux du consommateur et de la filière agroalimentaire. Certains sont plus chers pour «rechercher du mieux» : interdiction de substance nocive, respect du renouvellement de la ressource, recherche d'un approvisionnement local sans céder à la facilité d'un *sourcing* lointain. Oui, mais pour cela, nous nous devons de convaincre en interne, d'expliquer en externe.

*Tout cela nécessite de communiquer, de s'exposer ? Jusqu'où faut-il aller dans la médiatisation ?*

— Avoir de la personnalité c'est bien, encore faut-il l'exprimer ! La discrétion est louable mais ne laisse pas

transparaître son caractère. Nous nous devons d'inscrire Système U dans la modernité et de le faire savoir. Dans notre monde d'aujourd'hui, la médiatisation est une nécessité. Mais cela ne signifie pas de faire le 20 heures sur TF1. C'est plutôt se mettre en situation d'incarner l'entreprise, de développer son influence auprès de toutes les parties prenantes, internes et externes. Il faut porter notre projet, faire comprendre nos choix... ou alors n'utiliser que le seul argument prix. La pédagogie est la voie difficile mais exigeante d'une personnalité d'entreprise forte. C'est mon rôle de dirigeant que de porter le projet, d'avoir l'intuition des changements et de capter les signaux faibles, d'être le garant de la cohésion, du vivre ensemble et de l'image de marque. Pour assurer la marche opérationnelle de l'entreprise, j'ai autour de moi un directeur général et des équipes de haut niveau, meilleurs que moi dans plein de domaines ! Il ne faut pas avoir peur de s'entourer de gens forts mais aussi complices, pour éviter les luttes de chapelle. Notre gouvernance nous permet de conjuguer cet apport d'expertise et le pouvoir de décision qui émane de nos régions.

*L'entreprise U peut-elle devenir une entreprise comme les autres ? Qui va gagner : le distributeur ou le commerçant ?*

— Le commerçant de demain est celui qui s'adressera au consommateur en valorisant son «mieux» produit, au client grâce à la proximité de son magasin et au citoyen en contribuant au pays dans lequel il vit. Il bâtira une relation étendue tant grâce au boucher qui vend une viande charolaise d'origine que grâce à la possibilité de télécharger des musiques sur le site de l'enseigne ; tout cela n'est pas contradictoire. Nous devons affirmer la dignité de l'entreprise, faire en sorte qu'elle soit portée par nos collaborateurs. Même si les gens qui sont rentrés chez nous ne sont pas venus pour cela mais pour un salaire, nous leur devons un lieu de vie, d'intégration, de formation et de transmission de valeurs. Les efforts de compétitivité peuvent être demandés si nous respectons ces principes. La transmission de cette vision de l'entreprise est quelque chose qui se prépare tôt. Dans un monde en constante évolution, il nous faut changer sans cesse pour rester nous-mêmes.

# Digital : Schumpeter<sup>1</sup> est à l'œuvre ! Comment créer de nouveaux actifs ?



**Guillaume Bouvier**  
Directeur, Kea&Partners

Diplômé de l'ESIEE et d'un MBA HEC, il démarre sa carrière aux USA dans le groupe EADS avant de s'orienter vers le conseil. Chez Kea&Partners depuis 2008, il fait partie de l'équipe Marques et Enseignes. Il accompagne les directions générales du secteur dans leurs projets de transformation en France et à l'international. Il intervient en particulier sur les questions de stratégie de développement multi-réseaux et de transformation digitale.

Les fondamentaux sur lesquels chaque entreprise a construit sa singularité historique et sa rentabilité sont aujourd'hui mis à mal ou perturbés par la montée en puissance du digital. Quel que soit le segment et quel que soit le secteur dans lequel vous opérez, vous faites systématiquement face à l'émergence de modèles disruptifs. Voici quelques idées clés pour identifier où et comment agir.

## Faire un check-up digital pour prévenir l'obsolescence de ses actifs !

Avec la montée en puissance d'internet et du numérique, face à l'arrivée de nouveaux acteurs, véritables *game-changers*, il est plus que jamais nécessaire de connaître, nourrir et faire évoluer ses immatériels actifs – le capital humain, relationnel, organisationnel qui fait la force intrinsèque de l'entreprise – d'en développer de nouveaux et de les traduire dans les parcours clients. C'est ce qui assurera la singularité de l'entreprise, la richesse spécifique de l'expérience client et au final la création de valeur.

**Attention aux champions de l'intermédiation, ils s'insèrent dans la chaîne de valeur et la captent à leur profit !**

Que ce soient des *pure players* ou de nouveaux concurrents, que ce soient des comparateurs de prix ou des nouveaux fournisseurs et partenaires... internet encourage l'émergence d'acteurs qui viennent capter de la valeur sur tout ou partie des chaînes historiques et court-circuiter les acteurs traditionnels.

C'est le cas de Airbnb pour les chaînes hôtelières (10 millions de nuits vendues en 2013), c'est le cas de Blablacar pour les acteurs historiques du transport (600 000 personnes transportées par mois en 2013 – soit 1 500 TGV) pour ne citer qu'eux. Mais c'est aussi le cas d'Uber (société de tourisme avec chauffeurs) dont le volume d'affaires serait de l'ordre de 1 milliard de dollars au titre de 2013 et dont l'avènement a été permis par le web et la généralisation des Smartphones. Son modèle n'est ni plus ni moins qu'un modèle d'intermédiation dans lequel le chauffeur – qui prend en charge la location ou l'achat de son véhicule – est mis en relation avec des clients, moyennant une commission sur la course. Attention ! Le chiffre d'affaires d'Uber constitué par les commissions apparaît faible donc peu menaçant alors qu'en réalité, il représente sur le marché un montant de transactions environ six fois supérieur. Ces nouveaux arrivants, notamment les *pure players*, construisent des modèles qui les dotent d'avantages concurrentiels décisifs face aux marques et distributeurs traditionnels.

**Les nouveaux entrants et *pure players* disposent d'un système d'actifs particulier, la marketplace, qui crée un avantage concurrentiel décisif.**

Prenons comme exemple le modèle des *pure players* web qui vendent des produits en direct mais opèrent également via une marketplace – place de marché –, modèle qui se rapproche d'un centre commercial virtuel. Les marchands vendant sur la marketplace perçoivent une commission sur le chiffre d'affaires, mais ils prennent à leur charge préparation de la commande, logistique, retours...

Ces acteurs ont construit des business models qui leur permettent d'être rentables, tout en cassant les prix durablement sur bon nombre de produits classiques. Pour schématiser, un *pure player* a dans ce cas trois types d'activité :

- **Stock & Sell** - Il stocke des produits, achetés aux marques, qu'il vend généralement en cassant les prix de 15 à 20 % et génère ainsi du trafic sur des produits à forte notoriété.
- **Marketplace** - Il opère via une place de marché accueillant des vendeurs tiers qui commercialisent des compléments d'assortiments

<sup>1</sup> - Joseph Alois Schumpeter est un économiste autrichien du XXème siècle, connu pour ses théories sur la destruction créatrice et l'innovation (source : Wikipedia)

moyennant une commission. Cette commission varie selon les catégories de produits, mais se situe entre 10 et 15 %. Cette activité est bien évidemment très rentable pour la marketplace puisqu'elle ne prend généralement en charge ni l'achat des produits, ni les transactions.

• **Services** - Cette troisième activité consiste en la monétisation du trafic et la vente de services. C'est, par exemple, la vente d'espace de publicité et de services BtoB (données, services logistiques...).

Au final, ce business model assis sur trois activités permet aux *pure players* de pratiquer une politique de prix agressive vis-à-vis des circuits de distribution installés. De plus, ces acteurs mettent en place des circuits fiscaux avantageux, créant une concurrence potentiellement inéquitable.

Le modèle de marketplace se répand aujourd'hui largement chez les distributeurs historiques comme en témoignent les sites marchands de la Fnac, La Redoute, Les Galeries Lafayette, etc.

### Le réveil des géants

Dans la mise à mal momentanée des modèles historiques par les nouveaux acteurs, l'illustration de Darty vs Amazon est particulièrement marquante. Elle met bien en exergue les challenges imposés à l'enseigne par le digital et la lutte contre la démonétisation de ses immatériels actifs du fait entre autres de la concurrence d'Amazon, *value killer* sur un grand nombre de catégories de produits.

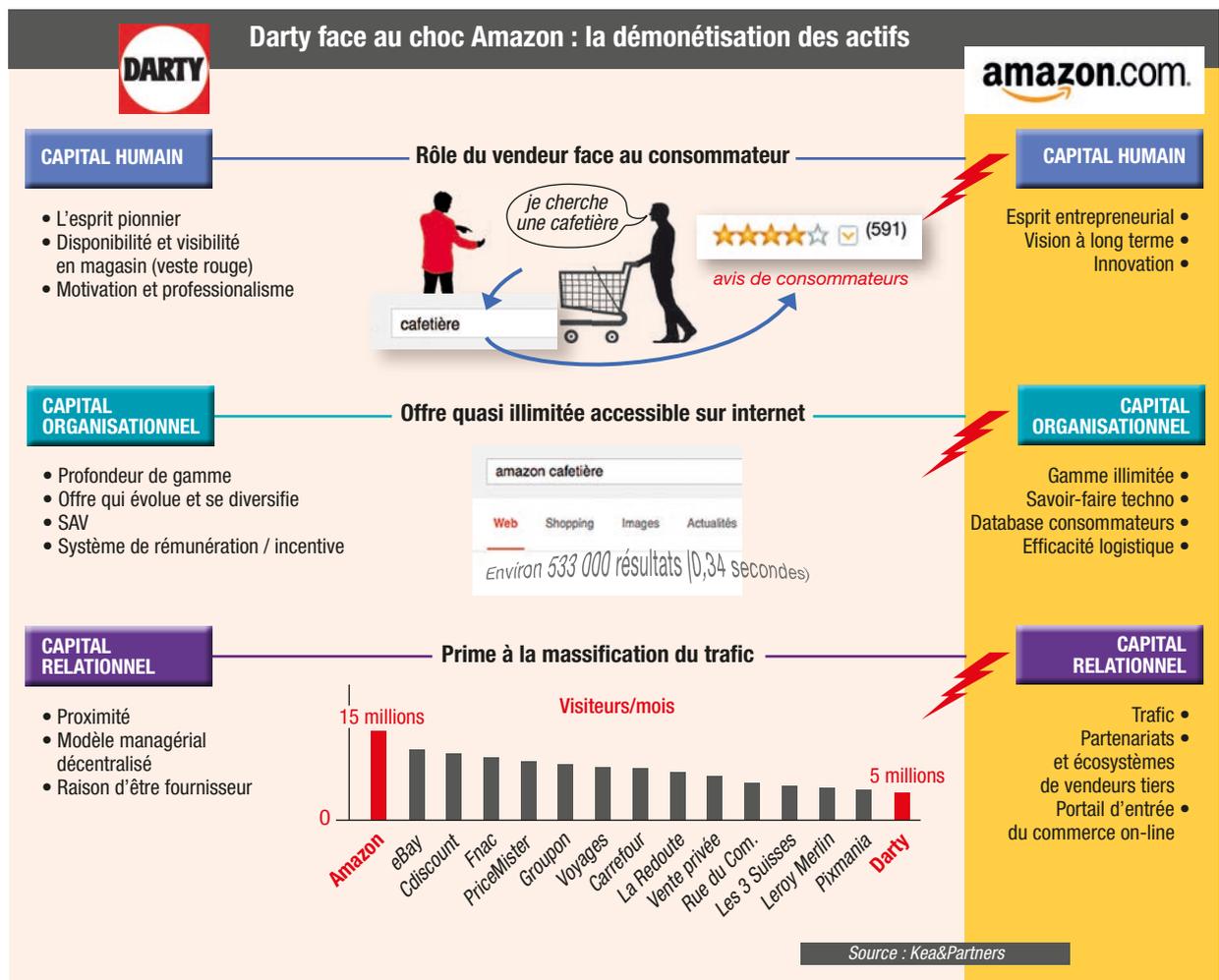
Sur le plan du **capital humain**, Darty dispose historiquement d'immatériels actifs forts : la proximité des magasins, le vendeur-conseil, un système de motivation du vendeur favorisant qualité de relation et efficacité.

Aujourd'hui, avec internet, ce modèle est complètement remis en question. Notamment parce que la quantité d'informations et la facilité avec laquelle on peut se renseigner sur un produit, via les comparateurs ou les sites de marque, donnent une connaissance qui, en première approche, risque d'amoindrir

la valeur ajoutée du vendeur auprès d'un client informé en temps réel par son Smartphone.

Sur la **dimension organisationnelle**, Darty a historiquement construit sa proposition de valeur sur la largeur et la profondeur de gamme, la diversification progressive de l'offre et, bien évidemment, le service après-vente. En face de cela, qu'observe-t-on aujourd'hui ? 80 millions de références sur Amazon, dont 6 millions sur les produits électroniques...

**Dernier point, sur le capital relationnel.** Darty a toujours été une enseigne de proximité, qui a fait partie des enseignes emblématiques et préférées des Français. Aujourd'hui, Amazon concentre environ 15 millions de visiteurs uniques et est souvent citée devant Picard Surgelés ou Yves Rocher en termes d'attractivité, tous critères confondus. On comprend mieux alors pourquoi des enseignes comme Best Buy ou Comet sont dans des situations compliquées. Darty, fort de ses 226 magasins en France et de ses



4,2 millions de visiteurs uniques se retrouve distancé<sup>1</sup>.

Face à cette menace, Darty a revisité son modèle historique. Tout d'abord, l'enseigne reconfigure son concept de point de vente en y transposant fortement les bénéfices du Web pour le client (avis consommateurs, contenu éditorial, comparaison de prix...) – le *flagship* digital de Paris Beaugrenelle en est une illustration. Ensuite, elle réinvente son modèle économique et renforce sa stratégie e-commerce – son récent rachat du site *pure player* Mister-GoodDeal.com en laisse percevoir les contours. Les jeux ne sont pas faits, loin de là.

### Un changement profond de la chaîne de valeur

Là où les fonctions d'exploitation étaient prépondérantes, deux fonctions deviennent clés dans la révolution digitale : le marketing et la mise à disposition des produits.

l'émergence d'universités privées bâties sur d'autres systèmes d'actifs : la capacité de renouvellement et de créativité, une base de clients fidèles et prescriptifs.

L'exemple de l'université de Phoenix ([www.phoenix.edu](http://www.phoenix.edu)) est particulièrement intéressant en ce sens. L'idée est de casser le dispositif historique des cours théoriques dispensés par des professeurs et de faire appel, pour des métiers très axés sur la pratique, à des praticiens invités à échanger sur leurs connaissances. Le système n'est pas orienté vers la recherche mais plus vers la captation de nouveaux clients. L'université se construit sans base centrale, c'est-à-dire sans gros édifice ou campus, mais grâce à des petites salles de réunion ou même complètement en ligne avec la validation de certificat. Elle s'est ainsi développée rapidement et elle a constitué en quelques années un réseau d'anciens de plusieurs

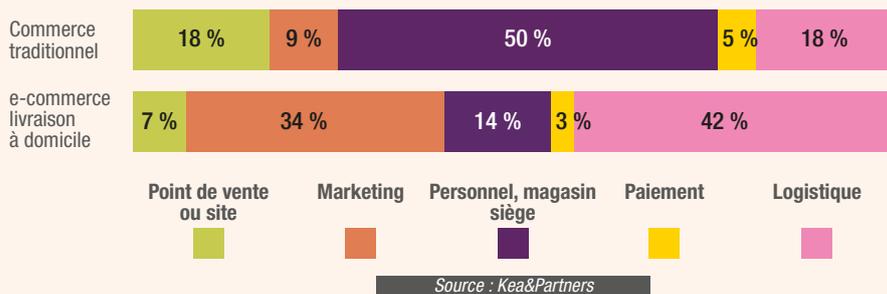
vosre proposition de valeur initiale face à la révolution digitale ?

### Connaître son seuil de crédibilité digital

Quels sont les nouveaux immatériels actifs dans la sphère digitale ? Il nous semble que le premier d'entre eux consiste en la capacité à créer ou à s'adosser à un nœud de trafic – seul ou en partenariat.

Depuis quelques années, nous voyons émerger de véritables points de passages obligés du trafic web. Nous pensons bien évidemment en France à Google sur la recherche (~40m de visiteurs uniques (VU) mensuels), Amazon pour le commerce (~15m de VU), You Tube (28m de VU) ou encore le Bon Coin (~17m de VU) sur les produits d'occasion. Mais cela s'applique également à des thématiques et segments plus délimités : Marmiton (4m de VU) pour les recettes, Auféminin (~12m de VU) sur les sujets d'intérêt féminin, ou encore JeuxVidéo.com (6m de VU).

### Secteur des produits de grande consommation : comparaison de la chaîne de valeur (décomposition sur 100 % des coûts) entre commerce traditionnel et e-commerce



Cette évolution de la chaîne de valeur touche le commerce mais plus généralement tous les secteurs. Même celui de l'éducation est concerné avec le développement des MOOC (Massive Open Online Courses) ; ces modules en ligne sont une illustration de la banalisation de l'accès à la connaissance grâce à internet.

Dans l'enseignement supérieur, les immatériels actifs peuvent être concentrés dans la recherche, la création de réseaux d'anciens, la valorisation de ces réseaux, par exemple. Tout le système qui a permis à des écoles et des universités de se développer, en faisant payer des frais de scolarité de plus en plus chers et en rétribuant de mieux en mieux les professeurs internationaux, risque de disparaître avec

dizaines de milliers de personnes. Néanmoins, on voit bien que ce système de diffusion de la connaissance par des praticiens pour des praticiens via un système digital change complètement le business model. Les allocations budgétaires ne portent plus sur les salaires des professeurs ni sur la recherche, mais sur la captation de clients, le développement marketing, la création rapide d'une marque et la fabrication d'un réseau d'anciens connectés via internet et les réseaux sociaux.

### Conclusion : il faut faire votre check-up digital pour ne pas disparaître !

- Quels sont vos immatériels actifs mis à mal par le digital ?
- Quels contrepieds prennent les nouveaux acteurs vis-à-vis de votre proposition de valeur ?
- Comment consolider/faire évoluer

### L'émergence de «nœuds de trafic» crée des barrières d'accès pour exister dans les mondes digital et physique

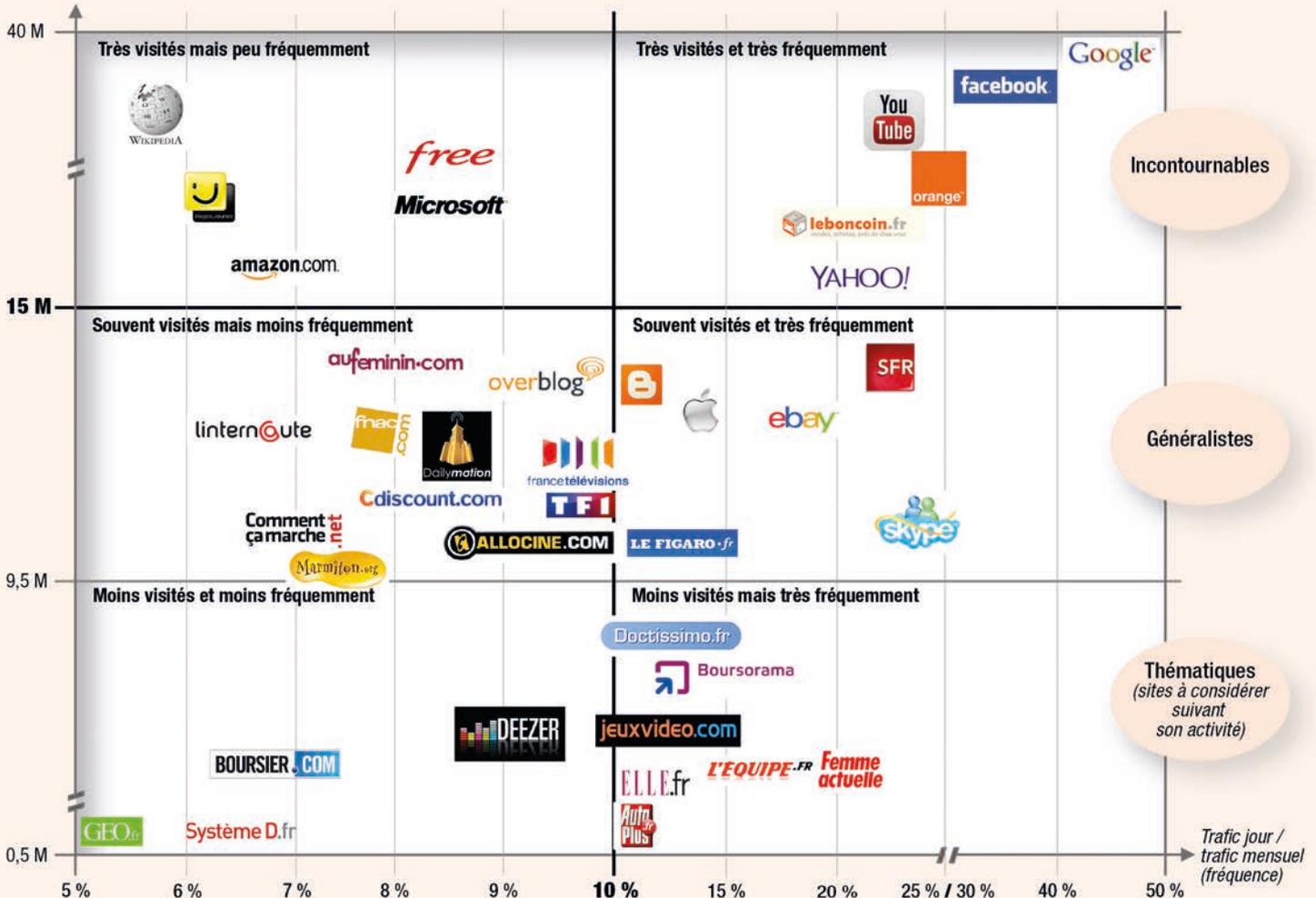
Il est aujourd'hui impossible de penser robustement sa stratégie de création de trafic et de contenu sans considérer ces nœuds de trafic qui posent des barrières d'accès, à la fois dans le monde digital évidemment, mais aussi dans le monde physique. Pourquoi cela ? Simplement parce que, marchand ou non, un site qui représente 30 à 40 % du trafic total mensuel du web devient un point de passage incontournable pour les consommateurs, soit pour acheter, soit pour se renseigner. Ces nœuds de trafic sont les nouvelles zones de chalandise. Etant donné que 80 % des achats réalisés dans le monde traditionnel et physique sont à un moment préparés online, on comprend bien l'importance que ces nœuds de trafic prennent, pour le digital bien évidemment, mais surtout pour le commerce traditionnel.

Par ailleurs, ces sites fixent les «seuils de crédibilité» en deçà desquels il est difficile d'exister. Ces seuils varient d'un univers à un autre, d'un segment à un autre. Vous devez donc bien identifier les seuils applicables à votre activité et bâtir, seul ou en partenariat, la stratégie permettant d'atteindre ces

1 - Chiffres clés 2013 FEVAD

## CARTOGRAPHIE DES NŒUDS DE TRAFIC

Trafic mensuel (VU)



Source Médiamétrie : nov. 2012 et déc. 2013 • trafficestimate.com

seuils. C'est à ce prix que vous parviendrez à densifier le trafic tout en minimisant les coûts d'acquisition qui ne cessent d'augmenter et pèsent lourdement sur les modèles économiques internet.

### Seul ou en partenariat ?

Dans une chaîne de valeur où les coûts de création de trafic représentent souvent entre 10 et 20 % du chiffre d'affaires, on comprend l'enjeu de mutualiser les coûts pour atteindre des seuils de trafic et de visite. Il semble essentiel de sécuriser sa place dans la chaîne de valeur, quitte à s'allier et à nouer de nouveaux types de partenariats.

Notre conviction est qu'au-delà des partenariats avec des nœuds de trafic informationnels ou thématiques, on peut aussi envisager une logique de coo-pétition avec des concurrents. Et la puissance de la

stratégie partenariale peut s'avérer un immatériel actif majeur à construire dans le cadre digital.

A ce titre, le choix fait par le PMU face à l'ouverture à la concurrence du marché du poker en ligne est un bel exemple. L'option retenue n'a pas été de faire cavalier seul en lançant une plateforme web «propriétaire» mais d'organiser plutôt une plateforme de jeux en collaboration avec ses concurrents (une forme de Marketplace), ce qui donne des résultats aujourd'hui plutôt intéressants. Leur modèle se base sur quatre principes : une plateforme commune de poker avec ses concurrents, la mutualisation des coûts de trafic, le maintien de la relation avec ses propres clients, l'acquisition de nouveaux actifs par les partenariats en coexistence avec les actifs historiques (cf. interview de Philippe Germond en page 12).

Enfin, traiter le sujet des nœuds de trafic revient à se poser trois questions :

- Quels sont les seuils de crédibilité propres à mon activité ?
- Comment atteindre ces seuils en maintenant la rentabilité ?
- Comment organiser une coo-pétition créatrice de valeur pour tous les acteurs, en préservant son indépendance et ses actifs historiques ?

### Trouver le modèle de rentabilité des investissements digitaux

Le premier moyen de maximiser la valeur du trafic créé et des communautés digitales (Facebook, Twitter, Pinterest...) est de les rendre acteurs du business model, de faire contribuer le membre ou le follower à la chaîne de valeur. Le libre-

service a transformé le commerce, la mise à contribution de l'internaute transforme le monde des médias. Cette contribution peut se concrétiser par un rôle dans le service après-vente à l'instar de ce que pratique Best Buy aux US, par un rôle de promoteur ou de prescripteur, par un rôle dans le processus d'innovation, ou encore dans le référencement produits à l'instar de l'initiative d'Auchan avec son dispositif Quirky.

Dans cette dynamique, le **chaland devient collaborateur**. Dans cette dynamique, la marque ou l'enseigne consolide son **fonds de commerce digital**. Mais cela se structure, cela s'anime et cela se finance.

### Maximiser la valeur ajoutée de ses communautés digitales.

Sur ce point, les initiatives menées par les éditeurs de jeux vidéo sont intéressantes à étudier. Ils ne se préoccupent pas seulement d'augmenter le volume et le trafic de visite sur leurs sites, ils fournissent aussi un effort particulier sur la participation, la qualité, l'engagement des joueurs dans les communautés en ligne – et cela avec un engagement émotionnel très fort jusqu'à développer chez certains un sentiment très proche d'«employés de la maison».

Plusieurs leviers et paliers existent pour augmenter le niveau d'engagement et de participation d'un joueur dans la communauté. Tout d'abord, le contenu proposé doit répondre à ses motivations, à ses aspirations. Cela passe, par exemple, par la valorisation des performances des meilleurs joueurs (classements de jeu) aux yeux de l'ensemble de la communauté. Ensuite, l'éditeur peut faire en sorte que les joueurs créent eux-mêmes du contenu (niveau de jeu, personnages...). Outre le fait que ce contenu est bien évidemment gratuit pour l'éditeur qui peut le réutiliser, c'est un levier majeur d'implication du joueur. Les technologies actuelles facilitent fortement la création de contenu *peer-to-peer*. Certains joueurs peuvent quasiment devenir des *community managers*, c'est-à-dire qu'ils jouent un rôle de consultant et aident les autres joueurs à franchir tel ou tel obstacle. Cela s'organise, s'anime et se valorise. Ils sont de plus en plus nombreux à filmer leurs sessions de jeu, à les commenter et à les poster sur la toile.

Enfin, en amont de la production des jeux, de nombreux éditeurs font intervenir les «joueurs stars» qui monétisent leurs talents pour intervenir dans le design des futurs jeux. Ils contribuent par exemple à faire en sorte que les temps passés sur un jeu augmentent de 10 à 100, voire à 1 000 heures. Ces joueurs peuvent devenir alors de véritables ambassadeurs auprès des autres joueurs, mais aussi auprès des investisseurs...

### Se pose alors la question de la valorisation financière d'une communauté digitale et du trafic d'un site.

Ce sujet est au cœur des préoccupations de nombreuses directions générales et financières. Il nous semble que cinq éléments peuvent permettre d'initier un modèle de valorisation :

#### 3. La monétisation du trafic

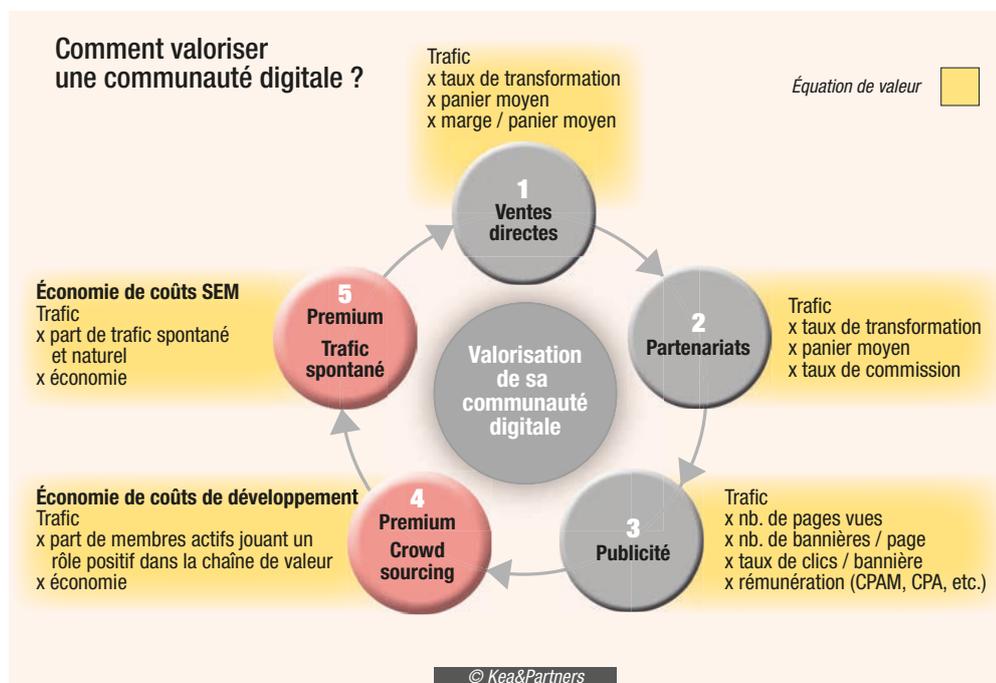
Dans un modèle de publicité, c'est le nombre de visites x le nombre de pages vues et le nombre de clics sur les bannières publicitaires x la façon dont l'annonceur rémunère (souvent par 1 000 clics).

#### 4. Un premium selon le niveau de contribution et d'activité de la communauté

Cela peut se matérialiser par un premium basé sur le pourcentage de membres ayant joué un rôle actif et positif dans la chaîne de valeur (prescription, contribution R&D, etc.)

#### 5. Un premium à appliquer sur la proportion de trafic spontané vs «acheté»

Vente-privée.com est le meilleur exemple en cela, puisque le site déclare ne plus acheter de mot-clé auprès de Google. Il a un trafic naturel et spontané, et donc des investissements marketing potentiellement



#### 1. Le cash directement généré par les visites :

Trafic x Taux de transformation x Panier moyen x Marge réalisée sur ces paniers moyens.

#### 2. Le cash généré par les partenaires

Dans les modèles de marketplace notamment, le site touche une commission sur les ventes réalisées par les vendeurs tiers. Le calcul est alors simple : nombre de visiteurs x taux de transformation x panier moyen x taux de commission touchée par le site sur la transaction.

faibles. Aussi, prendre le pourcentage de trafic spontané et l'intégrer en premium dans le modèle de valorisation semble pertinent.

L'adaptation de ce modèle à chaque secteur permet d'envisager une rentabilisation des investissements, un partage de la valeur avec d'autres partenaires et le bon véhicule financier pour soutenir le développement (start-up, véhicule coté, modèle interne).

## Idées clés à retenir

Il est urgent de conjuguer digital et immatériels actifs – faites votre check-up digital pour revisiter vos actifs face aux nouvelles menaces apportées par le digital.

Seul ou en partenariat, créez ou adossez-vous à un nœud de trafic qui vous permette d'être crédible et d'exister dans votre industrie.

Animez et faites contribuer vos communautés digitales et votre trafic à votre business pour maximiser la valeur.

Déterminez la juste formule de valorisation pour piloter la création de valeur digitale et optimiser vos investissements.

*bilités. Malgré tout, la diffusion de la connaissance par des praticiens pour des praticiens via un système digital change complètement le business model. Les investissements ne portent plus sur la rémunération des professeurs, ni sur la recherche, ou sur la réputation des alumni, mais sur la captation accélérée de clients, le développement marketing, la création rapide d'une marque et la fabrication de réseaux d'anciens connectés par internet.»*

**Frédéric Duguet,**  
Directeur du contrôle de gestion,  
Ubisoft,  
membre du club Le Quart d'Heure  
d'Avance (cf. pages centrales)

*«Je m'occupe de la direction du contrôle de gestion d'Ubisoft, qui connaît comme d'autres acteurs du jeu vidéo, une mutation accélérée vers le digital. Il y a trois ans et demi, notre chiffre d'affaires en digital se rapprochait de 0 ; d'ici quatre à cinq ans, le digital devrait constituer plus de 50 % de notre chiffre d'affaires. Ce changement se fera notamment par le développe-*

■  
**Le quart d'heure d'avance**

**Rodolphe Durand,**  
Professeur de Stratégie et  
Politique d'entreprise à HEC,  
membre du club Le Quart  
d'Heure d'Avance (cf. pages  
centrales)

*«Dans le premier Quart d'Heure d'Avance, nous avons parlé de la création de systèmes d'actifs immatériels dans l'enseignement supérieur en prenant le cas de la recherche, de la création de réseaux d'anciens, de la valorisation de ces réseaux, etc. Dans le deuxième Quart d'Heure d'Avance, nous avons évoqué les MOOC (Massive Open Online Courses), ces modules en ligne d'accès à la connaissance et leur nouveau business model. Avec leurs systèmes d'actifs alternatifs – capacité de renouvellement et de créativité, base de clients fidèles et prescriptifs –, ces universités émergentes menacent le modèle traditionnel de l'enseignement supérieur.*

*Pour en donner une idée, le réseau d'anciens de HEC compte plus de 45 000 personnes dans le monde. En cinq ans, l'université en ligne de Phoenix a été capable d'atteindre le même nombre d'anciens qui certes ne sont pas comparables en termes de postes et de responsa-*

*ment de nos communautés, leur rétention et leur monétisation. Notre préoccupation première est non seulement d'augmenter le volume et le trafic, mais aussi et surtout de développer la participation, la qualité, l'engagement émotionnel des joueurs dans nos communautés. Notre ambition à moyen terme est modestement de nous faire adorer de nos joueurs. C'est évidemment un voyage long et difficile, mais nous faisons en sorte que, finalement, nos joueurs se sentent comme quasi-membres de la maison.»*

# PMU, le cheval digital



**Philippe Germond**  
Président du PMU

Il débute sa carrière en 1980 au sein du groupe Hewlett-Packard aux Etats-Unis. En 1982, il rejoint Hewlett-Packard France, dont il devient Directeur Général adjoint en 1990. En 1995, il est nommé Directeur Général puis, en 1997, Président-Directeur Général de SFR Groupe CEGEDEL. De 2002 à 2006, il est Directeur Général d'Alcatel, avant de rejoindre le Directoire d'Atos Origin dont il exerce la présidence de 2007 à fin 2008. Philippe Germond a été nommé Président Directeur Général du PMU le 1er mai 2009.



**Créé en 1930, le PMU** est n°1 du pari mutuel hippique en Europe et n° 2 mondial. Avec 10,4 milliards d'euros d'enjeux en 2013, le PMU a enregistré une hausse de 0,6 % de son produit brut des jeux à 2,54 milliards d'euros.

Depuis 2010, le PMU est également opérateur de paris sportifs et de poker en ligne. PMU.fr est le premier site de pari en France avec 1,7 milliard d'euros d'enjeux et 500 000 clients.

Le PMU distribue sa gamme de paris hippiques dans son réseau de 12 200 points de vente en France et compte 6 millions de clients. Le PMU emploie 1 400 collaborateurs et finance la filière hippique française en lui reversant l'intégralité de son résultat net (865 millions d'euros en 2012).

## Interview de Philippe Germond

Propos recueillis par Jérôme Danon et Jérôme Julia

*Le PMU est très connu mais connaît-on vraiment son métier ?*

— Fondamentalement, le pari mutuel forge la personnalité du PMU. En comparaison avec le pari à cote fixe, il conserve une forme très égalitaire, participative, collective. Le pari mutuel naît d'une discussion entre copains dans un point de vente, ou autour d'un écran, et notre mission consiste alors à leur proposer une plateforme pour qu'ils parient entre eux : nous sommes un allié du parieur, alors que dans le pari à cote fixe le joueur parie contre le bookmaker. Cette « valeur de cœur » du pari mutuel est une immense vertu sur laquelle, probablement, nous ne capitalisons pas assez. Nous devons rester fidèles à ces principes et adapter en permanence notre outil de prise de paris. Par exemple, dans le pari mutuel, le rapport d'un cheval est calculé en mutualisant l'ensemble des paris hippiques des joueurs sur une course donnée. La cote, ou rapport probable, donne une indication des gains potentiels. Moins le cheval a été parié, plus sa cote est élevée. Les gains sont calculés en multipliant la mise par la cote. Si l'ensemble des paris n'est pas pris en compte, le rapport est inexact et le système se bloque. Il nous faut donc toujours anticiper et moderniser les règles.

*Quels sont les actifs qui font le succès du PMU aujourd'hui et vont assurer l'avenir de l'entreprise ?*

— Tout d'abord, les collaborateurs aiment le PMU et sont souvent prêts à une mobilisation sans égale. Le programme PMU 2020 a confirmé et renforcé cet attachement à l'entreprise et la volonté de bien faire des équipes.

A cette occasion, nous avons mobilisé un actif essentiel chez nous, à savoir nos compétences managériales. Le PMU possède une densité de savoir-faire pointus assez étonnante compte tenu de sa taille : technologiques, de marketing et de communication... Nous avons également des savoir-faire informatique et technique sans équivalent pour traiter des paris sur de très gros volumes. Nous bénéficions d'une culture d'hyper-sécurisation qui constitue en elle-même un actif rare et précieux. Nous traitons des milliards d'euros d'enjeux, avec un niveau exceptionnel de sécurité et de fiabilité qui est

le garant de la confiance de nos parties prenantes – nos clients, l'État, nos actionnaires. Certains collaborateurs détiennent des connaissances rares, sur la variété des paris ou la complexité des règles du jeu. Ces collaborateurs ne sont pas nécessairement très visibles dans l'organisation mais ne constituent pas moins des actifs clés. Nous avons jusqu'ici plutôt bien réussi la transmission de leur expertise.

Sur le plan organisationnel, le PMU a la simplicité d'une grosse PME. L'enjeu futur d'un PMU multi-activités, multicanal et multi-pays sera vraisemblablement de maîtriser une complexité d'organisation nécessairement croissante. Dans ce domaine, notre culture actuelle (discipline, respect de la hiérarchie, précision et hyper-sécurisation) doit être rééquilibrée en insufflant créativité, esprit d'initiative, transversalité et rapidité. Cette culture d'hyper-sécurisation et d'hyper-précision qui fait incontestablement partie de nos actifs peut aussi se transformer en un passif si elle n'évolue pas, si elle bascule dans la précision excessive (les trois chiffres après la virgule).

*Le PMU est au milieu d'un écosystème très riche. Quelles en sont les composantes ?*

— Le PMU a été créé au début du XX<sup>ème</sup> siècle par les Sociétés de Courses, seuls organismes habilités depuis 1891 à organiser les courses de chevaux et à vendre des paris. En 1985, le PMU est devenu un GIE regroupant 57 sociétés de courses, toutes associations à but non lucratif. A travers le PMU, l'ensemble de la filière équine dispose d'une visibilité et de moyens pour assurer son développement et sa pérennité. Ensuite, notre capital relationnel joue un rôle essentiel dans notre écosystème ; il se nourrit des liens avec 12 000 points de vente, entretenus par notre force de vente sur le terrain. Par capillarité, ce réseau unique, et en expansion, crée une réelle proximité avec les Français, et contribue au lien social. Notre marque emblématique entre aussi dans le quotidien et le patrimoine des Français. Chacun se forge sa conviction sur le PMU et cet actif doit donc être régénéré en permanence. L'humain et le social seront au centre de nos prochaines campagnes.

Autre composante importante de notre écosystème : nous bénéficions d'une crédibilité historique auprès de l'État, renforcée par les succès récents de la diversification, ce qui est décisif pour négocier les virages stratégiques d'une entreprise régulée.

Enfin, le PMU exploite de plus en plus sa fibre, sa curiosité et ses compétences à l'international. Celles-ci ont toujours été latentes, mais nous les avons réactivées de manière plus offensive. Avec notre plateforme spécifique, notre CA à l'international a été multiplié par plus de dix en finalement peu de temps.

*Tout ce capital historique est-il fragilisé par le digital ?*

— Le PMU n'a pas attendu l'ouverture du marché à la concurrence pour investir dans internet ! Quand j'ai été nommé Président, nous avions déjà une culture internet maison et une capacité d'innovation, de captation très rapide des tendances technologiques pour les transformer en business, en services pour nos clients. Le di-

gital nous a plutôt sublimés. Il a été pour nous un mouvement progressif, qui n'a occasionné aucun choc. Notre difficulté actuelle est plus d'ordre réglementaire : le régulateur maintient une distinction entre activités de paris on-line et off-line qui ne correspond plus aux usages actuels.

Je retiens que le PMU – cette vieille marque avec son marqueur cheval phénoménal –, est devenu en France, en trois ans, numéro deux dans les paris sportifs et numéro trois dans le poker. C'est la preuve que les équipes du PMU ont su appréhender un nouveau territoire et des types de jeux sur lesquels elles n'avaient aucune expérience au préalable – y compris le virage culturel consistant à se développer sur de la cote fixe.

*Faire en partenariat ou faire soi-même, quelle est la meilleure modalité pour construire les actifs digitaux ?*

— J'ai l'habitude de faire une grille d'internalisation versus sous-traitance où je définis le cœur de métier de l'entreprise. Par exemple, la maîtrise technologique et l'activité internet doivent être largement internalisées dans une entreprise comme le PMU. Sur le poker en ligne, nous avons fait le choix de nous appuyer sur un partenaire extérieur qui nous a apporté sa plateforme, sa base de joueurs, sa légitimité poker. C'est un succès !

Pour autant, toutes les entreprises ne savent pas bien travailler avec des partenaires. Une clé de réussite a été ma propre culture personnelle dans le domaine. Je crois fondamentalement qu'une entreprise qui fait tout, toute seule, assèche sa proposition de valeur, perd du temps et de l'efficacité. La frontière interne-externe doit être revisitée en permanence à l'aune des priorités stratégiques. Il faut aussi avoir de la souplesse dans la vision de ce qu'est un partenariat, notamment à l'international : il faut être capable de s'adapter aux particularités locales, de changer de modèle suivant les cas.

Le choix du partenaire est naturellement décisif. Nous avons eu la clairvoyance stratégique de comprendre très vite que l'acquisition maison des compétences techniques et financières de la cote fixe était impossible, nous avons donc fait le choix de Paddy Power pour les paris sportifs, le meilleur opérateur européen. J'ai été sensible à leurs qualités humaines et le bon fit avec les équipes du PMU. Nous nous sommes aussi dotés de compétences en interne pour assurer une intermédiation efficace avec nos partenaires.

*Capital immatériel : ce mot parle-t-il à vos équipes ?*

— Ma crainte lorsqu'on parle actifs immatériels est qu'ils soient «statufiés» et, in fine, deviennent un handicap par rapport aux évolutions d'environnement, aux tendances et à la concurrence. A l'inverse, les actifs doivent selon moi être modernisés de manière régulière. L'immatériel fait d'ores et déjà partie de nos préoccupations, même si nous utilisons peu ce mot, si ce n'est au sujet de notre marque. Avec l'ouverture des marchés à la concurrence, nous avons dû modifier notre comptabilité analytique pour valoriser la marque PMU sur l'activité internet pmu.fr.

Par ailleurs, il y a une vraie conscience au sein du comité de direction qu'il y a des compétences et des personnes clés dans les différentes directions. En revanche, en matière d'efficacité organisationnelle, nous devons

mieux faire le tri entre les modes de fonctionnement spécifiques à préserver et les changements nécessaires de notre modèle. Nous devons acquérir cette culture d'agilité organisationnelle.

*Quel est votre rôle de Président pour activer les immatériels du PMU ?*

— Un Président a trois rôles. Tout d'abord, celui de projeter l'entreprise, d'éclairer et de conduire sa stratégie. Ensuite, il doit inciter à regarder des idées en rupture sur les sujets prioritaires, bousculer les lignes, voire être dans la provocation. Par exemple, j'ai poussé à envisager des opérations promotionnelles quotidiennes sur le Quinté, ou encore j'ai incité mes troupes à remettre en question le dogme selon lequel on ne pouvait pas jouer sur une course du lendemain tant que la dernière course du jour n'avait pas été courue et payée. Apporter des idées nouvelles, c'est aussi pour un Président montrer sa passion pour le métier. Troisième rôle, le plus difficile : sentir ce qui se passe dans l'entreprise et, pour cela, il faut avoir une relation simple avec les gens. On sent beaucoup mieux son entreprise en jean et chemise ouverte. La première fois que je me suis assis sur une table pour discuter avec des salariés pendant une visite terrain, cela en a étonné plus d'un.

Au final, je suis heureux d'avoir contribué à créer un actif immatériel important pour le PMU : la fierté des équipes sur notre stratégie. Au fond, la réussite de la diversification du PMU dans le sport et le poker a généré au sein des équipes une plus grande confiance. Cela a d'ailleurs compté dans ma décision de lancer PMU 2020, le travail sur notre vision stratégique à moyen terme. Après la diversification, les équipes m'ont demandé : «Alors, quelle est la prochaine aventure ?» Quand les collaborateurs de votre entreprise vous réclament cela, vous savez que vous disposez là d'une force incroyable.

*Le Président est donc lui-même un actif immatériel !*

— Je ne le crois pas. Le Président fixe des priorités de changement à l'entreprise, il a un réel impact sur sa trajectoire. Mais en définitive il ne fait que passer. Son action n'est pérenne qu'à la condition d'une continuité chez ceux qui lui succèdent, or parfois un Président qui prend son poste commence par critiquer son prédécesseur. Je pense que c'est une erreur. Jeter à la mer ce qui a été fait avant, c'est culpabiliser toute l'entreprise et finalement, c'est détruire des actifs immatériels !

# Prenez soin des *craft pots* autant que des high pots



**Jérôme Julia**  
Directeur, Kea&Partners

Il a quinze ans d'expérience dans le conseil en stratégie et management, d'abord chez PricewaterhouseCoopers, puis chez Kea&Partners depuis 2004. Diplômé d'HEC et de la Sorbonne (DEA de droit), marathonien et promoteur d'innovation managériale, il accompagne de nombreux dirigeants dans différents secteurs d'activité, en particulier sur leurs sujets de gouvernance, de structure et de performance des fonctions corporate. Membre du bureau de L'Observatoire de l'immatériel, il porte le développement de Kea sur ce thème. Il a cosigné l'ouvrage paru au Cherche Midi en 2011 «Les immatériels actifs».

Les Forges de Laguiole sont passées tout près du dépôt de bilan en 2007 ; pressée par la concurrence à bas coût et la contrefaçon, l'entreprise centenaire a dû réinventer son business model pour s'assurer un avenir : détruire les plans, rendre la production moins automatisée, revenir au savoir-faire manuel pour réaliser des objets de collection que s'arrachent maintenant tous les marchés mondiaux. Les héros de ce redressement ? Des artisans couteliers, passionnés par le beau geste, qui transmettent un savoir-faire en constante évolution. Cet exemple poussé à l'extrême nous met face à nos contradictions ; la gestion des talents se limite souvent à une liste de hauts potentiels, désignés pour assurer le management de l'entreprise, les savoir-faire étant désincarnés, réduits à leur composante technique. Comme si le développement était porté par quelques «happy few» et qu'il suffisait de modéliser les savoir-faire. Aux «craft pots», l'entreprise préfère généralement les «high pots». Changeons d'angle de vue pour un moment.

## Vous occupez-vous de vos «craft pots» ?

Les craft pots sont les individus qui expriment leur personnalité dans leur travail et la mettent ainsi au service de celle de l'entreprise. Ils ont un tour de main, un savoir-faire spécifique, une connaissance intime de leurs produits, du processus de fabrication et de leur écosystème de production. Ils portent en eux les mythes fondateurs de l'entreprise et ils en incarnent la culture par leurs comportements, le mode de relation qu'ils adoptent avec les fournisseurs ou les partenaires. Ils sont naturellement enclins à travailler pour le bien commun et la cohésion sociale. Pour illustration, il s'agit du régleur de machine, de l'ouvrier-artisan, de l'assistante styliste qui décrypte les croquis de son patron, de l'employé habité par les valeurs de son entreprise, des consommateurs-ambassadeurs de la marque, des bénévoles volontaires apportant conseil et service aux clients, etc.. Force est de constater d'ailleurs que notre droit du travail est désemparé face à ce bénévolat très actif lors des Jeux Olympiques, dans les Apple Stores

ou bien dans le parc de loisirs du Puy-du-Fou<sup>1</sup>. À quand des bénévoles au service de votre entreprise ?

## Dette immatérielle : pas d'actif sans passif

Convenons tout d'abord que les craft pots sont beaucoup plus nombreux que l'on ne croit. Il existe une typologie de ces porteurs d'actifs qui comporte au moins quatre catégories :

- les sachants commerciaux - les meilleurs vendeurs chez Cartier ou chez Mornay (devenu Klésia) ;
- les sachants techniques - par exemple les experts marketing et juridiques de l'activité paris mutuels au PMU, les experts des univers automobile, habitat et santé chez Mondial Assistance ou bien les mélangeurs de composants chez Mersen, capables de sélectionner les meilleurs pour fabriquer du graphite très haute performance ;
- les communautés métier - la communauté des conducteurs à la SNCF, celles des pilotes chez Air France ou les artisans couteliers pour les Forges de Laguiole ;
- le métissage - les réseaux internationaux et multidisciplinaires de chercheurs que le CNRS crée et fait vivre dans le monde, notamment au travers de partenariats avec les universités et les centres de recherche (CERN...).



Ces porteurs d'actifs échappent souvent aux approches de management actuelles et – avouons-le – de

(suite p 18)

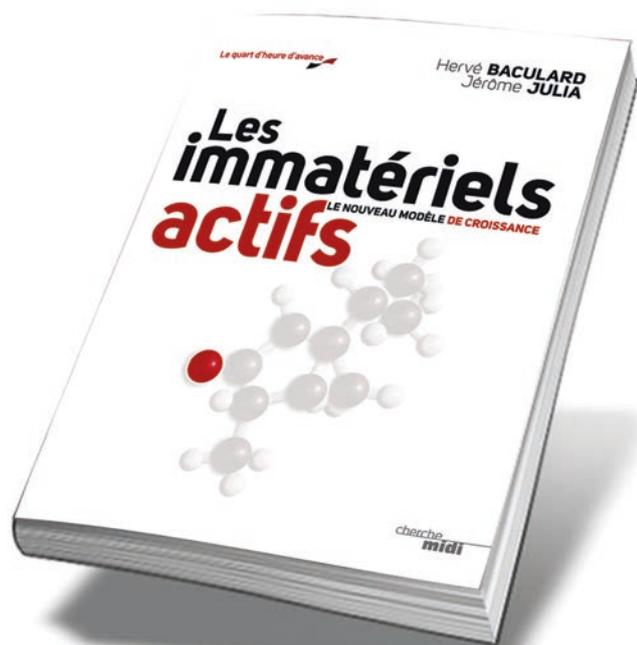
<sup>1</sup> - 3 200 bénévoles pour 1 000 professionnels saisonniers et 130 employés permanents (source : «Le Puy du Fou, une réussite à la française» - Le Figaro, 14 juin 2013)

## Le quart d'heure d'avance



Le QHA est un dispositif qui associe des praticiens, des managers, des acteurs de la recherche et des consultants. C'est un cercle de réflexion et d'innovation au sein duquel se sont exprimées des personnalités représentant une diversité de fonctions (management, finance, ressources humaines, commerce, système d'information) et des secteurs très différents (services, industries, marques, enseignement). Cette communauté a réalisé un travail de coproduction sur le thème des immatériels actifs : concepts, méthodes, champs d'application pratique.

Cette collaboration a donné naissance en 2011 au livre «*Les immatériels actifs*» (paru au Cherche-Midi) et aujourd'hui à ce numéro de La Revue.



Retrouvez-nous sur  
[www.lesimmaterielsactifs.com](http://www.lesimmaterielsactifs.com)  
le blog de la communauté  
des «kindled managers»



**Nous remercions chaleureusement chacun des contributeurs, ce numéro de La Revue étant aussi le fruit d'un accomplissement collectif et d'un engagement de plus d'un an.**

*Les membres du Quart d'Heure d'Avance, saisons 1 et 2 :*

Jean BALAS, Président, BALAS  
Pierre BARKNI Directeur des projets Ressources Humaines, MONDIAL ASSISTANCE FRANCE  
Cyril BUZUT, Directeur Financier des Opérations, IPSOS  
Odilon CABAT, Sémiologue  
Emmanuel CHOPIN, Directeur de Projets, LAFARGE FRANCE  
Christophe CLAUDEL, Président, ITELIOS  
Paul COHEN-SCALI, Directeur Adjoint des Systèmes d'Information, PMU  
Evelyne DENEYS, Directrice des Ressources Humaines, ITELIOS  
Eric DOMONT, Directeur Marketing, SCHNEIDER ELECTRIC TELEMECANIQUE  
Frédéric DUGUET, Directeur du Contrôle de Gestion, UBISOFT  
Jean-Marc DUPLAIX, Directeur Financier, KERING  
Rodolphe DURAND, Professeur Stratégie et Politique d'entreprise, HEC  
Frédéric FALMER, Supply Chain Director, ARCELOR MITTAL AUTO PROCESSING  
Thomas FARKAS, Directeur Stratégie et Développement, Groupe MERSEN  
Benoît GAJDOS, Senior Partner, KEA&PARTNERS  
Jean-Louis JOURDAN, Directeur Développement Durable, SNCF  
Stéphane KANOVITCH, Managing Director Europe Client Service, RESSOURCES GLOBAL PROFESSIONALS  
François LAFOURCADE, Directeur Financier Japon, AIR LIQUIDE  
Cyril LAGRANGE, Consultant indépendant  
Marion LANLY, Directrice Commerciale International, MAISON DU CHOCOLAT  
Hervé LEFEVRE, Senior Vice President, KEA&PARTNERS  
Laurie MAILLARD, Consultante indépendante  
Jean-Pierre MARÇAIS, Responsable Comptabilités et Fiscalité, PMU  
Olivier MILLET, Président du Directoire, EURAZEO PME  
Alain RESPLANDY BERNARD, Conseiller Référendaire, COUR DES COMPTES  
Laurent RICHAUD, Directeur du Digital et Multi Accès, AXA  
Antoine ROBICHON, Directeur du Développement, ECO-EMBALLAGES  
Hubert ROLLAND, Directeur de l'Organisation, TEREOS  
Muriel ROQUEJEOFFRE, Directrice Financière, TRIGO  
Jean-Michel ROUMIER, Vice President EMEA Global Finance Services JOHNSON & JOHNSON  
Véronique ROUZAUD, Directrice des Ressources Humaines, Groupe AREVA  
Catherine SEYS, Strategic and Innovation Lab Manager, UBISOFT  
Jérôme VALAT, Directeur Général et Fondateur, OXYA

consulting. Il faut pour cela changer de regard sur les organisations et adopter la posture à la fois de l'ethnologue, de l'anthropologue et du sociologue, en portant l'attention plus sur les individus que sur la collectivité.

La place de l'Homme dans l'entreprise fait l'objet de nombreux poncifs : «il n'est de richesse que d'hommes»<sup>2</sup>, «l'homme au centre», l'importance du «capital humain» dans les organisations... Ces déclarations d'intention restent souvent lettres mortes, faute d'un cadre de pensée suffisamment robuste. Nous souhaitons aller au-delà et proposer un système et des méthodes concrètes pour changer véritablement le regard sur l'individu dans l'entreprise, la gouvernance et le management.

Commençons par une analogie comptable : pas de facteur de singularité sans dette immatérielle. Si l'on construisait une extension du bilan comptable, il y aurait en face de ces actifs augmentés un passif immatériel. Dès son premier jour, une jeune entreprise contracte une dette vis-à-vis de toutes les bonnes fées qui se penchent sur son berceau : les fondateurs, qui apportent leurs propres immatériels actifs (savoir-faire, fonds de commerce...), les *business angels* mais aussi les inspireurs, ceux qui nourrissent le contenu spirituel de l'entreprise. Le passif immatériel d'une entreprise n'est donc pas une série d'actifs qui auraient mal tourné, mais bien une dette vis-à-vis des porteurs d'actifs. Cette dette n'a aucune

trace comptable, n'est basée sur aucun titre de créance, n'est accompagnée souvent d'aucun formalisme, n'est parfois ni objectivée, ni même consciencisée.

### Rendre vos immatériels actifs

L'enjeu du capitalisme aujourd'hui est d'accumuler de la richesse matérielle et de l'activer. C'est-à-dire mettre en mouvement chaque individu ou groupe d'individus, interne ou externe à l'entreprise, qui porte des immatériels actifs. Cela suppose trois types d'action :

**Faire usage de l'actif au quotidien** : exploiter un savoir-faire spécifique, faire grandir une relation avec un partenaire stratégique, adopter un comportement en ligne avec les valeurs de l'entreprise. L'usage, la circulation, l'attention permanente donnent en soi de la force et de la valeur à l'actif. Ce dernier, ne l'oublions pas, ne s'use que lorsque l'on ne s'en sert pas.

**Investir dans l'actif et l'étendre** : faire de l'actif le levier pour défricher de nouveaux champs de croissance et de compétitivité. Le craft pot oriente les ressources et les contributions de l'entreprise vers l'immatériel dont il est de fait le garant.

**Connecter les actifs immatériels (et matériels) entre eux**, afin de constituer et pérenniser les systèmes

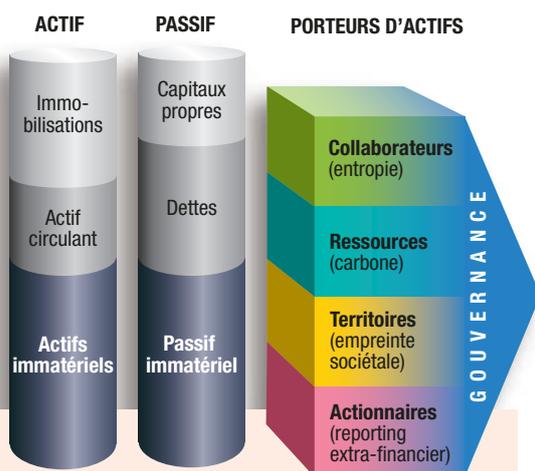
actifs immatériels de l'entreprise : coopérer avec d'autres pots, créer et faire vivre des communautés centrées sur des systèmes d'actifs immatériels.

### Motivation : changer de méthode

Les immatériels sont la partie immergée de l'entreprise. Pour activer l'énergie des craft pots, il faut comprendre les ressorts profonds de la motivation de l'individu (l'iceberg) et aller au-delà des leviers managériaux classiques.

Essayez donc de déguster une glace vanille-fraise sans cornet ! C'est pourtant le tour de force que tentent nombre de dirigeants aujourd'hui. Certains leviers de motivation sont bien investigués et bien gérés : ce sont les deux boules de la glace fraise et vanille sur le schéma ci-contre.

La boule vanille à gauche représente les leviers RH de recrutement, formation, développement, évaluation... La boule fraise, à droite, le management de proximité. Le cornet en bas, qui reste comparativement moins maîtrisé, recouvre les leviers indirects de motivation profonde des salariés : représentations, justice organisationnelle, estime de soi... Par exemple, un conducteur de train SNCF a des représentations



2 - Aphorisme célèbre de Jean Bodin (1529-1596), juriste, philosophe et théoricien politique français, qui influença l'histoire intellectuelle de l'Europe par la formulation de ses théories économiques et de ses principes du «bon gouvernement».

### Porter un actif immatériel signifie...

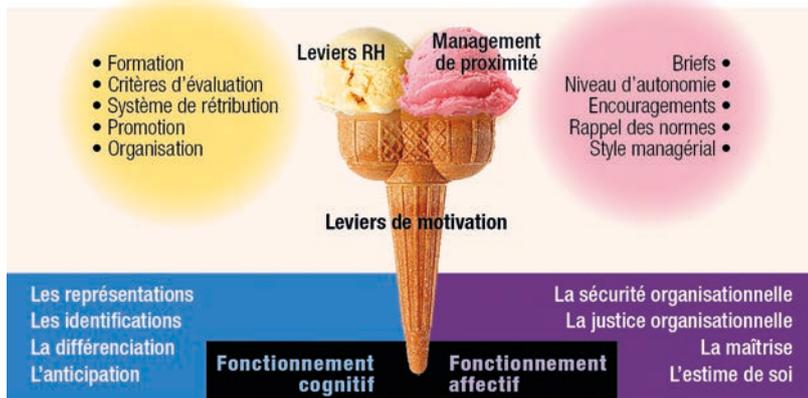


- Assembler/agréger les différentes composantes du système d'actifs immatériels
- Adapter son mode de management à la nature des actifs :
  - 4 modes de management
  - énergie et méthodes pour animer chaque type d'actifs



- Faire connaître les ressources de l'entreprise et ses activités aux différentes parties prenantes
- Capturer de nouvelles ressources
- Reconnaître le rôle des porteurs d'actifs immatériels, mettre en valeur leur contribution

1. Laisse l'actif silencieux
2. Le fait connaître, en préserve l'intégrité
3. Impose la singularité de l'actif, en fait une forte promotion
4. Projette l'actif en extension sur d'autres territoires



sur les pionniers du train, des identifications avec ses pairs, une différenciation dans le métier, une sécurité organisationnelle, des marges de manœuvre dans ses roulements, etc. C'est sur le cornet qu'il faut investir, sinon la glace sera en piteux état !

Dans le cas d'Itelios, une entreprise de création de sites web, ce qui est reconnu et attendu par la direction générale, c'est surtout un esprit entrepreneurial et une prise de risques. Les leviers de motivation sont divers : accès au comité de direction, responsabilité sur des projets et des budgets, participation à des processus structurants de l'entreprise.

Manager l'entreprise nécessite donc de ne plus seulement gérer des populations homogènes ou des co-

hortes générationnelles mais de travailler deux autres dimensions :

- L'individu, en reconnaissant sa personnalité, son savoir-faire propre et ne pas l'étalonner uniformément d'après un référentiel de compétences appliqué à tous. Finalement c'est mettre en valeur les forces et arrêter d'accabler pendant des années un collaborateur sur ses faiblesses, souvent les mêmes.

- La communauté d'individus

La création et l'animation de communautés, réelles et virtuelles, apparaît comme le plus sûr chemin pour manager des ensembles vivants. Dans un contexte où, en raison de l'importance des réseaux, les interstices deviennent les véritables lieux de création de valeur, les communautés sont approchées

comme un mode organisationnel transverse capable d'assurer la création, la diffusion et la circulation des connaissances et des compétences via le rassemblement d'individus confrontés à une réalité commune. «En abaissant le centre de gravité des organisations, elles apparaissent capables d'assurer la combinaison requise à l'expression des actifs immatériels non reconnus ou non connectés par la structure organisationnelle hiérarchique».<sup>3</sup> Un référentiel dans ce domaine reste à construire.

### Transmission : cause nationale !

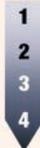
Chaque craft pot est central, mais il n'en reste pas moins mortel. Créer les conditions d'une transmission réussie est vital pour les entreprises. Au-delà de compétences et savoir-faire techniques, ce qui est transmis est principalement immatériel : valeurs, énergie, ambition, exigence, mode de relations, réseaux, culture... Il faut donc déjouer une certaine crainte de la transmission : réticences individuelles, renoncement (cf. transmitto en latin), «terre brûlée»...

La transmission devrait être une cause nationale dans notre pays. En France, un tiers des dirigeants a plus de 50 ans et, dans les quinze ans à venir, un million d'entreprises, uniquement pour des raisons d'âge, vont voir leurs dirigeants passer la main. Pourtant nombreux sont les réticents à transmettre. Ils voient leurs potentiels successeurs comme des concurrents ou des usurpateurs. Ils ont un sentiment de perte et d'abandon.

Au travers des siècles, la transmission des corporations fut, en France, ritualisée à travers un contexte mythologique. Cette mythologie elle-même était sacralisée par la présence du saint patron sous l'égide duquel se plaçait la corporation. Les initiations sont des dons symboliques, le contre-don étant d'une part le fait d'avoir éventuellement à faire un chef-d'œuvre, de passer les épreuves mais, surtout, de prêter serment sur le secret. Le secret des

3 - Laura Guérin dans «Communautés et écosystèmes d'affaires, comment générer durablement de la valeur pour l'entreprise en dépassant les approches classiques de gouvernance ?», thèse professionnelle réalisée dans le cadre de Kea&Partners et du Mastère spécialisé de l'ESSEC (Strategy and Management of International Business), 2013

échelle de gradation



1. Ne connecte pas

2. Crée un lien de manière informelle

3. Crée de multiples liens, les formalise, les structure

4. Connecte en permanence renforce et codifie les liens

En faire usage

- Utiliser et agir sur les actifs immatériels, en particulier ceux de type «enablers»
- S'assurer qu'ils se régénèrent se reproduisent, en particulier pour les actifs «socles»

Les actifs immatériels s'usent uniquement si l'on ne s'en sert pas (à la différence des actifs matériels)

1. N'en fait pas usage

2. En fait un usage partiel, ponctuel et limité

3. En fait un usage régulier dans un travail répétitif

4. En fait un usage intensif, reproductif et artistique

savoir-faire n'est pas transmis à l'extérieur, ce qui neutralise la réticence à la transmission. Le compagnonnage est apparu au Moyen Âge en réaction aux corporations. Proscrit temporairement par la loi Le Chapelier (1791), il n'est légitimé qu'au XIX<sup>ème</sup> siècle, sous l'influence de Lamartine et de George Sand, par la loi Waldeck-Rousseau qui autorise les syndicats et les fraternités. Le compagnonnage récupère aussi un certain nombre de méthodes propres aux corporations. Des parallèles et transpositions sont possibles à partir de l'inconscient de la transmission corporatiste, ou du compagnonnage, dans des formes masquées, voilées, de rites dans les entreprises. Sur cette base historique, trois dimensions de la transmission sont mises en évidence : interpersonnelle (corporatiste), publique (ouverte, collective) et numérique.

Un zoom sur la transmission interpersonnelle permet de schématiser en quatre étapes le cycle de transmission d'un dirigeant. La première étape est une transformation personnelle où il se convainc de transmettre. Puis il choisit la personne qui en est digne, en communauté d'esprit. La troisième étape est l'observation et la prise en main par le successeur des facteurs de production et de l'écosystème. La dernière étape est celle du chef-d'œuvre ou du rite initiatique durant lequel, à un moment donné, il y a réappropriation et dépassement par la personne qui prend la place, qui accomplit et achève ce cycle.

La transmission est-elle l'une de

vos préoccupations majeures ? Les processus de transmission sont-ils organisés, partagés, symbolisés... ? Quel est l'équilibre dans votre entreprise entre transmission expérientielle et transmission par la capitalisation ?

## De la gestion des ressources humaines au développement du potentiel immatériel

Dans «Petite Poucette»<sup>4</sup>, Michel Serres décrit l'immense basculement actuel de nos sociétés, comparable à celui de la fin de l'Empire romain ou de la Renaissance. En particulier, après le passage de l'oral à l'écrit, puis de l'écrit à l'imprimé, la troisième révolution est, selon lui, le passage de l'imprimé aux nouvelles technologies. Chacune de ces révolutions s'est accompagnée de mutations politiques, sociales, religieuses, économiques : lors du passage de l'oral à l'écrit s'est inventée la pédagogie.

L'entreprise, en tant qu'institution économique et sociale, est fondamentalement remise en question par cette troisième révolution qui rend le savoir, le lien social et les moyens financiers accessibles partout et immédiatement. Mais, dans le même temps, ce nouveau paradigme ouvre aussi une chance historique pour l'entreprise : celle de mettre (enfin) l'individu au centre, de reconnaître justement ses porteurs d'actifs, de se développer par sa personnalité et son dessein et, finalement, de redonner du sens à la création de richesse.

Dans les entreprises, aujourd'hui, nous devons passer de la gestion des ressources humaines au développement du potentiel immatériel.

Gérer les ressources, c'est optimiser un ensemble fini d'éléments, en cadrant des parcours, en développant des normes – normes client, normes de comportement... – en assurant de l'alignement et du contrôle. A l'inverse, développer le potentiel immatériel de l'entreprise, c'est s'appuyer sur les individualités, quels que soient les niveaux de diplômes, c'est générer de l'énergie en dehors des lignes, c'est rendre autonomes des communautés, c'est mélanger le dedans et le dehors...

4 - «Petite Poucette, Le monde a tellement changé que les jeunes doivent tout réinventer : une manière de vivre ensemble, des institutions, une manière d'être et de connaître...» - Le Pommier - mars 2012

c'est faire le choix de la singularité. Les relations entre collaborateurs et managers vont changer. Ce n'est pas inquiétant à partir du moment où «Petite Poucette» a l'immatériel entre ses mains. «Le changement est l'apanage de la pensée sauvage.»<sup>5</sup> Il faut la mettre à jour pour s'adosser à elle et transformer l'entreprise.



5 - Marc Lebailly, co-auteur de «Pour une anthropologie de l'entreprise, éloge de la pensée sauvage», Village Mondial - 2007

## Le quart d'heure d'avance

**Alain Resplandy-Bernard,**  
Conseiller référendaire 7<sup>ème</sup>  
Chambre, Cour des Comptes,  
membre du club Le Quart d'Heure  
d'Avance (cf. pages centrales)

«Le rôle du CNRS, son métier, sa plus-value consistent à gérer des réseaux – de chercheurs, d'ingénieurs, d'instruments, etc. – et de faire une place à la recherche française dans des réseaux internationaux. Ce sont des réseaux pluridisciplinaires, parce que la créativité aujourd'hui en recherche naît aux interstices entre les disciplines.

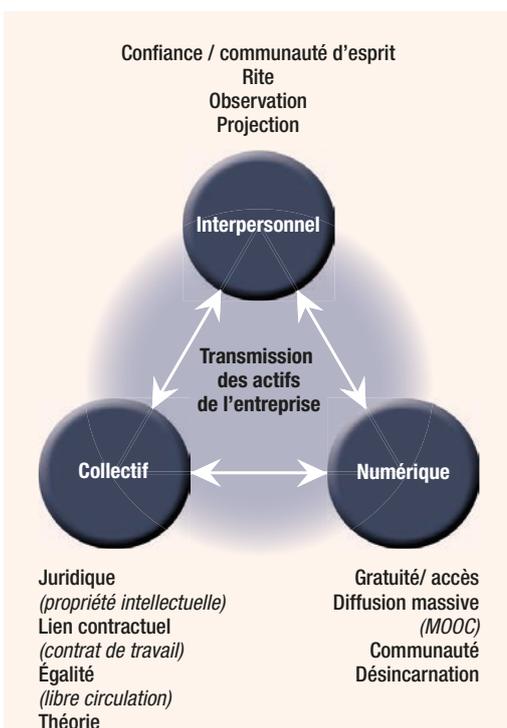
Il y a par exemple des chercheurs linguistes du CNRS qui travaillent



sur les langues papoues. Ils avaient besoin pour leurs travaux sur place de pouvoir utiliser des instruments d'imagerie de la bouche et de la gorge acceptables par les indigènes. Effet campus, effet pluridisciplinaire, ils ont travaillé

avec des physiciens et des biologistes et ils ont réussi à mettre au point une technique non invasive d'imagerie de la gorge qui a résolu leurs problèmes de recherche sur les langues papoues et a permis au CNRS de déposer un brevet valorisable en France.

Le CNRS gère plusieurs types d'actifs immatériels. L'actif principal



reste les chercheurs, qui jouent le rôle de nœuds de réseaux. Ne pleurons pas sur la fuite des cerveaux : ceux qui partent à l'étranger deviennent des antennes du CNRS dans le monde. Protégeons surtout les chercheurs qui prennent le risque d'investir les interfaces entre les disciplines.»

**Véronique Rouzaud,**  
Directrice des Ressources Humaines du groupe Areva, membre du club Le Quart d'Heure d'Avance (cf. pages centrales)

«Capitalisé au cours de son histoire, le patrimoine immatériel d'Areva est extrêmement dense. En ce qui concerne le capital humain, les équipes d'Areva sont en grande partie des populations techniques avec des compétences très pointues, à la fois sur les métiers de base et sur les métiers dits «sensibles» : stratégiques (ex. : sûreté nucléaire), à recrutement difficile (ex. : les soudeurs de Saint-Marcel et les forgers), à turnover important, à évolution significative des compétences (ex. : maintenance de production), à évolution quantitative significative et enfin les métiers émergents (ex. : maîtrise d'ouvrage en démantèlement). Ainsi, il existe un fort enjeu de renouvellement et de transmission des savoir-faire.

Sur le plan organisationnel, on trouve le modèle intégré d'Areva sur toute la chaîne du nucléaire, de l'extraction de l'uranium au recyclage des combustibles usés en passant par la construction des réacteurs, la capacité à conduire des projets complexes de grande ampleur et la largeur de l'offre, y compris sur les énergies renouvelables.

Le capital relationnel enfin comprend la réputation, les relations solides et durables avec les clients, les partenaires, l'intégration dans les territoires.

L'objectif est d'instaurer une dynamique autour de «porteurs d'actifs» qui génère à la fois l'adhésion à la stratégie du groupe, et une meilleure performance sur toute la chaîne de valeur. L'objectif est également de mettre en évidence les communautés de «porteurs d'actifs» et d'actionner les bons leviers de management pour les vitaliser.»



# Écosystèmes, une urgence industrielle



**François Maisonneuve**  
Directeur associé, Kea&Partners  
ENSEA - ESSEC,

Dans le conseil depuis 17 ans, dans différentes sociétés : PricewaterhouseCoopers, Hemeria, Oliver Wyman et Kea&Partners depuis 2012, il accompagne des entreprises industrielles (principalement dans les secteurs automobile, aéronautique, médical, pharmacie et agroalimentaire) pour améliorer leur compétitivité. Il intervient sur des problématiques de stratégie, d'organisation et de conduite de grands programmes de transformation et d'amélioration de performance des opérations (R&D, production, supply chain).

Il dirige le développement des activités de Kea&Partners dans le secteur industriel.

La réussite des entreprises allemandes fait la une des journaux depuis des mois ; tous les arguments pour faire leur apologie sont passés en revue : coût du travail, niveau de gamme supérieur, qualité du dialogue social. Mais s'il existait un autre atout décisif, discret, peu coûteux mais très précieux : l'écosystème industriel ? Regardons ensemble comment cet immatériel actif peut se créer, se développer et perdurer au bénéfice de toutes les parties.

## Les sources cachées de la compétitivité «hors coût»

Les entreprises industrielles mobilisent traditionnellement beaucoup d'énergie pour améliorer leur compétitivité sur les coûts et la valeur matérielle de leurs produits. Mais celles qui réussissent le mieux investissent sur la valeur immatérielle et la compétitivité hors coût : marques, services, innovation, qualité perçue. C'est pour elles un moyen de se différencier et de maîtriser leurs prix de vente. Leur succès résulte de l'entretien et du développement de leur patrimoine immatériel.

Dans l'ensemble des actifs qui constituent ce patrimoine, beaucoup font déjà l'objet de l'attention des dirigeants et de leurs équipes. Des investissements importants sont consacrés au capital humain (compétences, savoir-faire). Le capital organisationnel (gouvernance, organisation, procédures, brevets) constitue le socle et la force des groupes industriels. Mais le capital relationnel (notoriété, marque, actionnaires, fournisseurs...) fait l'objet d'une attention moins soutenue et inégale.

Prenons quelques points de repère. L'enquête Coe-Rexecode<sup>1</sup> sur la compétitivité des entreprises euro-

1- Enquête qualité-prix des importateurs européens - Coe-Rexecode - 2013

péennes met en porte-à-faux certaines idées reçues. Certes, la qualité des produits français s'améliore mais le classement sur d'autres critères peut étonner : l'ergonomie-design (5<sup>ème</sup>) derrière l'Allemagne, le Japon et les États-Unis ; les services associés au produit (5<sup>ème</sup>) loin derrière les trois pays déjà cités ; la qualité de la base fournisseurs du fabricant : 8 à 10<sup>ème</sup> position selon les branches industrielles, derrière tous les pays. Arrêtons-nous sur ce dernier critère. Les relations des entreprises avec leurs «partenaires» s'inscrivent encore trop souvent dans une logique de rapport de force (négociation, domination) et dans une perspective de court terme. En synthèse, les industriels raisonnent aux bornes de leur entreprise et insuffisamment aux bornes de leur écosystème.

### Écosystème industriel : le grand absent

Qu'est-ce qu'un écosystème ? C'est une concentration, géographique ou non, d'entreprises liées entre elles, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services et d'institutions (universités, organisations professionnelles, agences de normalisation...) qui, dans un domaine particulier, s'affrontent et coopèrent.

Regardons l'exemple de GYS, dont le succès nous éclaire sur la marche à franchir et sur le bénéfice attendu. GYS est une entreprise française de taille intermédiaire qui réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 60 M€ (dont une grande partie à l'export) dans la fabrication et la commercialisation de postes à souder et de chargeurs de batteries. Positionnée à l'origine sur des solutions milieu de gamme fortement concurrentes, elle s'est fixé l'ambition de devenir leader technologique sur son marché. Son implantation en Allemagne et les relations qu'elle y a développées avec ses clients et ses distributeurs ont été déterminantes pour atteindre cet objectif. Elle a bénéficié de leur support et de leur expertise technique pour la mise au point des produits et est ainsi devenue un leader en Allemagne. Cela lui confère une très bonne notoriété «made in Germany» sur ses autres marchés.

A l'inverse, on pourrait s'intéresser au cas de cette grande entreprise française qui, après avoir racheté

ses concurrents et rationalisé son portefeuille fournisseurs, se retrouve bien seule sur son territoire et se voit «contrainte» de déplacer son centre de recherche en Allemagne pour redévelopper un tissu de relations.

### Urgence française

La structure du tissu industriel français explique en partie l'ouverture insuffisante des entreprises à leur écosystème. Les conséquences sont désastreuses, notamment parce que cela conduit, par exemple, à faire absorber aux maillons les plus faibles de la supply chain les contraintes les plus importantes. Les fournisseurs de rang élevé sont ainsi confrontés aux plus grandes variations des prévisions, aux délais de paiement les plus longs et aux coûts de financement les plus élevés !

Les enjeux d'une évolution des pratiques dans ce domaine sont critiques et nombreux (innovation, maturité de la supply chain, investissements en recherche et développement, développement international). Par exemple en matière d'innovation : l'évolution des filières industrielles vers des donneurs d'ordre de plus en plus focalisés sur les activités d'architecture d'ensemble et d'intégration fait reposer une grande part de l'innovation sur des entreprises en nombre croissant et de tailles diverses. Dans le secteur aéronautique, 50 % de la valeur ajoutée est aujourd'hui réalisée par les constructeurs, 50 % par leurs fournisseurs. À moyen terme, cette répartition sera plutôt de l'ordre de 25 % et 75 %. La question de la pérennité des fournisseurs et de leurs relations avec leurs clients est donc essentielle.

De nombreuses initiatives sont menées autour de ces questions d'écosystème. Les pôles de compétitivité et l'organisation en clusters contribuent au renforcement des liens au sein des filières. Ils jouent également un rôle majeur dans la mutualisation des moyens humains et financiers et dans le support aux entreprises, notamment les plus jeunes et les plus fragiles. Pour autant, les efforts sur l'évolution des modalités de collaboration restent insuffisants et c'est une priorité.

### Les différents types d'écosystème dans le secteur industriel

- Groupement horizontal et vertical d'entreprises agissant dans un même secteur et poursuivant un objectif d'excellence et de développement commercial (ex. : pôles de compétitivité)
- Groupement d'entreprises autour d'universités et d'organismes de recherche avec pour objectifs d'accéder aux innovations, d'accélérer leur industrialisation et la mise sur le marché des innovations (ex. : Boston Biotech)
- Groupement d'acteurs économiques contribuant à un objectif commun d'intérêt général dans un objectif d'efficacité et de partage des moyens (ex. : Eco-Emballages)
- Association des acteurs économiques avec leur territoire pour promouvoir des savoir-faire historiques et se différencier par le terroir (ex. : activités agroalimentaires liées à une appellation)
- Regroupement d'acteurs économiques autour d'un donneur d'ordre avec un objectif de développement commercial (ex. : Toulouse / Airbus, Sochaux / PSA)

### Multiplier les formes de relation entre les entreprises au sein des écosystèmes

La réussite des entreprises, dans le développement des écosystèmes, repose sur leur capacité à remettre en cause les modèles d'organisation existants au sein des filières depuis plusieurs dizaines d'années : succession d'entreprises dépendantes commercialement les unes des autres et spécialisées sur un métier ou un produit, principe de domination par les donneurs d'ordre, logique de consolidation progressive du marché par des opérations de M&A pour bénéficier d'économies d'échelle.

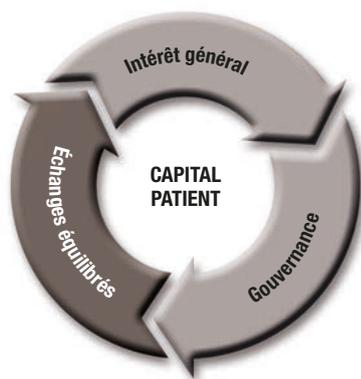
### Des pistes de réflexion pour innover dans la collaboration entre partenaires au sein des écosystèmes :

- Multiplier les formes de relations entre les parties prenantes (alliances, accords commerciaux, partenariats,...), s'ouvrir sur les territoires et à l'ensemble des acteurs économiques (universités, administrations, pouvoirs publics...).
- Se mettre en capacité de faire évoluer la culture des collaborateurs et de gérer le paradoxe de devoir à la fois collaborer sur des sujets d'intérêt général et s'affronter pour défendre leurs intérêts particuliers.

- Mettre en place des modes de fonctionnement ouverts et collaboratifs qui facilitent le partage des ressources, accélèrent l'innovation et la créativité et fluidifient les interactions entre les parties prenantes quelle que soit leur nature.
- Enrichir les analyses économiques par des analyses à moyen et long termes des décisions prises. C'est une ambition de fonctionnement 2.0 pour le secteur industriel.

**Le modèle de fonctionnement allemand dans les automatismes industriels** est intéressant pour comprendre certaines formes de relations entre les entreprises et leurs effets vertueux sur le développement global de l'écosystème. Cette filière est animée par des entreprises leaders au plan mondial. Celles-ci stimulent par exemple l'innovation à tous les niveaux de la chaîne de valeur par le partage de roadmaps technologiques. Cet alignement, en amont, de l'ensemble des acteurs de l'écosystème sur les mêmes objectifs en matière de développement engendre de nombreux bénéfices pour la filière. Les investissements de R&D sont optimisés par la cohérence et la synchronisation des travaux : un industriel validera d'autant plus rapidement une innovation de l'un de ses fournisseurs qu'elle contribue directement à sa propre innovation et à ses engagements vis-à-vis de ses clients. C'est également une incitation pour les entreprises et notamment les plus petites d'entre elles à investir dans la recherche et le développement : la mobilisation des ressources humaines et financières sera facilitée par des perspectives de débouchés commerciaux. Enfin l'alignement des acteurs sur les mêmes technologies a un impact essentiel sur les négociations avec les organismes de normalisation.

## Le cercle vertueux de l'écosystème



Pour que l'écosystème fonctionne, il faut que les entreprises soient actives et que les échanges aient réellement lieu. Ce n'est pas une question de marketing et d'image à partir d'un discours simpliste sur l'enracinement d'une activité dans une région. Avant de vouloir en tirer profit, il est nécessaire d'investir et de donner à l'écosystème avant de recevoir.

C'est aux acteurs économiques d'assurer le leadership des écosystèmes et, en particulier, aux entreprises. C'est une question économique et stratégique avant d'être une question politique ou administrative. La réussite d'un écosystème dépend de quatre éléments que les entreprises doivent travailler.

**Une ambition d'intérêt général** qui dépasse l'intérêt particulier des parties prenantes : développement d'un secteur, maintien de savoir-faire, pérennité de l'emploi, innovation technologique...

**Une gouvernance adaptée**, dotée de ses structures propres (instances, locaux, ressources humaines, budget) en cohérence avec l'ambition. Le fonctionnement des pôles de compétitivité, par exemple, ne pourrait pas être assuré avec la même efficacité sans l'existence de ressources propres.

**Des flux d'échanges équilibrés entre l'écosystème et ses parties prenantes.** Pour une entreprise, cela veut dire d'être en mesure de gérer les équilibres suivants :

- En termes de flux «matériels» : bénéficier de l'accès à un financement, à un programme de recherche ou une formation, mais mobiliser ses collaborateurs dans les travaux communs, accepter d'allouer des ressources au fonctionnement de l'écosystème ou accepter un surcoût d'achat à court

terme pour privilégier une relation dans la durée avec un fournisseur.

- En termes de flux «immatériels» : bénéficier de l'image de l'écosystème, des accès aux bases d'information ou des accès aux organismes de réglementation mais mettre l'image de son entreprise au service de l'écosystème, partager ses propres informations ou mettre en commun ses savoir-faire.

### Le capital «patient»

Au-delà des trois premiers éléments, il est impératif pour les parties prenantes d'être patientes et «de faire patienter le capital» ! La réussite de l'entreprise dans son écosystème s'inscrit dans un processus de transformation à long terme, c'est-à-dire avec un horizon de retour sur investissement éloigné de certains standards.

### Multiplier les initiatives pour accélérer le développement des écosystèmes

Des initiatives sont régulièrement prises pour améliorer la collaboration entre les partenaires au sein des écosystèmes. L'initiative d'Airbus Group de mettre à la disposition de ses fournisseurs sa future banque pour leur faciliter l'accès aux sources de financement est à ce titre intéressante. Elle s'inscrit d'ailleurs en cohérence avec celle prise précédemment pour les aider à recruter du personnel qualifié.

Les enjeux sont importants et il ne faut donc pas limiter les initiatives mais au contraire les multiplier et être ambitieux. Les industriels en collaboration avec leurs organisations sectorielles et professionnelles doivent ouvrir la route, notamment dans les secteurs qui doivent faire face à des enjeux de transformation importants, pour renforcer la collaboration et définir de nouvelles stratégies relationnelles :

1. évaluer les opportunités et menaces relatives à leurs pratiques de collaboration ;
2. comparer ces pratiques avec les écosystèmes existants dans leur secteur et dans d'autres secteurs ;
3. identifier et promouvoir les pratiques de collaboration vertueuses pour le succès de l'écosystème ;
4. se mettre en ordre de marche collectivement pour déployer ces pratiques ;
5. décliner les orientations retenues dans leur propre plan stratégique et aligner leurs pratiques.

## Les enjeux majeurs de l'industrie française

L'industrie française a certes besoin d'une baisse du coût du travail et d'une fiscalité plus favorable à l'investissement. Mais elle doit également remettre au centre de ses préoccupations le développement des écosystèmes. C'est la responsabilité partagée des dirigeants, des actionnaires, des salariés et des pouvoirs publics. Cela demande un changement de culture important mais les bénéfices sont importants pour toutes les parties prenantes.

### Les bénéfices d'une intégration réussie dans son écosystème

#### pour les salariés

- Développement des compétences
- Opportunités de carrière
- Employabilité
- Emploi

#### pour l'entreprise

- Innovation
- Mutualisation des investissements
- Anticipation des normes & règlements
- Simplification des interactions clients-fournisseurs
- Partage de l'information

#### pour l'actionnaire

- Partage des risques sur les investissements
- Valorisation de l'entreprise
- Stabilité de l'environnement (règlements, clients)
- Opportunités M&A

### Le quart d'heure d'avance

**Eric Domont,**  
Schneider Electric,  
membre du club Le Quart d'Heure  
d'Avance (cf. pages centrales)

*«Je travaille chez Schneider Electric et plus spécialement dans le domaine des capteurs industriels qui s'intègrent dans toutes les solutions d'automatismes à destination des machines. Nos concurrents majeurs sont allemands et japonais et parmi leurs avantages concurrentiels, leurs écosystèmes sont clairement pour eux des manières de se différencier vis-à-vis des clients. Leurs écosystèmes, ce sont leurs relations privilégiées avec leurs clients constructeurs de machines, leurs fournisseurs, les universités, les groupes de normalisation... qui sont souvent à la source d'innovations sur le marché. Face à ces concurrents et leurs écosystèmes, notre challenge est de développer des écosystèmes que l'on a laissé plus ou moins périr au fil des années. Nous avons plusieurs options selon les gammes de produits. Une option est de rejoindre l'écosystème allemand ou japonais en faisant une acquisition. Une autre est de redynamiser des écosystèmes autour de nos entités françaises, tout en développant les synergies de solutions innovantes avec les autres entités de Schneider Electric dans le monde.»*

# 10 mesures pour la gouvernance d'entreprise



**Jérôme Delebecque**  
Directeur, Kea&Partners

Diplômé d'HEC en 2000, il a débuté sa carrière de consultant en stratégie et management chez Gemini Consulting avant de rejoindre l'équipe Services Financiers de Kea&Partners en 2003. La gouvernance et l'organisation des fonctions corporate sont ses thèmes d'intervention privilégiés et, depuis 2011, il s'intéresse tout particulièrement au pilotage et à la gouvernance des immatériels actifs au sein des organisations.

Les immatériels actifs sont aujourd'hui de plus en plus fréquemment considérés comme une source de revenus potentiels, voire un levier stratégique offensif pour l'entreprise. Sa gouvernance doit donc évoluer.

## Les conclusions du livre blanc sur la gouvernance de l'immatériel<sup>1</sup>

Plus d'une vingtaine d'entreprises ont participé à l'étude et ont abordé différents aspects concernant la gouvernance de l'immatériel : est-il intégré dans les différents processus de décision et de pilotage stratégique et opérationnel ? La «comitologie» – ensemble des instances de suivi, de pilotage et de contrôle – a-t-elle été amendée pour le prendre en compte ? Les relations avec les actionnaires, mais aussi les collaborateurs et plus largement l'ensemble des parties prenantes, ont-elles dès lors évolué ? En somme, est-ce que manager l'immatériel suppose une nouvelle gouvernance de l'entreprise ?

Les réponses recueillies sont globalement négatives : à de rares exceptions, la gouvernance n'a pas évolué pour prendre en compte les immatériels actifs. Sur le plan stratégique, elle reste très (trop) souvent standardisée sur un schéma classique : conseil d'administration, comité d'audit, de rémunération... D'un point de vue plus opérationnel, le fonctionnement reste calqué sur une répartition classique des rôles au sein du comité de direction...

Si ce résultat est décevant, il révèle également d'importants gisements d'amélioration : de par ses missions de pilotage, de contrôle et de préservation d'une cohérence d'en-

semble, la gouvernance peut constituer un véritable levier pour identifier, préserver et valoriser le patrimoine immatériel. Elle peut même devenir un actif à part entière, si le dispositif et les modes de fonctionnement favorisent une prise de décision efficace et réactive, valorisent les porteurs d'actifs et renforcent la coopération avec les actionnaires.



**L'Observatoire de l'Immatériel** est une association créée en 2007, sous l'impulsion du Ministère de l'Economie. Elle a pour mission de faire connaître le rôle et le poids du capital immatériel dans le développement économique et social des sociétés et des administrations, de mettre à leur disposition des méthodes et outils appropriés et de les aider à mesurer les évolutions de leurs actifs immatériels et les conséquences sur leur rentabilité.

[www.observatoire-immateriel.com](http://www.observatoire-immateriel.com)

## 10 pistes d'action

Le livre blanc sur la gouvernance de l'immatériel rédigé à l'issue de l'étude, invite à la réflexion sur la relation dirigeant-actionnaire, les structures et dispositifs de prise de décision ainsi que sur les modalités de pilotage opérationnel et de management. Une dizaine de pistes d'action y sont proposées ; trois d'entre elles méritent d'être particulièrement commentées :

- systématiser la présentation d'un rapport annuel des immatériels actifs aux comités d'audit et d'administration,
- organiser un échange annuel sur l'empreinte territoriale des entreprises de plus de 500 personnes,
- élever au rang de cause nationale la problématique de transmission (du savoir et des entreprises) et

l'ancrer dans les modes de fonctionnement des organisations.

**Prenons l'exemple d'Armor Lux qui a fait l'actualité en 2013 mais qui surtout illustre à sa petite échelle les évolutions à mener.**

Cette société capitalise sur son histoire et sur l'enracinement dans sa région – elle a été fondée à Quimper en 1938 – pour développer une gamme de vêtements dont le design est résolument inspiré des couleurs de la mer, des codes et des valeurs de la Bretagne (la désormais célèbre marinière mais aussi les tee-shirts rayés, pulls marins, vareuses, cirés et cabans), allant même jusqu'à proposer des produits régionaux dans ses points de vente. Le «made in Breizh», comme le «made in Provence» pour l'Occitane, devient un argument commercial et un axe de différenciation. Si Armor Lux puise dans les ressources de son territoire en s'emparant des codes de la Bretagne et en utilisant la main d'œuvre locale, elle promeut en retour l'image de la région, crée de l'emploi, développe la formation et ancre le métier de la couture dans le tissu économique.

1- «L'immatériel : nouvelle gouvernance pour l'entreprise», septembre 2013 – livre blanc réservé aux membres de l'Observatoire de l'immatériel

### **Piste 1 : systématiser la présentation d'un rapport annuel des immatériels actifs aux comités d'audit et d'administration**

Ce rapport pourrait être constitué tous les ans par le dirigeant, pour présentation au conseil d'administration, en impliquant les porteurs d'actifs de l'entreprise et en s'appuyant le cas échéant sur le *chief intangible asset officer*, fonction spécifique (à créer) garante de la valorisation des immatériels actifs dans l'organisation (promotion, animation, coordination, suivi).

A l'heure où la plupart des conseils d'administration se focalisent sur la rentabilité financière à court terme, il devient nécessaire de redonner un sens et une perspective aux échanges entre le dirigeant et les actionnaires afin de pouvoir concilier les intérêts paradoxaux des actionnaires : maximisation des profits à court terme et pérennisation de l'entreprise à moyen-long terme.

L'analyse du patrimoine immatériel peut y contribuer. En s'intéressant aux éléments de singularité de l'entreprise, aux leviers de performance actuels et futurs, en mettant en évidence les actifs qu'il serait risqué de perdre et qu'il faut préserver, le rapport du patrimoine immatériel peut éclairer les orientations et décisions prises par l'équipe dirigeante et répondre ainsi aux interrogations des actionnaires.

La revue des résultats financiers, étape incontournable du conseil d'administration, ne serait alors que le point de départ d'une discussion sur les facteurs de performance, parmi lesquels l'immatériel (qui peut représenter jusqu'à 80% des actifs de l'entreprise) figurerait en bonne place.

Ainsi, dans le cas d'Armor Lux, la décision de maintenir l'emploi en France dans un secteur d'activité où le coût de main d'œuvre est un élément clé de rentabilité s'explique par trois raisons immatérielles :

- la maîtrise de l'ensemble de la chaîne de valeur par la conservation de toutes les techniques de fabrication (tricotage, teinture, coupe, confection), ce qui garantit la qualité de la production et la réactivité ;
- la reconnaissance de son histoire et de l'apport des ouvrières de confection ;
- la préservation de son image et du profit apporté par son ancrage territorial, en particulier les relations

avec les collectivités publiques, le réseau des chefs d'entreprise bretons et les sous-traitants.

### **Piste 2 : organiser pour chaque établissement de plus de 500 personnes un échange annuel avec les parties prenantes territoriales**

L'idée est de mettre en présence, une fois par an, des dirigeants de l'entreprise, des collaborateurs, des partenaires et des représentants des collectivités territoriales et du système éducatif local. Organiser un débat entre ces parties prenantes permettrait de :

- mesurer la nature, l'ampleur et les caractéristiques des liens entre l'entreprise et ses écosystèmes,
- mettre en évidence les éventuels manques, asymétries, difficultés ou enjeux,
- optimiser la formation professionnelle,
- identifier de manière concertée des actions d'amélioration.

Car, si le monde est de plus en plus virtuel, toute entreprise reste néanmoins inscrite dans un territoire qui lui est propre. Celui-ci est constitué de composantes matérielles, qui regroupent un écosystème naturel et des écosystèmes artificiels (industrie, infrastructure, ville...) mais aussi de composantes immatérielles (réseaux sociaux, réseaux professionnels, réseaux de la connaissance...). A l'heure de la mondialisation des activités, le territoire d'une entreprise est souvent multiple, car il est formé par les territoires de chacune de ses implantations.

Ce territoire est clé pour l'entreprise à plusieurs titres. D'abord, il met à sa disposition des ressources matérielles et des réseaux : réseaux sociaux, professionnels ou politiques ; réseaux de la connaissance ; infrastructures et nœuds de communication. Il joue donc un rôle majeur dans la chaîne de création de valeur en intervenant à de multiples niveaux de l'entreprise et peut lui apporter une valeur supplémentaire : offre différenciante, reconnaissance... Ensuite, il contribue à lui forger son identité. Parfois, l'histoire d'une entreprise se confond avec celle de son territoire et de ses hommes : le terroir, rencontre entre espace géographique et patrimoine culturel local, l'imprègne et devient un actif à part entière.

Mais le lien entre le territoire et l'entreprise n'est pas unidirection-

nel car l'entreprise a également un impact sur le territoire, qui peut être vertueux ou vicieux. Si elle consomme les ressources du territoire sans rien lui apporter en retour, elle l'assèche et, ce faisant, nuit à sa propre pérennité.

Dès lors, il est intéressant de procéder à l'analyse exhaustive des liens entre l'entreprise et ses territoires, et en particulier l'empreinte territoriale. Partager cette analyse avec l'ensemble des parties prenantes est un facteur clé de succès : cela favorise la prise de conscience du rôle de chacun dans la création de valeur et encourage le travail dans une logique d'amélioration continue. Cette analyse s'avère plus complexe dans le cas des entreprises mondialisées, du fait de la multiplicité des territoires, mais elle est d'autant plus importante que le risque de perte d'identité est fort.

### **Piste 3 : élever au rang de cause nationale la problématique de transmission**

Des acteurs des Pouvoirs Publics, comme les chambres de commerce et d'industrie, UbiFrance ou Bpifrance (la banque publique d'investissement), pourraient coordonner des actions incitant ou favorisant la transmission d'immatériels actifs :

- sensibiliser les organisations sur l'importance de transmettre leur patrimoine immatériel, en mettant à leur disposition une grille d'analyse,
- identifier les collaborateurs porteurs d'actifs clés, recenser les profils recherchés, identifier les modalités adéquates pour optimiser la transmission,
- le cas échéant, apporter un appui opérationnel aux entreprises pour y parvenir.

En effet, du fait du vieillissement démographique, la transmission devient cruciale. Comment gérer les fins de carrière, limiter les pertes de compétences ? Avec un tiers des chefs d'entreprise âgés de plus de 50 ans, comment gérer l'enjeu économique lié au changement de main de près d'un million d'entreprises dans les 15 ans à venir ?<sup>2</sup>

Pour réussir une transmission, il faut trouver le bon dosage entre différents modes : le *compagnonnage*, processus d'échange de proximité,

2 - La transmission des petites et moyennes entreprises, l'expérience d'OSEO BDPME

l'extension de la propriété industrielle à la **propriété intellectuelle**, couvrant plus largement les productions d'une économie de l'immatériel, la **diffusion à l'ère numérique** qui facilite la transmission par son ouverture et son facteur multiplicatif. L'analyse de l'immatériel doit y contribuer ; au-delà de proposer une grille pour recenser les actifs clés à transmettre, caractériser les profils recherchés et faciliter leur identification, elle aide à définir les modalités de transmission appropriées :

- le niveau d'engagement mutuel nécessaire dans le processus de transmission,
- le niveau de délégation et le dispositif de pilotage à mettre en œuvre,
- le ou les dispositifs organisationnels requis : capitalisation du savoir, formation théorique, tutorat, compagnonnage...

Un mix de l'ensemble de ces modes s'avère indispensable car il faut donner la part belle aux relations interpersonnelles. En aucun cas, une transmission ne peut se faire de manière théorique...



Le quart d'heure d'avance

**Jean Balas,**  
Président du groupe Balas,  
membre du club Le Quart d'Heure  
d'Avance (cf. pages centrales)

*«Je dirige un groupe, dans le secteur du bâtiment, qui fêtera ses 210 ans d'existence en 2014. Ce groupe est assez particulier, d'une part par son indépendance et par sa taille (près de 800 collaborateurs) et d'autre part par son positionnement, puisque nos concurrents sont soit des filiales de grands groupes, majors du bâtiment, soit des PME de moins de 50 salariés. Le groupe se différencie également par une forte culture d'entreprise reposant sur des valeurs et des fondamentaux régulièrement partagés avec ses collaborateurs : la force du capital humain, l'excellence de la relation client, le capital organisationnel, la performance durable... Il s'agit naturellement de bon sens, mais cela nous a permis de faire vraiment partager l'importance de ces actifs immatériels avec les managers et les collaborateurs du groupe. Ainsi, la relation client permet valorisation et différenciation, l'organisation et les systèmes d'information permettent de répondre au mieux à la demande et le capital humain, principal actif cultivé par chacun, favorise la pérennité. Pour exemple, notre école de formation assure la transmission des savoir-faire et le maintien des compétences en interne, dans un secteur où la différenciation est encore trop souvent basée sur le seul prix.»*

## Le ReXi©, un outil pratique pour mesurer le retour sur l'investissement immatériel

S'il est de bon ton de dire, selon son secteur, que 70 à 80 % de la valeur de l'entreprise est intangible, souvent on s'arrête là car la comptabilité ne nous donne aucune information à l'appui. Il est temps de soulever le capot !

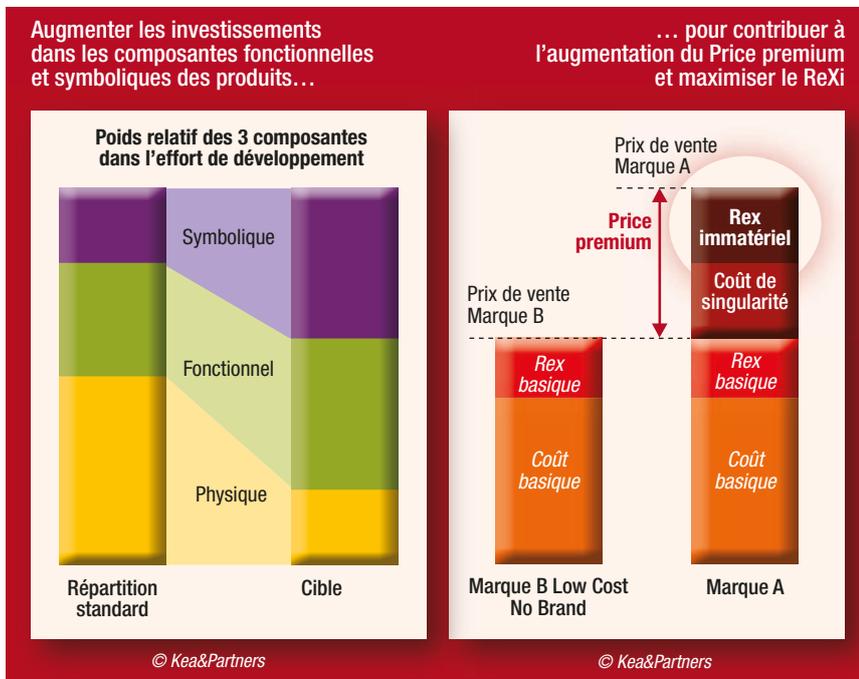
Notre proposition : la mise en place du ReXi, résultat d'exploitation immatériel qui permet de différencier la performance de base (Rex basique) à la plus-value immatérielle, l'ensemble donnant le résultat total ReX = Rex basique + ReXi.

Pour cela, il faut pouvoir identifier, sur la base de la comptabilité analytique, la valeur ajoutée complémentaire apportée par un investissement judicieux dans les immatériels actifs (numérique, innovation managériale, renforcement des capacités économiques de l'entreprise, recherche, brevets, etc.). Mettre en place le ReXi, c'est se donner les moyens, dans un environnement avec une faible visibilité, d'investir sur des éléments qui vont impacter positivement le résultat des deux ou trois années suivantes. En période de forts aléas, il s'agit d'investir dans l'immatériel «utile». Cette approche met aussi sous tension la performance de base (Rex basique) en se *benchmarkant* sur les incontournables de la compétitivité coût.

Le quart d'heure d'avance

**Muriel Roquejeoffre,**  
Directrice Financière, groupe Trigo,  
membre du club Le Quart d'Heure  
d'Avance (cf. pages centrales)

«Comment justifier dans un comité de direction les investissements additionnels en «marketing» par rapport aux concurrents ? Le management est souvent réticent à les approuver, faute de pouvoir bien mesurer leur rendement. Le calcul du résultat d'exploitation immatériel est une démarche novatrice visant à identifier les revenus additionnels générés par les investissements immatériels.»





## 1

### Du projet à la transformation

- Introduction à la transformation selon Kea&Partners

Entretien avec **Didier Pineau Valencienne**

### Gestion des grands comptes

- Changement d'échelle, changement de valeurs : les concentrations donnent une dimension colossale aux grands comptes et transfigurent la relation

Entretien avec **Benoît Lelièvre**

## 2

### Pas de transformation durable sans transformation des comportements

- Faire évoluer les comportements, c'est nécessaire et c'est possible

Entretien avec **Michel Bon**

### Transformation dans les réseaux de distribution

- Histoire d'un projet pas comme les autres, où le management intermédiaire joue pleinement son rôle et réconcilie le siège et le terrain

Entretien avec **Jean-Claude Olivier**

## 3

### Ne misez pas tout sur le mode projet !

- Avantages et limites d'un mode de changement devenu incontournable

Entretien avec **Jacques Maillot**

### L'innovation produit : les 3 composantes de l'efficacité

- Simplifier les outils et méthodes  
- Utiliser les qualités des acteurs de l'innovation et développer les bons comportements  
- Professionnaliser les processus de décision

Entretiens avec **Jean-Louis Caussin et Philippe Kourilsky**

## Hors-série

### Compte-rendu des échanges sur la transformation entre secteur public et secteur privé

Conférence du 14 octobre 2003 - Synthèse des exposés de :

**Michel Bon, Jacques Jochem, Christian Lévi, Philippe Quême et Pascal Roché**

## 4

### Pourquoi transformer ? Pour aller où ?

- 3 situations de transformation  
- Pas de transformation sans vision  
- À chaque entreprise sa vision à partager avec le plus grand nombre possible

Entretien avec **Marc Spielren**

### Libres propos sur la transformation et la performance industrielle

Entretiens avec **Michel Edmont et Guy Ferré**

## 5

### Les conditions de la mise en mouvement des hommes

- Faire traverser la rivière à Nicolas

Entretien avec **Franck Riboud**

### L'agence «télécoms» virtuelle

- Tout intégrer sous le même toit : points de vente, centres d'appel, internet

Entretien avec **Philippe Distler**

## 6

### Demandez le programme... le pilotage de la transformation

- Passer des projets à la transformation  
- Bâtit le programme ... et son indispensable «tonneau»  
- Piloter à deux niveaux et s'organiser pour la transformation

Entretien avec **Christian Balmes**

### La marque, alliée et vecteur de la transformation

- Piloter et transformer, en parallèle et en miroir, la marque et l'organisation

Entretiens avec **Paul Zemmour et Vincent Huguenin**

## 7. Distribution et grande consommation

### Rendez-vous avec Wal-Mart

Entretien avec **Jacques Bouriez**

### La R&D, une fonction à structurer dans le commerce

Entretien avec **Franck Moison**

### Le juste prix, ou comment les marques peuvent renouer avec le cœur du marché

Entretien avec **Xavier de Eizaguirre**

## 8

### Mimétisme et singularité, deux approches pour doper la croissance

- Le mimétisme pour adopter les meilleures pratiques, la singularité pour sortir du lot et prendre une longueur d'avance  
- Les forces et les limites des deux approches  
- Les choix à faire par le dirigeant

Entretien avec **Gérard Boivin**

### La compétitivité, un cercle vertueux

- Passer rapidement à l'action  
- Construire à mesure un programme dynamique de compétitivité  
- Instaurer une nouvelle culture de la performance

Entretien avec **Jean-François Ferry**

collection L'Art de la transformation

collection La Transformation stratégique

collection La Transformation sociodynamique

Numéros spéciaux

## 9. Développement durable

Développement durable, «It's the economy, stupid!»

Entretien avec **Bertrand Collomb**

La réputation est en jeu

Choisir son centre de gravité

Entretien avec **Henri Molleron**

La voie singulière de l'Europe

Entretien avec **Paul Rossinès**

## 10. Cultiver ses différences

La stratégie créative

- Une nouvelle voie de transformation stratégique
- Une approche en 3 étapes

Entretien avec **Jacques-Olivier Chauvin**

L'immatériel, un capital à faire fructifier

- Le patrimoine immatériel, une richesse sous-estimée et sous-exploitée
- Définitions et pistes d'action

Entretiens avec **Jean-Luc Gardaz et Maurice Lévy**

## Hors-série

Transformer les organisations multinationales et multiculturelles

Compte-rendu des conférences Paris-New York, février 2008 avec **Christian Balmes, Bertrand Collomb, Michael Critelli, Stan Glasgow, Patrick Keddy, Pitney Bowes, Olivier Picard**

## 11. Services financiers

Travailler «out the box» !

Le nomadisme ou l'entreprise hors les murs

Covea : la naissance d'un réseau multiforme

Entretien avec **Thierry Derez**

Bataille commerciale des points de vente : le management intermédiaire en première ligne

Le grand challenge des banques à réseau

Entretien avec **Patrick Werner**

## 12. La transformation sociodynamique -1

Entretien avec **Jean-Christian Fauvet**

- 40 ans de sociodynamique

La transformation sociodynamique

Entretien avec **Jean-René Fourtou**

- La dynamique de l'action

Penser la transformation, entre la Chine et l'Europe, par **François Jullien**

## Hors-série

Développement durable : passer de l'intention stratégique aux résultats concrets

Point de vue de Kea&Partners

Compte-rendu de la table ronde Paris, octobre 2009 avec **Geneviève Ferone, Pascal Gréverath, Jacques Khéliff, Henri Molleron**

Enquête Institut de l'entreprise, Kea&Partners et OpinionWay auprès de 100 dirigeants

## 13. Nouvelles démarches stratégiques

Se réinventer par la stratégie créative

Entretien avec **Geneviève Giard**

Entretien avec **Valérie Bobo**

Le dialogue stratégique : concevoir sa stratégie avec les parties prenantes

Entretien avec **Thierry Gaudin et Ervin Laszlo**

## Hors-série

«Vers une société durable : deux dirigeants engagés débattent»

Point de vue de Kea&partners

Compte-rendu du débat entre **Michel-Edouard Leclerc et Franck Riboud**

## 14. La transformation sociodynamique - 2

Conduire la transformation sociodynamique

- Gouverner, faire mûrir, agir et faire agir

Entretien avec **Dominique Mary**

Favi, entreprise sociodynamique et performante

Entretien avec **François-Daniel Migeon**

La volonté est-elle un mythe ? par **François Jullien**

## 15. Nouvelles voies de développement

Sustainability: a holistic business opportunity

- Executive workshops with **Richard Barrett, Göran Carstedt, Eva Karlsson, Malin Ripa, Holger Rust, Hélène Valade, Alexander Zschocke**

Se développer au Brésil, manager l'hyper croissance et éviter la surchauffe

- L'extrême croissance du Brésil
- Intérêt et difficultés pour les entreprises internationales

Témoignage de **Philippe Lecourtier**

Synthèse des débats avec **François Hisquin, Philippe Maurette, Jean-Christophe Merer, François-Philippe Pic, Paolo Picchi**

- La saga Accor au Brésil

Témoignage de **Firmin Antonio**

## 16. Leadership et structure

### 1. Leadership

- On ne naît pas leader, on le devient : une approche pragmatique du leadership

Entretien avec **Marc El Nouchi** :

participer à une cohorte de leaders, une expérience inédite

Entretien avec **Vincent Mascré et François Tarel** :

transformation managériale, le silence est d'or

Entretien avec **Isaac Getz** :

fin du management ou nouvelle ère ?

### 2. Structure

- La structure : une question à remettre à l'agenda des dirigeants
- Quelle structure et quel modèle de gouvernance pour les entreprises à fort capital immatériel ?

## **17.** La transformation sociodynamique - 3

**Rendre Hommage à Jean-Christian Fauvet, un projet hautement sociodynamique**

**Morceaux choisis de La lettre de la sociodynamique**

- Le style de management
- La stratégie des alliés
- Comprendre la relation entre deux acteurs...
- Le jeu des événements
- Dedans / dehors
- L'auto-organisation
- L'unité d'appartenance
- Le management par les Hommes ou par les procédures ?

## **18.** The Kindled company

**Personnalité d'entreprise : l'atout maître**

**Système U : une personnalité d'entreprise engagée**

Entretien avec **Serge Papin**

**Digital : Schumpeter est à l'œuvre ! Comment créer de nouveaux actifs ?**

**PMU, le cheval digital**

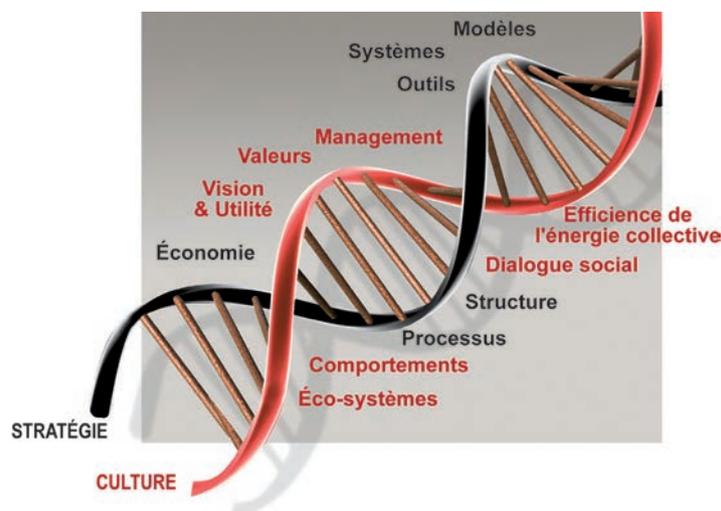
Entretien avec **Philippe Germond**

**Prenez soin des craft pots autant que des high pots**

**Les écosystèmes, une urgence industrielle**

**Dix mesures pour la gouvernance d'entreprise**

**Le ReXI, un outil pratique pour mesurer le retour sur investissement immatériel**



Kea&Partners est une société de conseil en stratégie et management fondée en octobre 2001 par une équipe de consultants chevronnés, issus de cabinets de renom.

Nous opérons en France et à l'international. Nous avons constitué un groupe de plus de 300 consultants en Europe, avec 120 consultants en France.

Depuis l'origine, notre spécialité est la transformation que nous développons en apportant de nouveaux regards sur l'action.

Pour toute information vous pouvez contacter  
**Laurence Dothée Steinecker**

---

Kea&Partners  
3 rue Danton • 92240 Malakoff  
tél.: 33 (0)1 40 84 74 11  
fax : 33 (0)1 40 84 74 10  
larevue@kea-partners.com

