

Le capitalisme du savoir-faire et de la connaissance

Les connaissances et les savoir-faire implicites des entreprises constituent un « capital fantôme » qui échappe aux comptables, mais pas aux opérateurs financiers. Les principes du capitalisme traditionnel autorisent les actionnaires à se l'attribuer intégralement. Un partage plus équitable de ce « capital humain » peut permettre de mieux l'intégrer dans l'entreprise et de progresser vers une forme de société à la fois plus performante et plus humaine.

par **Michel Duhamel**,
Secrétaire général de l'EFTIC (1)

L'analyse de la structure des économies des pays développés fait apparaître une transformation radicale : le secteur tertiaire, c'est-à-dire celui des services, représente aujourd'hui plus des deux tiers de l'activité économique, et il continue à croître plus rapidement que les secteurs primaire et secondaire. Cette réalité est certes bien connue, mais nos systèmes économiques sont loin d'avoir intégré toutes ses conséquences dans leurs modalités de fonctionnement.

La propriété de la terre et de ses ressources en matières premières, ainsi que celle des bâtiments et équipements de production, constituent la base visible de l'économie, mais elles ne sont que sa partie statique. La partie dynamique provient de l'activité des entreprises, périodiquement renouvelée par

« l'utilisation »
(2) des connaissances produites par la recherche et par l'ouverture de

nouveaux marchés (domaines d'application du savoir-faire). C'est ainsi que cette activité industrielle s'est progressivement étendue à tous les secteurs de l'activité humaine : non seulement la production et la distribution des biens matériels, mais aussi la collecte, le traitement et la diffusion de l'information, l'éducation et la formation professionnelle continue, la santé, les loisirs, la finance...

Dans de nombreux domaines d'activité, la part des investissements immatériels dépasse aujourd'hui celle des investissements matériels. L'immatériel devient ainsi progressivement le véritable fondement de la valeur des entreprises. Cette mutation de notre économie est trop peu prise en compte par les banques et par les organismes chargés du financement de la création et du développement des entreprises. La plupart ne savent encore raisonner qu'en termes de garanties matérielles, c'est-à-dire en termes de mécanique financière statique. Pour réussir, les entreprises d'aujourd'hui doivent raisonner en termes de dynamique, en intégrant leurs investissements humains, à l'intérieur comme à l'extérieur.

La méconnaissance de la valeur des savoir-faire implicites accumulés dans les organisations peut conduire à la destruction brutale d'entreprises

Pour réussir, les entreprises doivent raisonner en termes de dynamique, en intégrant leurs investissements humains, à l'intérieur comme à l'extérieur

Les règles comptables en vigueur pour l'établissement des bilans conduisent à sous-évaluer la valeur réelle des investissements immatériels. Il est vrai que les règles d'amortissement utilisées pour les acquis matériels ne sont pas directement transposables à l'immatériel. La valeur de celui-ci est plus fluctuante. Elle peut croître ou diminuer plus ou moins rapidement, en fonction de l'action des

responsables de l'entreprise (expression de leur savoir-faire et de leur dynamisme) et de l'environnement économique (impact des savoir-faire des concurrents et de la demande des consommateurs). A bien y regarder, ces évolutions ne sont pourtant pas fondamentalement différentes de celles de la valeur des biens matériels. Les variations des cours des matières premières ou de l'immobilier nous donnent aussi des exemples d'évolutions qui ne vont pas uniquement dans le sens d'un amortissement linéaire.

La méconnaissance de la valeur des savoir-faire implicites accumulés dans les organisations conduit à la destruction brutale d'entreprises qui ne satisfont plus aux critères de rentabilité imposés par les marchés financiers. Pour maintenir leur cote, les entreprises dont les marchés ne croissent pas suffisamment doivent régulièrement réduire leurs effectifs au risque de perdre des savoir-faire méconnus. Quel paradoxe ! Ces

responsables de l'entreprise (expression de leur savoir-faire et de leur dynamisme) et de l'environnement économique (impact des savoir-faire des concurrents et de la demande des consommateurs). A bien y regarder, ces évolutions ne sont pourtant pas fondamentalement différentes de celles de la valeur des biens matériels. Les variations des cours des matières premières ou de l'immobilier nous donnent aussi des exemples d'évolutions qui ne vont pas uniquement dans le sens d'un amortissement linéaire.

(1) Fédération européenne des consultants en technologie et en innovation (<http://www.eftc.com>). Les idées développées dans cet article sont les vues personnelles de l'auteur (md@eftc.com).

(2) Intégration des connaissances sous la forme d'outils matériels ou intellectuels.

destructions d'emplois et leur cortège de drames individuels génèrent des coûts sociaux très élevés pour la collectivité. Partiellement répercutés sous la forme d'impôts, taxes et charges sociales, ces coûts pèsent sur la compétitivité de toutes les entreprises. Ils poussent certaines à la défaillance et à la perte de leurs savoir-faire. Jusqu'où cette spirale concentrationnaire se poursuivra-t-elle ? Il est temps d'engager une réflexion fondamentale sur les différentes composantes du capital des individus, des organisations et de la société, afin d'éviter que des organisations ne détruisent de grandes quantités de capital individuel et ne pompent régulièrement le capital sociétal au seul profit de leurs actionnaires.

Le « capital fantôme » des entreprises

Les énormes écarts que l'on constate parfois entre la valeur nominale du capital de l'entreprise et sa valeur réelle, celle que tentent d'apprécier les financiers et les actionnaires, sont généralement considérés comme la marque de la réussite d'une affaire qui a su accumuler des réserves pour augmenter ses fonds propres, développer la valeur de son fonds de commerce, et se doter des moyens nécessaires pour assurer sa croissance. Cependant, à bien y regarder, l'écart entre les fonds propres et la valeur réelle de l'entreprise constitue un « capital fantôme » qu'il est intéressant de chercher à caractériser.

Ce patrimoine invisible, complémentaire des apports initiaux et des réserves constituées, résulte de l'accumulation d'investissements immatériels très divers, qui peuvent aller de la recherche fondamentale aux tours de main développés par les ouvriers ou à la simple rédaction de notes de service, en passant par l'embauche ou la formation de personnes qualifiées. Il repose ainsi sur le savoir-faire, l'organisation et la mobilisation du personnel de l'entreprise, sur l'efficacité de sa communication interne et externe. Il prend en compte le « fonds de commerce », ensemble complexe d'images de l'entreprise et d'habitudes de consommation de sa clientèle, et le

« capital de confiance » des investisseurs. Il peut parfois être très volatile. Les principes du capitalisme traditionnel attribuent l'ensemble de cette plus-value immatérielle aux détenteurs de parts de l'entreprise, c'est-à-dire aux apporteurs de capitaux initiaux. Les apports immatériels peuvent être inclus dans cette base de calcul, mais uniquement selon une valeur initiale validée par un spécialiste (commissaire aux apports) et non révisable. Ceci appelle deux remarques. Tout d'abord, si la valeur des apports financiers est bien connue, celle des apports immatériels ne se révélera qu'avec le temps. Un système permettant de réviser le nombre de parts correspondant à ce second type d'apports serait donc plus juste. Ensuite, ce mode de répartition ne tient pas compte des « apports en industrie » des membres du personnel. Compte tenu de l'importance de leurs contributions dans la croissance du capital immatériel des entreprises, il est permis de se demander s'il est réellement équitable de n'attribuer cette plus-value qu'aux seuls investisseurs dont l'apport a été comptabilisé dans le capital initial.

Le capital financier est-il réellement plus producteur de plus-value que le savoir-faire et le travail ? La valeur des investissements matériels est-elle nécessairement plus grande et plus pérenne que celle des investissements immatériels ? Elle est certes plus facile à évaluer ou à saisir (dans les deux sens du terme), mais est-elle réellement plus stable, et sur quelle période de temps ? La pierre est-elle une valeur plus sûre que le savoir-faire du maçon ? Les déboires des banques avec l'immobilier ont montré les limites de cette croyance. L'attribution de toute la valeur capitalistique de l'entreprise aux seuls apporteurs de capital initial (matériel, financier, ou propriété intellectuelle), qui apparaît ainsi comme une anomalie, est aussi une erreur économique. Son origine historique peut s'expliquer par la lente évolution du droit de la propriété, qui a pris du retard sur la structure actuelle des valeurs économiques. Ces dernières, nous l'avons déjà dit, se fondent de plus en plus sur l'avancée des connaissances et des

savoir-faire, et sur la capacité à pénétrer ou à créer de nouveaux marchés. Or la part de la population capable de développer et de mettre en œuvre ces valeurs a considérablement augmenté depuis un siècle. Des sociétés dans lesquelles 80 % des jeunes arrivent au niveau du baccalauréat ne peuvent plus être gérées comme des sociétés médiévales, dans lesquelles la propriété et le savoir étaient concentrés dans des groupes restreints.

L'investissement immatériel est en fait un investissement humain. Les capitaux ne suffisent pas à garantir la valeur d'une entreprise. Il faut aussi pouvoir mobiliser des hommes et des femmes capables de développer et de faire évoluer des savoir-faire originaux. De nos jours, ces acteurs du développement de l'économie ne demandent plus seulement à bénéficier du fruit de leur travail. Ils veulent aussi, de plus en plus, obtenir leur part des entreprises qu'ils contribuent à développer. En contrepartie, ils sont généralement prêts à « s'investir » totalement dans leurs entreprises.

L'efficacité économique du capitalisme contemporain repose sur sa capacité à libérer une plus grande part d'initiative individuelle que les systèmes à planification centrale. Ceci ne signifie pas qu'il ait atteint la perfection. Les soubresauts de l'économie mondiale sont là pour nous le rappeler. Il pêche

La pierre est-elle une valeur plus sûre que le savoir-faire du maçon ?

notamment par son incapacité à générer un assez

grand nombre de capitalistes, par le trop grand anonymat des « petits porteurs » et par sa tendance à la concentration du pouvoir économique réel. Les explosions sociales des révolutions et les guerres qui les ont suivi au cours des deux derniers siècles ont entraîné d'énormes pertes matérielles. Pourtant, nous constatons à nouveau une concentration croissante du pouvoir économique, au niveau mondial maintenant, et une nouvelle montée des inégalités, qui nous mènent lentement mais sûrement vers de nouvelles situations explosives. Pour les éviter, il est urgent de remettre un plus grand nombre d'hommes au cœur de l'économie. Le partage du capital immatériel entre toutes les personnes qui le développent pourrait y contribuer. Il se

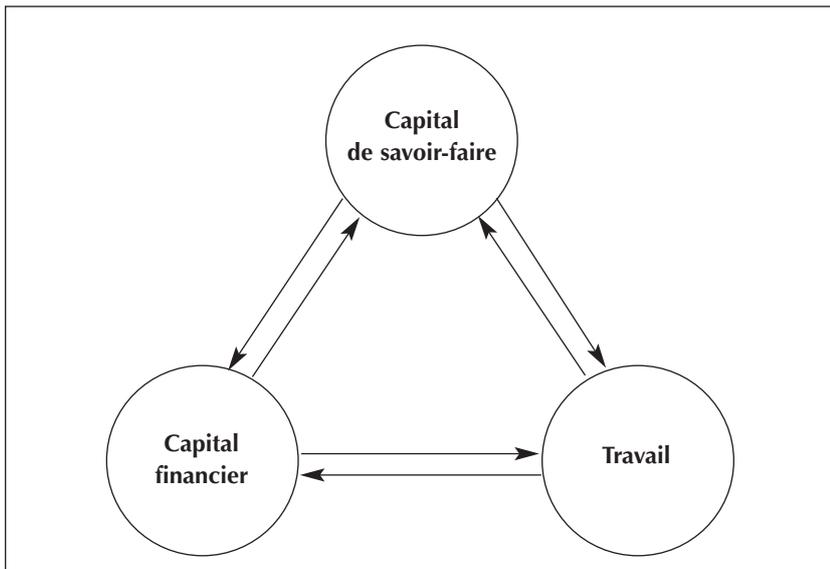


Fig.1. - En se concentrant sur la dualité capital-travail, c'est-à-dire sur les rapports du droit et de la force, les économistes de ce siècle matérialiste semblent avoir oublié la dimension de l'esprit. Le partage du capital de savoir-faire développé par les entreprises constituerait une nouvelle extension de l'association capital-travail, recherchée par le Général de Gaulle et son équipe dans les années soixante, et qui a conduit aux accords de participation du personnel aux résultats de l'entreprise.

ferait plus naturellement si la valeur capitalistique du savoir-faire du personnel était inscrite au bilan des entreprises.

En se concentrant sur la dualité capital-travail, c'est-à-dire sur les rapports du droit et de la force, les économistes de ce siècle matérialiste semblent avoir oublié la dimension de l'esprit. « *Capita* » ne signifie-t-il pas la tête ? Le partage du capital de savoir-faire développé par les entreprises constituerait une nouvelle extension de l'association capital-travail, recherchée par le Général de Gaulle et son équipe dans les années soixante, et qui a conduit aux accords de participation du personnel aux résultats de l'entreprise (voir la figure 1).

La gestion des connaissances et des savoir-faire

La gestion des connaissances et des savoir-faire des entreprises est devenue à la mode. Il ne s'agit pas là d'une activité vraiment nouvelle ; ainsi, la société ACET, à Paris, développe et commercialise depuis plus de dix ans des « banques de connaissances » faisant largement appel aux techniques du multimédia (3). Cependant, suite aux

nombreux « dégraissages » que les politiques financières ont imposés aux entreprises, il est devenu évident que ces dernières commençaient à perdre des savoir-faire, dont certains risquaient un jour de leur manquer. D'un autre côté, face à l'évolution de plus en plus rapide des méthodes de travail et des technologies mises en œuvre, il est devenu nécessaire d'optimiser leur diffusion au sein de l'entreprise, les anciens rythmes naturels ne suffisant plus. Nous avons ainsi vu apparaître un ensemble de nouveaux concepts et de nouveaux outils, rendus possibles par la formidable progression des technologies de l'information.

Rebaptisée « *knowledge management* » par certains, la gestion des connaissances et des savoir-faire est donc en phase d'évolution rapide. Pour le moment, elle consiste principalement à identifier, décrire, classer et mémoriser les connaissances et les savoir-faire (implicites et explicites) qui sous-tendent l'activité des entreprises, et à en organiser la diffusion plus ou moins étendue en fonction des besoins ou des responsabilités de chacun. Faisant largement appel à l'informatique, cette activité est

La véritable « capitalisation » du patrimoine immatériel nécessite non seulement de l'identifier, le décrire ou le comptabiliser, mais aussi de se doter des moyens d'assurer sa transmissibilité

principalement à base de descriptions écrites. Pilotée par des spécialistes des systèmes d'information, elle ne prend pas encore suffisamment en compte la dimension pédagogique, nécessaire pour l'acquisition des savoir-faire par ceux qui en ont besoin.

Conscients que l'immatériel constitue pour l'entreprise un véritable capital, certains qualifient ces opérations de « capitalisation » des connaissances ou des savoir-faire. D'autres cherchent à gérer la « création de valeur » au sein de l'entreprise (4). La véritable « capitalisation » de ce patrimoine nécessite non seulement de l'identifier, le décrire ou le comptabiliser, mais aussi de se doter des moyens d'assurer sa transmissibilité. Cette étape est indispensable pour le valoriser et lui donner une consistance et une durée de vie au moins équivalente à celle des biens matériels.

Pour créer ou développer une entreprise, « le savoir-faire est capital »

Notre démarche se situe sur la ligne de cette évolution, mais propose d'aller plus loin. Elle considère qu'il est possible de prendre en compte progressivement l'accroissement de la valeur du capital de savoir-faire dans les bilans des entreprises. Ceci ferait croître le capital nominal, qui ne résulterait plus seulement des apports initiaux, mais intégrerait aussi la valeur des acquis immatériels de l'en-

entreprise, au fur et à mesure du constat de la réalité de cette valeur (une méthode est proposée plus loin).

Cette inscription au bilan, par création de nouvelles actions, pourrait s'accompagner de l'attribution d'une part de cette valeur aux développeurs de ces acquis immatériels, qui « capitaliseraient » ainsi leurs apports. Des

(3) Voir l'article publié par Michel Lefebvre dans « *L'industrie de l'invisible* », Réalités Industrielles, juillet-août 1995.

(4) Un séminaire sur ce thème a eu lieu à Paris les 17 et 18 novembre 1998 (organisé par l'ICAD en partenariat avec *Ernst & Young* et *L'expansion*).

TABLEAU
La dimension patrimoniale des savoir-faire

Pour intégrer au bilan la valeur des principaux savoir-faire de l'entreprise, il est d'abord nécessaire de les caractériser, par domaines d'activité et par niveaux de spécificité. Il faut ensuite analyser la dimension de la valeur de chaque groupe de savoir-faire :

- la valeur productive (capacité à générer du chiffre d'affaires et du profit) ;
- la valeur patrimoniale (transmissibilité de cette capacité).

Les savoir-faire utiles à l'entreprise peuvent ainsi se classer en quatre groupes.

- **Les savoir-faire individuels** constituent le « capital de savoir-faire » des différentes catégories de personnel de l'entreprise ; ils n'appartiennent pas directement à l'entreprise, mais constituent un « fonds de roulement », générateur de chiffre d'affaires et qu'elle doit rémunérer. Ils peuvent être classés en deux catégories :
 - les savoir-faire *génériques*, enseignés dans les écoles ;
 - les savoir-faire *spécifiques*, acquis par l'expérience.
- **Les savoir-faire particuliers à l'entreprise** peuvent être de trois niveaux :
 - détenus par quelques *individus isolés* (et risquant de disparaître avec eux) ;
 - partagés par un *petit groupe de personnes* (qui peuvent en assurer la conservation) ;
 - *structurés pour pouvoir être transmis* (voir ci-après) ;
- **Les savoir-faire transmissibles** sont des savoir-faire propres à l'entreprise, associés à des supports pédagogiques permettant leur transmission à de nouveaux employés ; ces savoir-faire, potentiellement indépendants des personnes qui les ont développés, constituent le véritable « capital de savoir-faire » de l'entreprise ;
- **L'organisation de l'entreprise** résulte d'un ensemble d'interactions de l'encadrement avec le personnel (structuration et animation) et s'inscrit dans la « culture d'entreprise », ensemble de modes de fonctionnement collectifs plus ou moins propices à la productivité et/ou à la créativité, qui constituent aussi un capital immatériel.

L'analyse de ces différents facteurs permet de définir les premières bases d'un système de prise en compte de la valeur patrimoniale des savoir-faire.

- **Les savoir-faire individuels**, associés au travail effectivement réalisé par le personnel (produit du temps de travail par la productivité), constituent le fondement des salaires. Ils constituent un capital, source de revenus pour l'entreprise mais, étant indissociables des individus qui les détiennent, ils n'ont aucune valeur capitalistique réelle pour l'entreprise (d'où l'inquiétude de certains chefs d'entreprise, constatant que ce « capital » entre et sort matin et soir par la porte de l'entreprise et d'où, aussi, l'importance des politiques de fidélisation du personnel, afin de s'assurer de la portion de ce personnel indispensable à la continuité du fonctionnement de l'entreprise).
- **Les savoir-faire transmissibles** sont principalement ceux dont la valeur capitalistique pourrait être inscrite dans les bilans : l'équité voudrait que celle-ci soit attribués à l'ensemble des personnes qui les ont développés et mis en forme (et pas seulement aux « inventeurs », même si ceux-ci peuvent obtenir une part prépondérante).
- **L'organisation de l'entreprise** : l'évaluation de sa valeur patrimoniale est plus difficile, mais pourtant bien réelle, et déjà prise en compte dans certaines entreprises par l'attribution de bons de souscription d'actions (stock-options) aux principaux cadres dirigeants.

règles comptables appropriées sont bien sûr nécessaires, pour éviter la survalorisation de ces apports et garantir leur pérennité.

La valeur marchande de l'entreprise (capitalisation boursière pour les entreprises cotées en bourse) n'étant pas affectée par cette opération, son excédent par rapport au capital nominal en serait réduit d'autant. Ceci ne supprimerait cependant pas les marges de spéculation nécessaires au bon fonctionnement des systèmes boursiers. Dans l'absolu, et hors phénomènes de « bulles financières », ces spéculations ne devraient plus traduire que les appréciations de l'adéquation des investissements de l'entreprise (matériels et immatériels) par rapport aux

marchés auxquels ils sont destinés (et aux variations de ces marchés).

Les investissements immatériels des entreprises n'ont pas nécessairement une valeur patrimoniale. Celle-ci n'apparaît que lorsque ces investissements permettent de générer une activité ou une économie supplémentaire, généralement traduite par la croissance du chiffre d'affaire ou du profit. Cette valeur correspond alors à un ensemble plus ou moins complexe de savoir-faire, qui peut concerner tous les domaines d'activité de l'entreprise (R&D, marketing, production, vente et après-vente, logistique, gestion, personnel, finance, etc.). Le tableau sur la dimension patrimoniale des savoir-faire, ci-dessus, propose des critères d'analyse de cette valeur patrimoniale.

La conversion du capital de savoir-faire en capital financier

Alors que la valeur des investissements financiers est immédiate, celle des savoir-faire et de la connaissance ne se révèle qu'avec le temps et avec le travail et le talent de ceux qui les mettent en œuvre. Ces deux types de valeurs patrimoniales ne peuvent donc pas être comptabilisés de la même manière.

La véritable preuve de la valeur des savoir-faire, c'est le chiffre d'affaire réalisé (générateur de marge et de bénéfice). C'est pourquoi les contrats de vente ou de licence de brevet ou de savoir-faire incluent très généralement

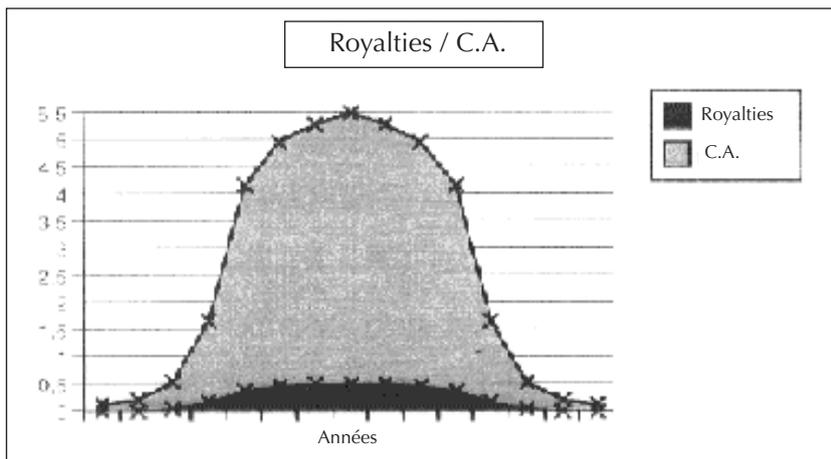


Fig. 2. - Courbe de vie des activités et des savoir-faire associés.

le mécanisme des redevances fondées sur le chiffre d'affaires réalisé (royalties). Nous verrons plus loin qu'il est possible d'utiliser ce mécanisme pour incorporer progressivement au bilan la valeur des savoir-faire de l'entreprise.

La valeur d'un savoir-faire spécifique peut être évaluée a priori à partir des prévisions du chiffre d'affaires qui devrait permettre de réaliser, en utilisant les méthodes développées par les spécialistes de la propriété intellectuelle (méthode des redevances et méthode des flux financiers actualisés) : celles-ci présentent l'avantage d'avoir fait leurs preuves et d'être bien connues d'un grand nombre d'experts comptables. Généralement appliquées aux apporteurs de savoir-faire extérieurs à l'entreprise, elles sont transposables aux savoir-faire internes à l'entreprise.

De même qu'il est possible de faire des prévisions de chiffre d'affaires pour chaque domaine d'activité de l'entreprise, il est ainsi possible d'évaluer chaque ensemble de savoir-faire. Ces valeurs peuvent être révisées chaque année pour intégrer les résultats effectivement enregistrés et l'évolution du contexte relatif à chaque ensemble activité / savoir-faire. La liaison mathématique entre ces deux ensembles de courbes s'établit par application de simples pourcentages, estimés en fonction de la contribution de chaque ensemble de savoir-faire à la réalisation du chiffre d'affaires (voir la figure 2).

En pratique, l'inscription au bilan de la valeur estimée des différents savoir-faire de l'entreprise présente tout de même un risque de non-réalisation trop important

pour pouvoir être recommandée. Elle ne constitue qu'une estimation, très utile dans une négociation mais sans valeur de preuve. Nous lui préférons donc une démarche d'enregistrement a posteriori, au vu des résultats obtenus. Ceci suffit à l'objectif de notre démarche, qui est de permettre aux apporteurs ou aux développeurs de savoir-faire d'obtenir, à terme, une part du capital de l'entreprise qui corresponde non pas à l'estimation initiale de la valeur de leur investissement (valeur nominale), mais à la contribution effective de cet apport à la valeur de l'entreprise.

Deux cas sont possibles, auxquels doivent correspondre deux modalités différentes :

- l'apporteur de savoir-faire (interne ou externe) est propriétaire du savoir-faire et entend le rester (simple vente d'un droit d'utilisation) ; la méthode de rémunération conventionnelle, par « cash » et « royalties » lui convient parfaitement ;

- la propriété du savoir-faire appartient ou est transférée à l'entreprise (par l'usage, la réglementation, ou par l'acquisition d'un titre de propriété et la mise en place des structures et outils permettant la conservation et la transmissibilité de ce savoir-faire au sein de l'entreprise) ; dans ce cas, notre proposition est de n'attribuer aux développeurs qu'un capital nominal initial limité (correspondant à un « cash ») mais de le compléter par un accord d'attribution ultérieure de nouvelles parts de capital ; celles-ci

pourraient être générées par prélèvement de royalties sur le chiffre d'affaires provenant de ce savoir-faire, et par conversion de ces royalties en actions de l'entreprise suivant une valeur nominale (5) et pendant une durée fixée par contrat.

Si le développeur de savoir-faire travaille dans l'entreprise, il peut bien sûr percevoir aussi un salaire, correspondant à sa contribution directe au chiffre d'affaires. S'il ne travaille qu'au développement de l'entreprise, sans contribution directe au chiffre d'affaires, son salaire est au moins partiellement assimilable à un « cash » à versement échelonné, qui doit logiquement venir en déduction de la part de ses royalties converties en capital.

La rémunération totale annuelle d'un développeur/partenaire ayant ce type de contrat de salarié/actionnaire comprendrait donc trois parties :

- un salaire, fonction de la spécificité de ses savoir-faire, de son niveau de compétence et de la quantité de travail fournie (salaire éventuellement partagé entre un fixe et un intéressement aux résultats) ;
- des actions de l'entreprise, suivant la formule convenue dans son (ou ses) contrat(s) de « capital de savoir-faire » ;
- la part des bénéfices de l'entreprise correspondant au nombre total de ses actions, calculé en fin d'exercice.

Le système proposé ci-dessus se différencie des systèmes d'intéressement aux résultats de l'entreprise par l'attribu-

De même qu'il est possible de faire des prévisions de chiffre d'affaires pour chaque domaine d'activité de l'entreprise, il est aussi possible d'évaluer chaque ensemble de savoir-faire

tion progressive de nouvelles actions aux développeurs de savoir-faire. Contrairement à l'attribution de « stock options »

à des cadres dirigeants, qui est déjà pratiquée comme complément de rémunération dans certaines entreprises, cette attribution de parts de « capital de savoir-

(5) Cette valeur nominale du prix des actions attribuées ultérieurement doit logiquement être comprise entre la valeur unitaire des actions au moment de la signature du contrat et la valeur actualisée au moment de la conversion ; le savoir-faire considéré n'étant généralement pas le seul responsable de la croissance de la valeur de l'entreprise, la valeur de conversion applicable à chaque contrat peut être révisée chaque année par application d'une formule de partage de la croissance entre ses différentes sources (de nombreuses formules sont possibles).

faire » n'est pas forcément liée à la présence du bénéficiaire dans l'entreprise. Si les savoir-faire considérés sont bien transmis (et donc transmissibles), cette attribution doit logiquement se poursuivre en cas de départ, tant que l'activité correspondante continue à générer du chiffre d'affaires, et les actions ainsi acquises continuent à produire des bénéfices, tant que l'entreprise en réalise.

L'application de ces principes, qui peut surprendre dans le monde de l'entreprise, est déjà d'usage courant dans les industries particulièrement immatérielles de l'image et du son. Les acteurs de cinéma dont la renommée est suffisante se différencient ainsi des figurants par le fait que leur cachet est complété par des royalties sur les ventes futures. Ces royalties sont la conséquence de la valeur capitalistique de leur contribution à la réalisation du film. De même, la rémunération des chanteurs comprend généralement un pourcentage sur les recettes, d'application immédiate pour les concerts, et différée pour la vente des enregistrements.

« Une société de partenaires plutôt qu'une société d'actionnaires »

Le premier avantage de ce mécanisme est de conduire à un renforcement des fonds propres de l'entreprise, par incorporation progressive d'une partie de la plus-value dégagée par l'exploitation de ses savoir-faire. Cette incorporation peut diminuer la rentabilité apparente de l'entreprise, puisqu'une partie de sa marge brute est affectée à la création de nouvelles actions. Elle lui fournit cependant des ressources humaines financières autonomes pour renouveler ses savoir-faire ou pour réaliser de nouveaux développements. Cet aspect permet de comparer ce mécanisme à celui de l'amortissement, qui permet aussi de renouveler les investissements (matériels) de l'entreprise et de maintenir la valeur de son patrimoine.

La généralisation de cette procédure doterait les entreprises de fonds substantiels pour leurs investissements matériels. Ceci pourrait avoir un impact très

favorable sur leur compétitivité et contribuerait également au développement du secteur des services aux entreprises, aujourd'hui reconnu comme un facteur important de la compétitivité économique globale. Selon des analyses récentes de la Commission européenne, l'Europe est très en retard sur les Etats-Unis dans ce domaine, qui pourrait receler un potentiel inexploité de plus de 3 millions d'emplois à forte valeur ajoutée. L'application de ce « capitalisme du savoir-faire » conduit à un nouveau partage de la plus-value de l'entreprise : en cas de réussite, le savoir-faire, élément dynamique, est davantage valorisé que le simple apport de capital financier, élément statique ; en cas d'échec, partiel ou total, la valorisation du savoir-faire reste à son niveau nominal.

Le nombre des actions des apporteurs de savoir-faire augmentant, en cas de réussite, la part relative des autres apporteurs de capital peut diminuer plus ou moins vite (s'ils ne réinvestissent pas), et leur part des bénéfices aussi. Ce « manque à gagner », par rapport au partage traditionnel, correspond à une révision réaliste des véritables sources des bénéfices de l'entreprise. Il peut cependant être partiellement compensé par une meilleure intégration des développeurs de savoir-faire dans l'entreprise et par leur très forte motivation à réussir, facteurs d'augmentation des bénéfices totaux à partager.

Cette forme de rémunération en capital, jointe à des plans d'accession des employés à la propriété, joue un rôle majeur dans la dynamique de croissance des entreprises intensives en connaissance, aux Etats-Unis.

L'attribution d'une part substantielle du capital des entreprises à leurs véritables développeurs, en plus d'être équitable, peut présenter l'avantage de stabiliser ce capital face à des tentatives de prise de contrôle extérieur. Il est bien connu que les patrons de PME sont beaucoup plus attachés à la pérennité de leur entreprise que les opérateurs financiers. La multiplication des « actionnaires-développeurs », véritables partenaires

de l'entreprise, pourrait permettre la transposition de cet état d'esprit à un nombre croissant d'actionnaires. Cette multiplication pourrait constituer un bon levier pour limiter les effets dévastateurs des considérations uniquement financières sur l'emploi. Ceci permettrait de construire, suivant un mot de Jacques Delors, une société de partenaires plutôt qu'une société d'actionnaires.

L'intégration de la valeur des savoir-faire dans la gestion de l'entreprise pourrait donner une nouvelle dimension aux services chargés de la gestion des « ressources humaines », par le développement de deux spécialités :

- la comptabilité des savoir-faire (analyse et évaluation du « stock de savoir-faire » de l'entreprise), qui nécessiterait des connaissances en comptabilité, mais aussi en propriété intellectuelle (protection des savoir-faire), en analyse des marchés (étendue de l'application potentielle des savoir-faire) et en veille technologique et concurrentielle (durée de vie prévisionnelle des savoir-faire) ;
- la gestion des savoir-faire, qui regroupe-

L'attribution d'une part substantielle du capital des entreprises à leurs véritables développeurs, en plus d'être équitable, peut présenter l'avantage de stabiliser ce capital face à des tentatives de prise de contrôle extérieur

rait l'analyse des savoir-faire du personnel (génériques et spécifiques) et l'organisation de leur transmission (outils et programmes de formation),

mais aussi la recherche et l'intégration des nouveaux savoir-faire nécessaires au développement de l'entreprise (embauche de personnel et/ou acquisition de licences), et la gestion des systèmes d'attribution des parts du « capital de savoir-faire » de l'entreprise.

Il est intéressant de noter, à ce propos, que le « Rapport Bouchet » du Conseil économique et social, relatif à l'immatériel, a recommandé de créer des outils de description et d'évaluation des acquis immatériels des entreprises. L'entreprise suédoise Skandia est en avance dans ce domaine, puisqu'elle publie un rapport annuel du capital intellectuel et s'est dotée d'un directeur général du capital intellectuel. Comme nous l'avons mentionné plus haut, la vogue actuelle du « knowledge management » dans les grands groupes industriels amène de nombreuses

équipes à formaliser les connaissances et à optimiser leur exploitation.

Des ajustements législatifs et réglementaires sont nécessaires

Les réglementations relatives à la protection de la propriété intellectuelle constituent actuellement un point faible pour l'application des principes du « capitalisme du savoir-faire ». Le système des brevets permet en effet une protection efficace des savoir-faire relatifs au travail de la matière (produits et procédés), mais il ne s'applique pas aux activités immatérielles telles que les procédés de traitement de l'information, les méthodes de gestion ou les techniques de vente. La protection de ces activités relève du droit d'auteur, c'est-à-dire de la protection de la forme et non du fond. Ce mode de protection intellectuelle est adapté aux activités artistiques, telles que la littérature ou la musique, pour lesquelles la forme est une caractéristique essentielle. Il s'applique mal aux industries de l'immatériel, qui reposent sur de véritables procédés et que la description de leur forme ne peut suffire à protéger. Il est pourtant tout à fait possible, comme pour les brevets, d'apprécier le fond de ces activités avec des critères objectifs tels que le caractère inventif et la nouveauté.

Les principes du système des brevets remontent à l'époque de la Révolution française. Ses fondateurs voulaient encourager le développement de l'industrie et avaient alors volontairement exclu les techniques bancaires et les jeux d'argent. Ils n'avaient pas, et c'est bien compréhensible, pensé au formidable développement des industries de l'immatériel que nous connaissons aujourd'hui. Voilà un beau champ d'investigation pour des juristes.

En matière de droit, il est également intéressant de noter que la propriété

des savoir-faire implicites des entreprises ou de leur personnel constitue encore actuellement une zone de non-droit. Le Code de la propriété intellectuelle, dont le titre 1 décrit en 2 500 pages le droit relatif aux brevets et licences, ne comprend, dans son titre 2 relatif à la protection des connaissances techniques, qu'un chapitre 1 - secrets de fabrique - lequel ne comporte que la seule mention « absence de dispositions réglementaires ».

Une révision fondamentale des mécanismes de propriété industrielle relatifs à toutes les formes de savoir-faire est maintenant nécessaire, pour les faire coïncider avec la réalité des activités des industries d'aujourd'hui.

Enfin, l'attribution périodique de nouvelles actions aux apporteurs et aux développeurs de savoir-faire peut nécessiter des adaptations de la législation sur les entreprises (sociétés à capital révisable) et des ajustements de la réglementation fiscale. Une proposition de loi allant dans ce sens a été déposée en novembre 1997 par MM. Pierre Laffitte et René Tréguet, Sénateurs (6).

D'importants axes de développement

Il est prévisible que l'application des principes de ce capitalisme du savoir-faire rencontre des résistances du côté des sociétés ou des structures économiques fortement soumises à des logiques purement financières. Le statu quo leur convient puisqu'ils disposent d'outils financiers très sophistiqués pour distiller au mieux toutes les phases de la plus-value.

Ce mode de pensée et d'action économique, consistant à reconnaître la valeur capitalistique de tous les savoir-

faire et à la prendre systématiquement en compte suivant des mécanismes financiers appropriés, apparaît potentiellement très fécond. Il donne déjà lieu à des applications empiriques dans le domaine de la création d'activités nouvelles, notamment dans les jeunes entreprises intensives en connaissances. Son application peut être étendue à beaucoup d'autres domaines :

- le financement de la création d'activités nouvelles par des « apports en industrie (cas des chômeurs indemnisés par les Assedic) ;
- la mise en place de nouveaux systèmes de rémunération dans les entreprises, et la négociation de nouveaux mécanismes d'intéressement à la plus-value ;
- le développement de nouvelles ressources pour les caisses de retraite, par capitalisation des savoir-faire développés pendant la vie active ;
- la restructuration des entreprises en déclin, en prenant en compte la valeur résiduelle de leur capital de savoir-faire ;
- la reprise d'entreprises et l'acquisition progressive de leur capital par le personnel, par affectation de royalties à un fonds de rachat du capital ;
- la privatisation des entreprises, notamment en Europe centrale et orientale, en permettant à leurs responsables d'acquérir progressivement des parts significatives du capital.

Ces développements devraient permettre de progresser vers une forme de société qui, intégrant mieux le « capital humain » dans son économie, puisse être à la fois plus performante et plus humaine. ●

(6) Proposition de loi tendant à créer des entreprises à partenariat évolutif, caractérisées par la libre négociation entre apporteurs de compétences et de capitaux (proposition n° 80 de la session ordinaire de 1997-1998 su Sénat).