

LA

REVUE

cultiver ses différences

**La stratégie créative**

**Relais et Châteaux : l'âme et l'esprit**  
*entretien avec Jacques-Olivier Chauvin*

**L'immatériel :**  
une source inégalée de singularité

**De l'immatériel dans le mortier**  
*entretien avec Jean-Luc Gardaz*

**France et entreprises :**  
le pari de l'immatériel  
*entretien avec Maurice Lévy*

10

juillet 2007

## 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, 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 Freelife Vellum. Il est certifié par le FSC (Forest Stewardship Council) et par l'Union Européenne (certification Ecolabel). Ces certifications attestent que le papier résulte d'une bonne gestion forestière et que sa fabrication respecte l'environnement (limitation de la pollution atmosphérique et de l'usage de substances dommageables à l'environnement, moindre consommation d'énergie, utilisation de fibres recyclées).*

*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.*



## EDITORIAL

par **Hervé Baculard**,  
Associé

10

### CULTIVER SES DIFFÉRENCES

2. La stratégie créative  
par **Michel Saloff-Coste**  
avec la réaction de **Concetta Lanciaux**  
sur l'axe création/communication

16. Relais et Châteaux : l'âme et l'esprit  
interview de **Jacques-Olivier Chauvin**,  
Directeur Général de Relais & Châteaux

21. L'immatériel,  
une source inégalée de singularité  
par **Hervé Baculard**, Associé,  
et **Stéphanie Nadjarian**, Directeur,  
de Kea&Partners

31. De l'immatériel dans le mortier  
interview de **Jean-Luc Gardaz**,  
Président du Directoire de Saint-Gobain Weber

35. France et entreprises : le pari de l'immatériel  
interview de **Maurice Lévy**,  
Président de Publicis et auteur du rapport  
sur «l'économie de l'immatériel»

**L**a singularité : pour quel bénéfice, comment et à quel coût ?

Si la différenciation est une voie stratégique majeure, son exécution reste pleine d'embûches : beaucoup s'y lancent sans réussir à créer d'avantages concurrentiels durables, d'autres reculent devant les investissements supposés d'une telle stratégie. Des succès mondiaux existent bel et bien, dans le secteur du luxe bien sûr mais aussi dans des univers réputés moins propices : Relais & Châteaux est un succès construit sous l'égide de non hôteliers et Saint-Gobain Weber a bâti une marque mondiale et singulière dans les mortiers de construction.

La différenciation est tout d'abord une question de méthode. C'est en tout cas le point de vue de Michel Saloff-Coste qui, avec la stratégie créative, nous propose une démarche en trois temps qui réconcilie renforcement du cœur de métier et singularisation. Un enseignement : le succès vient autant d'une démarche analytique que d'un changement de comportements dans la réflexion et l'action.

Mais où chercher le carburant nécessaire pour faire émerger ses singularités ? L'heure est bien sûr à l'augmentation des budgets de R&D. Mais il existe une énergie à portée de main, celle des actifs immatériels, que Maurice Lévy a très bien décrits dans son rapport au Ministre de l'Economie. Stéphanie Nadjarian les considère comme la partie immergée de l'iceberg ; elle nous fait découvrir la façon dont ils peuvent alimenter tant la vision globale d'entreprise que les stratégies marketing, commerciales ou industrielles.

Valoriser les actifs immatériels de l'entreprise devient une responsabilité du dirigeant. Les auditeurs, pour leur part, devraient trouver des moyens de les valoriser dans les comptes, sans tomber dans l'excès inverse – tout n'est pas immatériel – mais la priorité reste une question de management. Pour la plupart, ce sont des actifs diffus, portés par des femmes et des hommes, qu'il faut identifier, faire prospérer et transmettre. Voilà un nouveau champ intéressant, porteur de valeurs et de profits futurs.

Bonne lecture.

# LA STRATÉGIE creative

par Michel Saloff-Coste

en collaboration avec  
Carine Dartiguepeyrou

*"Your time is limited, so don't waste it living someone else's life. Don't be trapped by dogma – which is living with the results of other people's thinking. Don't let the noise of others' opinions drown out your own inner voice. And most important, have the courage to follow your heart and intuition." <sup>1</sup>*



**Michel Saloff-Coste**  
est consultant et  
expert international  
auprès des dirigeants  
d'entreprise qui

cherchent à anticiper les évolutions à venir et les ruptures dans les champs de la stratégie, du management ou de la communication. Il enseigne en France, dans le cadre de HEC et Sciences Po, et tient des conférences en Europe, en Amérique et en Asie.

Il est aussi coauteur, avec Carine Dartiguepeyrou, de plusieurs livres de référence : *Le management du troisième millénaire*, *Les horizons du futur*, *Trouver son génie* et *Le dirigeant du troisième millénaire*.

## une nouvelle voie de transformation stratégique

Dans l'article «mimétisme et singularité» de *La Revue* n° 8<sup>2</sup>, nous avons souligné l'importance de concilier ces deux logiques à travers des stratégies hybrides. C'est sur la singularisation que nous nous focalisons ici : comment développer des stratégies créatives afin de cultiver la singularité de chaque entreprise ? Car affirmer sa singularité apparaît aujourd'hui comme un facteur majeur de compétitivité et de développement économique, social et écologique.

Les dix dernières années du 20<sup>ème</sup> siècle ont été marquées par les technologies de l'information et de la communication, qui ont ouvert de multiples possibilités opérationnelles. Le passage au 21<sup>ème</sup> siècle est lui marqué par la réappropriation

1 - *Stanford Report*, Introduction de Steve Jobs, P-D.G. d'Apple Computer et de Pixar Animation Studios, 12 juin 2005.

2 - *La Revue* de Kea&Partners n° 8, «Mimétisme et singularité, deux approches au service de la croissance», juillet 2006

et le déploiement de ces technologies à travers des stratégies de plus en plus créatives et originales<sup>3</sup>. Cette créativité déstabilise parfois de manière radicale des secteurs entiers au profit de nouveaux entrants inventifs et courageux ou de joueurs traditionnels qui savent se remettre en question, se renouveler et même se réinventer.

Aucun secteur n'est à l'abri de ce type de concurrence «créative» qui est d'autant plus dangereuse qu'elle est imprévisible et joue de la surprise bien plus que de l'effet de taille.

*«Depuis quinze ans des centaines de milliards de dollars de valeur boursière ont migré des anciens vers les nouveaux business designs ! Détecter le «pattern» qui va remodeler une industrie est plus important que jamais. Comprendre avant les autres permet de préparer et de mettre en œuvre des tactiques qui vous propulsent et vous maintiennent au premier rang»<sup>4</sup>.*

S'appuyer sur des logiques de singularisation, fédérer les altérités de l'entreprise et se détacher des logiques mimétiques caractéristiques de nos sociétés industrielles deviennent des enjeux de transformation stratégique de premier plan. «Think different», le slogan d'Apple, est sans doute l'un des mots d'ordre les plus emblématiques de la stratégie créative.

## **Qu'appelle-t-on stratégie créative ?**

C'est celle qui consiste à créer, identifier, souligner, renforcer et déployer des singularités dans l'entreprise. Elle n'est pas contradictoire avec les stratégies plus classiques et mimétiques, comme les stratégies de taille critique, d'efficacité opérationnelle ou de flexibilité. En revanche, elle permet mieux à l'en-



Illustration Jean-Manuel Ducrier

treprise, en la distinguant, d'échapper à la concurrence frontale.

La stratégie créative est, par essence, difficile à définir car, comme son nom l'indique, elle n'est pas basée sur des recettes préétablies. Elle pousse à inventer du «nouveau» pas simplement en termes de design et de produit, mais également en termes de processus, fonctions et finalités de l'entreprise, et provoque sa transformation. Les stratégies de transformation créatives sont risquées, mais permettent de déplacer le champ concurrentiel, de défricher des espaces de marché vierges, de changer de damier et de créer de la valeur plus rapidement que des concurrents moins créatifs.

La course à la création de valeur est traditionnellement un jeu à somme nulle où ce que l'on gagne pour l'une des parties prenantes de l'entreprise est perdu pour l'autre. Par exemple, la baisse de prix du produit, favorable au consommateur, est malheureusement, mécaniquement, défavorable au salarié, à l'actionnaire et à la planète, car les prix bas cachent souvent une externalisation sauvage des

3 - Cf. Jacques Attali, *Une brève histoire de l'avenir*, Fayard, 2006

4 - Adrian Slywotzky, *Patterns*, Village mondial, 1999

coûts écologiques ! Pour favoriser toutes les parties prenantes, la stratégie créative dispose d'**un réservoir de création de valeur qui reste à exploiter : les actifs immatériels**. Caractéristiques qualitatives intrinsèques de l'entreprise, ces actifs ont l'immense avantage, du fait de leur immatérialité et de leur caractère informationnel, de pouvoir être « consommés » par tous simultanément. Une information porteuse de sens motive, au même instant, le salarié dans son action au service de l'entreprise, le client dans un achat de produit plus solidaire et le gérant de portefeuille dans un achat d'actions à la performance plus « durable ». C'est cette qualité d'ubiquité des actifs immatériels qui fait que, tout en étant difficilement mesurables, ils sont devenus de plus en plus importants dans la valorisation d'une entreprise. Ce sujet est développé dans l'article suivant (cf. page 21).

Nous approfondissons ici le concept de stratégie créative et sa mise en œuvre dans l'entreprise :

- **Comment se positionne la stratégie créative par rapport aux autres approches de transformation ?**
- **Quels sont les moments propices à une stratégie créative ?**
- **Quel nouveau regard est nécessaire à la construction d'une stratégie créative ?**
- **Comment nourrir la réflexion par l'interne et l'externe ?**
- **Quels sont les axes de référence utilisés pour construire une stratégie créative ?**
- **Qui est concerné par la stratégie créative ?**
- **Comment construire une vision inspirée de l'entreprise et vivre au jour le jour l'expérience de la stratégie créative ?**

## **La stratégie créative par rapport aux autres approches de transformation**

### **Plus gros...**

De manière basique, la stratégie de transformation la plus souvent mise en œuvre par les entreprises consiste à devenir plus grosses. L'effet de taille est considéré comme essentiel afin d'atteindre une position de domination qui permette de faire la loi et, de ce fait, de dégager des profits considérables. Être le plus gros est une stratégie qui semble si naturelle qu'elle a abouti un peu partout à la constitution de grandes entreprises. Cette tendance a fini par représenter un risque pour l'économie de marché d'où l'apparition de lois anti-trust sur les marchés les plus dynamiques, notamment aux États-Unis et dans l'Union européenne.

### **Plus organisé...**

A la stratégie de la taille critique s'est ajoutée petit à petit une nouvelle stratégie dans laquelle les cabinets de conseil en organisation ont joué un grand rôle : sur des marchés qui commençaient à se saturer et qui étaient plus concurrentiels, il ne s'agissait plus uniquement d'être plus gros, il fallait aussi être mieux organisé ! Cette tendance initiée dans le monde industriel s'est propagée dans le monde des services et a nourri toute la vague de l'organisation scientifique du travail et l'essentiel des théories de management.

### **Plus flexible...**

Avec la mondialisation et la dérégulation des marchés, le contexte est devenu de plus en plus turbulent, imprévisible et mobile. S'est alors posée avec acuité la question du changement et de la flexibilité. *“Quand le changement au sein d'une institution se fait plus lent que le changement à l'extérieur, la fin n'est pas loin.*

*La seule question est alors quand ?*” nous explique Jack Welch<sup>5</sup>. Après les stratégies «devenir plus gros» et «être mieux organisé», apparaît la stratégie de l’adaptation permanente par la flexibilité. Les entreprises s’allègent au maximum pour être plus réactives. La grande question stratégique devient la délimitation du cœur de métier ; il s’agit de se concentrer sur un seul métier, clairement défini et exercé avec un niveau d’excellence qui permette de rester dans la course internationale.

Identifiant ce cœur de métier, les grands groupes vendent par conséquent leurs activités périphériques. L’objectif est alors le reengineering, c’est-à-dire la réorganisation complète de l’entreprise autour de sa capacité à répondre rapidement à l’évolution de la clientèle avec, pour corollaire, l’externalisation des fonctions supports. En chemin, la vision prospective est souvent perdue au profit d’une capacité d’adaptation à court terme. Sur des marchés de plus en plus saturés, les entreprises dans leur stratégie d’adaptation mercenaire sont souvent emportées dans une logique de prix et de création de valeur pour l’actionnaire qui les laisse exsangues, les salariés désemparés, l’environnement pollué. En cherchant leur cœur, les entreprises ont-elles perdu leur âme ?

### Plus singulier...

La stratégie créative consiste, alors que toutes les habitudes précédentes dans le monde des affaires sont marquées par des logiques mimétiques, à créer des ruptures caractérisées par des altérités radicales. *“On commence par identifier la somme des conventions qui inhibent la pensée et l’imagination pour mieux les mettre en pièce au travers d’une idée*

*radicalement nouvelle. Mais cette étape ne peut être franchie que si l’on possède une vision à long terme, c’est-à-dire une intention claire de la direction vers laquelle aller et le chemin à couvrir dans l’avenir”*<sup>6</sup>.

Cette nouvelle approche stratégique laisse la part belle à la prospective et aux analyses macroéconomiques, sociales et technologiques. L’acte de singularisation, s’il implique un retour au vide, à la feuille blanche, ne fait sens que dans une compréhension extrêmement profonde du contexte dans lequel il s’insère. La création d’une altérité, d’une différence, est toujours un acte philosophique et spirituel dans la mesure où la création naît d’une profonde maïeutique, qui se joue sur des questions de sens et d’absolu.

L’acte de singularisation ne crée pas un nouvel objet, il réenchante notre relation à tous les objets. L’entreprise, en générant du sens, crée de la valeur pour l’ensemble de ses parties prenantes et échappe ainsi à la concurrence. La chaîne hôte-



Illustration Jean-Manuel Ducruet

5 - Jack Welch, président du groupe américain General Electric de 1981 à 2001

6 - Jean-Marie Dru, *Disruption* : «bousculer et déplacer le marché», Village Mondial, 2003

lière Relais & Châteaux (cf. interview de Jacques-Olivier Chauvin, page 16) a su ainsi mettre l'innovation au service de la tradition et nourrir son image globale d'une multitude de singularités locales.

“Donnez-moi un point d'appui et je soulèverai le monde” disait Archimède. Steve Jobs, le patron d'Apple, est emblématique de cette capacité à dépasser les problématiques telles qu'elles sont perçues dans un marché sectoriel. Alors que dans les hautes technologies, la communication tourne autour de l'extrême performance des produits, Apple, à travers l'ensemble de sa communication, affirme un système de valeurs qui va bien au-delà de l'innovation technologique. Ainsi l'innovation concerne non seulement le produit mais aussi les processus et le modèle économique. Comme le note Larry Keeley<sup>7</sup>, avec le lancement de l'iPod, Apple a combiné au moins cinq champs d'innovation, en réussissant à convaincre les industries du disque de mettre leurs répertoires en ligne, à développer une plateforme logicielle (iTunes), à inventer un nouveau modèle économique d'achat forfaitaire de titres, à imposer une facilité d'utilisation et enfin à créer un design minimaliste qui fait de l'iPod un objet non seulement simple mais beau ! L'enquête sur l'innovation, publiée par le magazine Business Week, a attribué le premier rang de son classement à Apple<sup>8</sup> et met en exergue la capacité de rupture au cœur de la plupart des grandes réussites du début de ce 21<sup>ème</sup> siècle. Google, seconde entreprise du même classement, fait aussi figure d'exemple. Dans le contexte high-tech de la Silicon Valley, Google a imaginé une stratégie basée sur la «low-tech» en totale rupture avec les

---

7 - BusinessWeek, 24 avril 2006.

8 - L'enquête publiée par BusinessWeek le 24 avril 2006 (pp. 63-74) s'est basée sur 1 500 grandes entreprises dans le monde (46 % nord-américaines, 30 % européennes et 16 % asiatiques). 19 questions générales et 8 questions portant sur l'innovation furent posées.

habitudes ambiantes : plutôt qu'un gros ordinateur ultraperformant, des milliers de PC de base achetés à bas prix et mis en réseau grâce à des logiciels maison<sup>9</sup>.

Autre exemple de réussite en rupture avec les pratiques habituelles d'un secteur : Muhammad Yunus, prix Nobel de la Paix 2006, inventeur du concept de micro crédit et fondateur de la première banque à le mettre en œuvre. Le micro crédit en quelques années a déjà sauvé de la misère absolue plusieurs millions de foyers dans le monde tout en constituant une véritable réussite et une révolution dans l'univers très conformisme du monde bancaire.

### **Les trois moments propices à une stratégie créative**

La stratégie créative est utile à différents moments de la vie d'une entreprise.

Elle est évidemment essentielle au moment de la création, dans l'élaboration des concepts qui structurent le projet. L'objectif est de rendre l'entreprise la plus innovante possible afin de prendre des parts de marché et de créer des barrières à l'entrée contre une concurrence immédiate. La stratégie créative est alors l'un des principaux moyens de combler la faiblesse structurelle de toute entreprise naissante. Cependant les singularités de l'entreprise mettent souvent du temps à s'affirmer pleinement sur le marché.

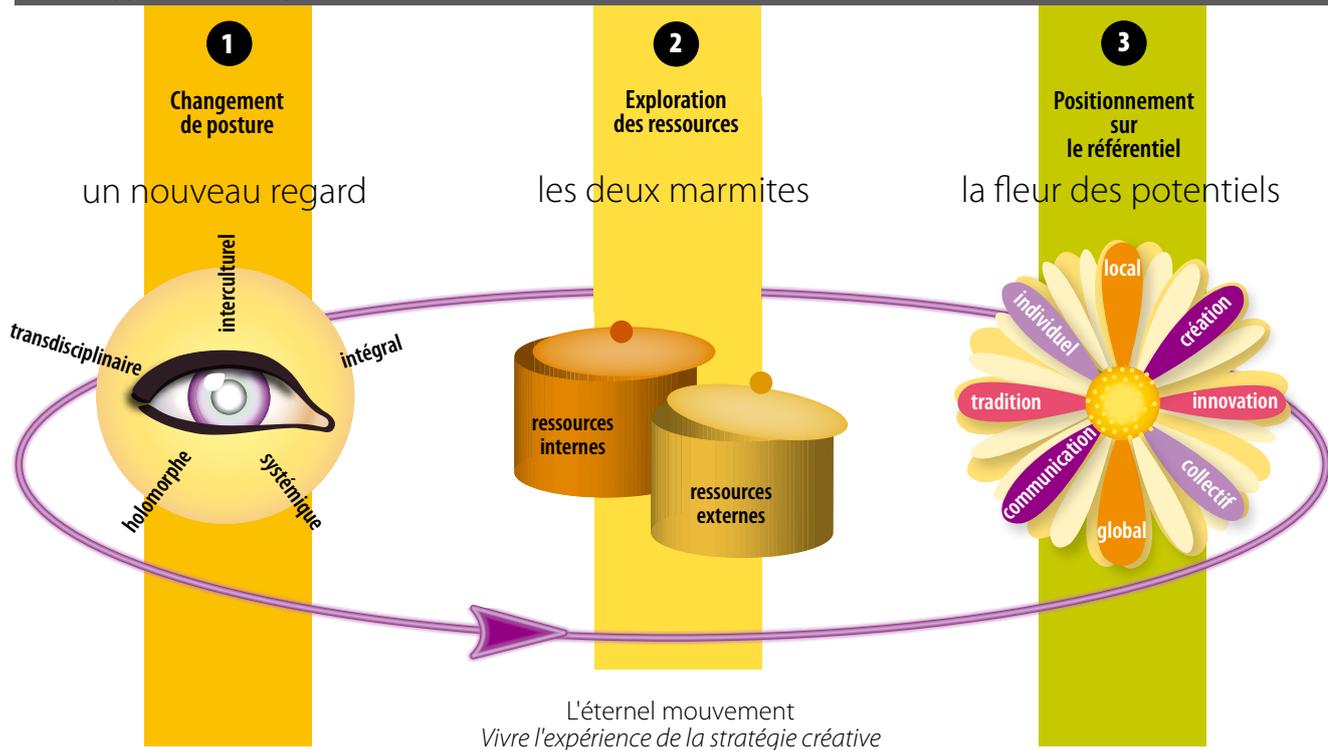
La stratégie créative est utile à tous les grands projets de transformation. Mobilisant des moyens considérables, ceux-ci ne peuvent être de simples mises à niveau concurrentiel de l'entreprise ; ils doivent aussi explorer, affirmer et réaffirmer la personnalité profonde de l'entreprise.

La stratégie créative est enfin nécessaire pour régénérer l'entreprise en permanence, assurer la pertinence de ses activités vis-

---

9 - David A. Wise, *Google story*, Dunod, 2006

## 1. Une approche en 3 étapes



à-vis de son environnement, trouver un nouveau souffle, une dynamique faisant le lien entre l'interne et l'externe, entre elle et les évolutions du monde.

### Une approche en trois étapes

En termes méthodologiques, la stratégie créative appelle un nouvel angle de vue, se nourrit d'opportunités structurelles internes et externes et se déploie à partir d'un référentiel spatio-temporel. L'approche décrite dans l'encadré 1 ci-dessus s'inscrit donc en trois étapes : le changement de posture avec l'adoption d'un nouveau regard, l'exploration des ressources internes externes et le positionnement sur le référentiel de la fleur des potentiels<sup>10</sup>.

### 1 - Adopter un nouveau regard :

une stratégie créative est interculturelle, transdisciplinaire, holomorphe, systémique et intégrale.

#### Interculturelle :

Une création contemporaine n'est riche que si elle se nourrit de toutes les influences culturelles de la planète. Par ailleurs, on ne peut créer de vraies ruptures que si l'on a une bonne connaissance des différentes relativités culturelles et de l'ensemble de ce qui se fait dans le monde dans un secteur donné. Il n'y a pas de création véritablement « naïve » ; mettre en valeur une singularité implique une bonne connaissance du champ sémiologique planétaire pour éviter les copies et les redites ennuyeuses.

<sup>10</sup> - Ce référentiel est identifié dans le livre *Le dirigeant du troisième millénaire* - Michel Saloff Coste, Carine Dartiguepeyrou, Wilfrid Raffard, Editions d'Organisation, 2006



### Transdisciplinaire<sup>11</sup>:

L'élaboration dans un processus collectif d'une stratégie créative nécessite un apport important de chacune des fonctions de l'entreprise. Ces fonctions doivent donc dépasser les approches étroites liées à leur métier en entrant dans un dialogue ouvert avec toutes les autres. Les participants à un processus de stratégie créative sont souvent des spécialistes de leur domaine d'intervention mais ils doivent aussi être capables de comprendre l'entreprise de manière transversale et de s'intéresser aux autres fonctions. Il est souvent nécessaire d'élaborer des séminaires et des processus innovants pour aider les équipes de direction à travailler différemment, en décloisonnant leur logique de spécialisation, et à libérer leurs énergies créatives.

11 - Basarab Nicolescu, *La charte de la transdisciplinarité*, «La transdisciplinarité est complémentaire de l'approche disciplinaire ; elle fait émerger de la confrontation des disciplines de nouvelles données qui les articulent entre elles ; et elle nous offre une nouvelle vision de la nature et de la réalité. La transdisciplinarité ne recherche pas la maîtrise de plusieurs disciplines, mais l'ouverture de toutes les disciplines à ce qui les traverse et les dépasse» - Source : <http://nicol.club.fr/ciret/chartfr.htm>

### Holomorphe :

Parce qu'elle ouvre à chacun des perspectives en abîme sur son environnement, la stratégie créative est holomorphe : chaque sous partie contient le tout. Individu, entreprise et planète participent ensemble à un système qui est infiniment complexe, vivant et dynamique et ne se réduit pas aux seuls facteurs de production de l'économie au sens classique et mécaniste du terme. Afin que l'acte créateur fasse sens pour l'entreprise, l'individu créatif doit être conscient des enjeux de l'entreprise. Mais ce qui est vrai pour le créateur dans le contexte de l'entreprise est vrai de l'entreprise dans le contexte de son pays et aussi du pays dans le contexte planétaire. Cela implique que les auteurs d'une stratégie créative comprennent les enjeux stratégiques de leur entreprise mais aussi ceux des pays où cette entreprise est implantée... et comment l'ensemble de ces enjeux spécifiques s'inscrit dans le contexte planétaire.

### Systémique :

Les entreprises en multipliant les innovations créent un contexte de plus en plus mouvant, incertain, multidimensionnel. Nul ne pourra plus prétendre «gagner dans l'incertain» sans se rendre d'abord compte qu'il s'agit essentiellement de gérer une complexité de plus en plus grande, en allant au-delà de l'approche que nous ont laissée trois siècles de cartésianisme. Seule une vision globale et systémique permet d'appréhender la complexité efficacement.

L'approche systémique aborde la réalité comme un tissu complexe d'interactions. Le «tout», au lieu d'être détruit par l'analyse, est mis en avant comme étant plus que la somme de ses parties. Dans cette approche, il n'existe pas une seule réalité dans un espace-temps unique et homogène mais au contraire une multitude de

champs de réalité avec leur espace et leur temps spécifiques. La pensée systémique permet l'articulation des contraires : l'harmonisation des projets individuels et du projet collectif, du local avec le global, de la création avec la communication, du passé avec le futur. Peter Senge, dans son livre *La cinquième discipline*<sup>12</sup>, souligne que l'approche systémique est la clé opérationnelle de toute stratégie constructive aujourd'hui. Les auteurs d'une stratégie créative doivent s'entraîner régulièrement à mettre en œuvre des approches systémiques et développer constamment leur culture dans ce domaine.

### **Intégrale**<sup>13</sup>

Contrairement aux approches qui consistent à brasser des données quantitatives dans une logique rationnelle, la stratégie créative se fonde sur une rupture essentiellement irrationnelle, qui amène à repenser l'ensemble d'un système de représentation à partir d'un nouveau sens. C'est pourquoi la stratégie créative est un processus d'inspiration spirituelle, prophétique et visionnaire. Elle est intégrale parce qu'elle demande une triple capacité : scientifique, artistique et spirituelle. Elle requiert donc pour sa conception et sa mise en œuvre des êtres humains «intégraux» au sens où ils ont dépassé une vision mécaniste et manipulatoire du monde pour s'ouvrir, à travers le développement de tous leurs potentiels, à leur sensibilité de cœur et à l'aspiration de leur esprit.

Ce qui veut dire, concrètement, savoir se donner du temps pour méditer et développer sa culture générale scientifique mais aussi artistique, philosophique et

spirituelle : l'art contemporain cristallise de manière souvent prémonitoire des courants faibles annonciateurs de profondes transformations en termes civilisationnel et sociétal ; l'étude comparée des religions et des philosophies donne les clés de décryptage des confrontations et évolutions interculturelles.

## **2 - Explorer les ressources internes et externes : les deux marmites d'une bonne stratégie créative.**

Les stratégies classiques font appel à des ressources parfois rares mais assez facilement identifiables car elles sont matérielles, traditionnelles et rationnelles : matières premières, capital, temps, expertise professionnelle reconnue. La stratégie créative, par contraste, fait appel à des ressources qui sont souvent largement partagées et diffuses mais qui sont, en revanche, plus difficiles à identifier car elles sont souvent immatérielles, émergentes et irrationnelles. Cela correspond à une tendance forte aujourd'hui d'une migration de la création de valeur du «hard» vers le «soft», du produit vers le service, des infrastructures vers la culture.

Une bonne stratégie créative s'élabore en puisant dans deux marmites complémentaires qui permettent de faire une soupe savoureuse !

La première marmite, qu'il faut savoir explorer avec vigilance, est interne. L'entreprise même la plus mimétique est singulièrement marquée par son contexte local, son histoire, le caractère de ses dirigeants, la nature de ses produits. Les boulangeries Paul, l'Occitane en Provence ou les glaces Ben & Jerry's ont ainsi su raconter une histoire qui parle à tous au niveau mondial, à travers les singularités hautes en couleur du lancement d'une PME locale. Leurs histoires qui peuvent paraître banales perdues dans le contexte

12 - Peter Senge, *La cinquième discipline*, Editions First, 1992.

13 - Integral thought (also called the integral paradigm, the integral movement, or the integral approach) is a new and developing movement that is comprised of teachings that seek a comprehensive understanding of humans and the universe by combining scientific and spiritual insights. According to the Integral Transformative Practice website, integral means «dealing with the body, mind, heart, and soul.» wikipedia.

local acquièrent brusquement beaucoup de relief à l'international ! L'entreprise recèle ainsi une multitude de pépites rendues invisibles par la myopie du local sur le local. Le regard externe d'expert ou de consultant international peut dans ce domaine être extraordinairement précieux.

La deuxième marmite est externe. Elle s'alimente des nouvelles tendances, par exemple :

- le développement rapide des «créatifs culturels»<sup>14</sup>, par comparaison aux modernes et aux traditionnels,
- les ruptures technologiques qui brusquement réinventent certains métiers, comme Dell l'a fait dans la distribution informatique,
- des évènements géostratégiques et politiques, comme l'effondrement du mur de Berlin, ou écologiques, comme le réchauffement de la planète, etc.

Chaque rupture qualitative dans le champ informationnel de la planète peut être utilisée comme une vague d'opportunités pour surfer sur des nouvelles logiques de création de valeur. Certains endroits de la planète sont connus pour être des observatoires privilégiés, par exemple :

- les grandes capitales culturelles comme Berlin, Londres, Moscou, New York, Paris, Shanghai, Tokyo,
- les pays émergents qui sont obligés de se réinventer en marchant au rythme de leur boom économique,
- la Californie car c'est un endroit unique au monde où la civilisation de demain s'invente chaque jour indépendamment des atavismes et des biais historiques que l'on retrouve ailleurs.

L'enjeu est de trouver la formule gagnante dans la combinaison des éléments internes et externes, en recherchant des

éléments internes qui puissent rentrer en résonance avec des tendances externes et ainsi accélérer le développement naturel de l'entreprise.

### 3 - Se positionner dans un référentiel : la fleur des potentiels

L'entreprise qui met en œuvre une stratégie créative est prise dans un champ de contradictions et d'extrêmes qu'elle doit apprendre à sublimer et à transformer en dynamique positive. Dans ce contexte, le dirigeant entre dans «une danse», pour reprendre l'expression de Peter Senge<sup>15</sup>. Le dirigeant ne doit pas tordre la réalité ni celle de son entreprise. Son rôle est de repérer les singularités, de composer avec les différentes représentations existantes afin d'en faire un paysage d'harmonie, comme les paysagistes zen qui respectent la nature et donnent force à l'environnement.

L'entreprise du troisième millénaire<sup>16</sup> est à l'épicentre de polarités et d'extrêmes. Son enjeu est de trouver sa propre dynamique, de considérer son projet comme un «tout» ouvert sur le monde à travers différents axes :

**Le premier axe est spatial :** il s'agit de conjuguer l'enracinement local, qui apporte des éléments de singularisation et de différenciation, avec une vision mondiale permettant de situer et de valoriser au niveau international le potentiel d'un projet d'entreprise.

**Le deuxième axe est temporel :** il est utile de savoir s'enraciner dans le passé pour mieux comprendre l'essence d'un patrimoine, mais il est aussi nécessaire de se projeter dans l'avenir afin de pleinement valoriser ce patrimoine dans le contexte d'un monde en profonde mutation.

14 - Paul Ray, *The Cultural Creatives*, Harmony Books, cf. *La Revue de Kea&Partners* n°8, page 10

15 - Peter Senge, *La cinquième discipline*, Editions First, 1992

16 - Michel Saloff-Coste, Carine Dartiguepeyrou, Wilfrid Raffard, *Le dirigeant du troisième millénaire*, Editions d'organisation, 2006

## 2. La fleur des potentiels



Constituée de 4 axes superposés, elle représente un référentiel d'analyse du projet d'entreprise.

### 2b. La fleur des potentiels commentée par :

#### Concetta Lanciaux

Fondatrice et présidente de Concetta Lanciaux & Partners, ex-dirigeante du Groupe LVMH

#### Le secteur du luxe...

*Le métier du luxe existe depuis des siècles et s'impose aujourd'hui comme l'un des fers de lance de notre économie parce qu'il est facteur de différenciation, notamment face à la forte croissance des pays émergents. D'abord, le consommateur de produits de luxe achète principalement de la création et de l'imaginaire, ce qui n'est pas le cas d'un achat de bien de grande consommation. Ensuite, ce ne sont pas les machines qui créent les produits mais les hommes et le secteur, après avoir dû importer des compétences de l'extérieur pour moderniser la gestion, notamment dans les années 80, peut à présent exporter sa singularité. Même s'il doit toujours s'inspirer des influences extérieures.*



#### L'axe création-communication et les autres axes de la fleur des potentiels

*Je ne vois pas de tension entre la création et la communication. Pour moi, l'opposé de la création, c'est bien plutôt le conformisme.*

*Dans les métiers du luxe, la communication fait partie intégrante de la création. La valeur ajoutée est générée autant par la créativité que par l'image de la marque. La maîtrise à part égale de ces deux dimensions est indispensable.*

*L'équilibre entre tradition et innovation dépend du secteur. A l'évidence, il ne peut pas se faire de la même façon dans l'hôtellerie et dans la haute technologie. Cet axe, comme l'axe global-local relève de la stratégie de l'entreprise. Il n'y a pas de recette, à chaque entreprise de trouver son positionnement.*

#### Créateur et manager, un couple moteur de la croissance

*La réussite d'une maison de luxe est toujours le résultat d'une bonne alliance entre le créateur et le manager. Créateur, dirigeant et filiales internationales doivent fonctionner dans un processus collaboratif. Cela suppose écoute et respect mutuels. Il est par ailleurs notable que, contrairement aux idées reçues, les créatifs sont aussi des professionnels très organisés.*

*On peut même imaginer que le créateur devienne dans le futur un modèle managérial. En effet, dans la société de l'information, il faut savoir accepter l'incertitude, le travail par projet et le jugement des autres. Or c'est déjà le mode de travail des créateurs : ils n'ont aucune certitude d'inspiration, ont des contrats par collection, acceptent les commentaires de la presse. Constamment jugés, ils restent pourtant humbles, grâce à leur ouverture de pensée... Il est intéressant de transposer ainsi les secrets de la création dans les modèles de management.*

*La relation avec le créateur et l'entreprise peut s'établir à travers le Président, le propriétaire, l'actionnaire ou le manager. C'est une affaire de personnes, en tout cas elle n'est pas fusionnelle.*

propos recueillis par  
Carine Dartiguepeyrou

**Le troisième axe est informationnel :** la création de nouveaux produits, services et modèles d'entreprise est vitale mais il faut savoir aussi communiquer, expliciter et convaincre, or cela est justement plus difficile lorsque l'offre est originale.

**Le quatrième axe est humain :** libérer le projet individuel de chacun est une condition fondamentale qui permet l'affirmation créative et l'innovation, mais c'est néanmoins à travers une dynamique collective que l'entreprise peut créer de la valeur en tant que société. L'articulation du projet individuel et du projet collectif est le fer de lance de toute stratégie créative et innovante.

### **Ces quatre axes superposés forment un référentiel d'analyse du projet de l'entreprise : la fleur des potentiels**

Chacun, pour lui-même et pour son entreprise, pourra se situer sur les différents axes de la fleur des potentiels. Les entreprises se positionnent différemment selon leur histoire, leur qualité et leur projet. Certaines d'entre elles sont très créatives mais peu communicantes, d'autres sont très communicantes mais peu créatives. Il en existe aussi qui conjuguent les deux dimensions. Cela est vrai pour tous les axes que nous avons déployés. La position optimale consiste à articuler les extrêmes et à s'épanouir comme une fleur sur tous les axes stratégiques.

La stratégie créative est d'autant plus performante qu'elle est plus difficile à mettre en œuvre que les stratégies précédentes liées à la taille, à la capacité d'organisation et à la réactivité. Elle demande en effet une nouvelle approche épistémologique, elle-même en rupture avec l'enseignement généralement diffusé dans le monde des affaires par la plupart des écoles de commerce et des grandes universités.

## **Qui est concerné par la stratégie créative ?**

La stratégie créative est d'abord un enjeu de la direction de l'entreprise. C'est au dirigeant de l'entreprise de définir le cercle concerné par ce travail. Les pratiques dans ce domaine sont très diverses. La stratégie créative est souvent portée par des dirigeants particulièrement visionnaires, comme Steve Jobs<sup>17</sup> pour Apple ou Richard Branson<sup>18</sup> pour Virgin. Parfois la stratégie créative est portée par un cercle élargi et concerne l'équipe de direction et un certain nombre de cadres particulièrement motivés. Est-il possible d'imaginer une entreprise où la stratégie créative soit portée par l'ensemble des salariés de l'entreprise comme dans les approches d'amélioration incrémentale, de type qualité totale ?

## **Vivre au jour le jour l'expérience de la stratégie créative**

Contrairement aux stratégies plus classiques qui s'appuient sur des recettes établies, la stratégie créative est basée, par définition, sur un processus de création qui à chaque fois est original ; c'est à force de vivre ce processus que l'on peut acquérir un certain savoir mais surtout le savoir-être et le savoir-faire qui vont avec. Cependant, toute stratégie créative comporte des grandes étapes incontournables.

---

17 - Steve Jobs (né le 24 février 1955) est, avec Steve Wozniak, le cofondateur d'Apple. Il est considéré par certains comme un pionnier de l'informatique pour avoir pris conscience du potentiel de la souris à la suite d'une visite avec une équipe de sa société au laboratoire de Xerox. Cette idée mènera à la mise sur le marché du Macintosh, le premier ordinateur grand public profitant de ces innovations. Wikipédia

18 - Sir Richard Charles Nicholas Branson, né le 18 juillet 1950 à Shamley Green (Surrey, Royaume-Uni), est un célèbre entrepreneur britannique, connu grâce aux nombreux succès qu'il a rencontrés avec sa marque Virgin, laquelle regroupe de nombreuses activités comme des compagnies aériennes ou des chaînes de distribution. Wikipédia



Illustration Jean-Manuel Duinier

### **Ecouter en profondeur et servir de miroir à la singularité**

Toute démarche de stratégie créative nécessite une phase d'écoute en profondeur. L'entreprise doit se mettre en situation, vivre un nouveau rapport au temps et à l'espace. Cela nécessite de mener un travail de sémiologue, de sociologue ou d'anthropologue, au travers d'interviews à tous les niveaux de l'entreprise, afin de comprendre sa culture, son histoire, sa relation au temps et à l'espace, son contexte. L'expérience et l'intelligence émotionnelle d'un témoin extérieur sont ici critiques. Celui-ci doit rapidement sentir et identifier les grandes caractéristiques de l'entreprise. Ce travail d'écoute est fondateur.

La restitution de ce travail d'écoute vise à faire ressortir les caractéristiques les plus singulières de l'entreprise et à les mettre en contraste avec ce qu'il y a de plus commun dans son contexte. Cette première étape est très difficile à réaliser par l'entreprise elle-même car en général elle manque de recul. Les cadres qui pourraient la prendre en charge, en bai-

gnant depuis des années dans la culture de l'entreprise, tendent à perdre de fait la capacité de distanciation nécessaire.

Ce travail d'écoute et de restitution est très apprécié des salariés qui se sentent réellement pris en compte. En outre, il élimine l'application aveugle de recettes préétablies. C'est un travail qui demande beaucoup d'ouverture et de créativité.

### **Se nourrir d'informations pertinentes, sortir de son environnement et chercher le décalage.**

La stratégie créative s'appuie sur une documentation internationale d'expériences originales, de nouvelles expressions créatives, d'émergences – au-delà du *benchmarking* mimétique – qui servent de stimulants à la création endogène de nouvelles idées. Nous défendons ici l'idée qu'écouter en profondeur et servir de miroir à la singularité des entreprises est un art du management.

Très souvent les équipes de direction ou managériales ne disposent pas d'une bonne lisibilité des grandes tendances technologiques, sociologiques ou économiques pouvant affecter directement ou indirectement leur business. Il est cependant essentiel que les équipes managériales se documentent et remettent leur activité dans une perspective mondiale et de plus long terme. L'entreprise peut développer des processus internes (université d'entreprise, club de réflexion) ou externes (voyages, séminaires). Les séminaires au vert et, plus particulièrement, les voyages exploratoires à l'étranger donnent l'opportunité aux équipes de direction ou managériales de se réapproprier un nouveau contenu de manière vivante. Par exemple, la visite d'entreprises peut générer de formidables prises de conscience. L'équipe dirigeante a tout intérêt à revêtir le rôle de l'anthropologue qui découvre et se plonge dans des expé-

riences, métiers ou modèles économiques qui paraissent décalés par rapport à son quotidien mais peuvent également la ramener au cœur de la création de valeur de son métier.

Il est aussi très fertile de sortir du cadre du monde économique ; la visite d'un atelier d'artiste contemporain, la rencontre d'un philosophe ou d'un sociologue peuvent déclencher par association d'idées des révolutions dans la conscience.

Il est capital de nourrir la démarche de dimension prospective pour que l'entreprise prenne ainsi un temps d'avance. Les séminaires et les voyages sont également l'occasion de séances de créativité où des pistes de singularisation sont identifiées.

Les voyages à l'étranger, en Californie, en Scandinavie ou dans des pays émergents comme l'Inde sont en général très appréciés. La Californie du Nord, par exemple, n'est pas seulement le berceau de la Silicon Valley ; elle représente un microcosme unique au monde de consommateurs, d'entrepreneurs, de chercheurs, de responsables d'associations, d'éducateurs qui partagent des valeurs de créativité, d'innovation et d'implication personnelle dans les questions de société, d'écologie et d'évolution du rôle de l'entreprise. La destination doit être choisie avec soin, en fonction de la problématique de l'entreprise. Une meilleure compréhension de la problématique interculturelle apprend à changer de lunettes et à regarder le monde autrement, pousse à sortir du cadre de pensée habituel.

## Construire une vision inspirée de l'entreprise

Le processus d'élaboration d'une stratégie créative pousse à la construction, parfois lente et chaotique, d'une vision du futur de l'entreprise et de son contexte qui soit originale, pertinente, cohérente et collective. La vision de l'entreprise émergera d'autant plus facilement que les systèmes de valeurs fondamentaux auront été définis. Des outils qualifiant et mesurant les valeurs existent<sup>19</sup>. Les perspectives d'évolution ainsi que les opportunités, risques, forces et faiblesses peuvent être analysés en termes de culture, de management, de système et de structure. Il est éclairant de dresser une cartographie des grandes évolutions et des transformations envisagées.

Le design de la chaîne de valeur – et de la manière dont l'entreprise est perçue en termes de création de valeur – est un moment fort de ce travail. Il faut parfois accepter de déconstruire le moteur et les mobiles de l'entreprise afin de les reconstruire sur des bases nouvelles. Dans ce cadre, toutes les grandes fonctions de l'entreprise sont sollicitées et appelées à travailler ensemble de manière décloisonnée et créative. Il est souvent utile de choisir des espaces conçus spécialement pour favoriser le travail collectif et l'élaboration à plusieurs de solutions complexes. On l'aura compris, il ne s'agit pas ici de traiter du design produit mais de l'entreprise toute entière. Il est intéressant, en particulier, d'établir la cohérence entre la culture et les structures : la manière dont les valeurs de l'entreprise s'incarnent dans la disposition et la décoration des bureaux de l'entreprise, par exemple. L'ensemble de ce travail est pour l'équipe de direction ou l'équipe

---

19 - Brian Hall, un sociologue américain, a étudié de manière internationale les référentiels de valeurs qui expliquent les différents types de motivation humaine. Il a été amené à identifier quatre moments types dans le processus d'évolution des motivations d'un être humain.

managériale une très bonne occasion de développer son intelligence collective et d'amorcer ou d'amplifier des démarches de management des connaissances au sein de l'entreprise. À travers ce processus, l'entreprise augmente sa capacité à fonctionner de manière souple, neuronale et en réseau.

### **S'épanouir dans l'unité de la diversité**

La stratégie créative stimule les dirigeants et les équipes managériales et facilite l'invention de processus innovants et la génération d'idées. Elle n'implique pas seulement un changement de paradigme, mais aussi un nouveau rapport à l'espace et au temps, ainsi qu'un nouvel état d'esprit. Cette transformation constitue une expérience « extraordinaire » au sens propre où elle n'est pas ordinaire. Elle nous oblige à abandonner nos carcans du passé pour nous projeter dans un avenir à « réenchanter ». Elle pousse les dirigeants à donner un nouveau sens à la transformation et au développement de l'entreprise et contribue à ce que chacun puisse s'épanouir dans l'unité de la diversité. ●

# Relais et Châteaux : l'âme **ET** l'esprit

Entretien avec  
Jacques-Olivier Chauvin,  
Directeur Général de Relais & Châteaux

*Propos recueillis par  
par Hervé Baculard et  
Carine Dartiguepeyrou*



**Jacques-Olivier Chauvin**  
est diplômé d'HEC.  
Il a occupé des  
fonctions de  
développement

marketing et commercial en France et à l'international, d'abord au sein du groupe Air France, ensuite chez Taillevent puis chez Louis Vuitton Malletier. Il a rejoint Relais & Châteaux en 1999 en tant que Directeur du Marketing. En 2004, il en devient à 36 ans le directeur général.

La chaîne Relais & Châteaux a été créée en 1954 par un chansonnier. La marque, synonyme d'art de vivre à la française, de prestige et de haute gastronomie (330 étoiles au guide Michelin), opère aujourd'hui dans 54 pays, à travers l'association de 460 hôtels indépendants, situés pour un tiers en France, pour un tiers en Europe et pour un tiers dans le reste du monde. Elle compte 18 000 collaborateurs et son chiffre d'affaires dépasse le milliard d'euros. Les français, les anglais, les allemands et les américains représentent les trois quarts de la clientèle, pour une part respective de 12 à 18 % du chiffre d'affaires.



## **Faut-il être un initié pour être client de Relais & Châteaux ?**

C'est une façon poétique de voir les choses car, en effet, certains de nos clients ont pu nous connaître grâce à une forme d'initiation culturelle, via leurs parents, leurs proches ou de multiples manières. Cependant, ce n'est pas notre seul angle d'attaque. Nous ne souhaitons pas développer une marque pour *happy few*, car cela induirait des ressentis négatifs : *ce n'est pas pour moi, je ne vais pas m'y sentir à l'aise*, etc. Si tel était le cas, nous ne compterions pas parmi nos clients la génération montante – et pas seulement en France – des 35-45 ans qui viennent aux Relais & Châteaux en famille, vivent leur séjour dans une autre logique et contribuent au développement de notre chaîne. Cette clientèle est extrêmement passionnante et nos hôteliers, qui sont très à l'écoute, apprennent avec eux à faire évoluer leur métier. Notre clientèle est bien entendu très internationale. Globalement, notre vocation est d'abord à la fidélisation, plus qu'à la conquête tous azimuts de nouveaux clients. Relais & Châteaux n'est ainsi pas le premier point d'entrée d'un tourisme chinois haut de gamme. En Chine, le voyageur n'a pas encore atteint le niveau de

maturité qui fait choisir une chaîne comme la nôtre. Au contraire du voyageur indien qui est beaucoup plus attiré par la dimension culturelle et gastronomique de notre chaîne. Quant au Japon, après des années de maturation, ce pays devient pour nous une vraie terre de croissance.

Pour attirer notre clientèle, nous ne négligeons pas pour autant l'approche plus mécaniste qui consiste à estimer, sur la base d'un effort marginal de 100, quel sera le meilleur retour en termes d'acquisition de clientèle. Ce raisonnement-là nous porte naturellement à investir aujourd'hui plus volontiers en Grande-Bretagne qu'en Chine.

Enfin, il faut savoir être désirable. Si la marque Louis Vuitton n'était pas désirable pour 60 % de la population, elle ne serait pas achetée par 1 %. C'est une approche que nous avons intégrée et qui explique la puissance de Relais & Châteaux. Une étude récente de l'institut CSA montre, qu'en France et dans les pays où nous sommes le plus implantés, notre notoriété atteint 86% ; la puissance de la marque est plus forte que celle de grands noms de l'hôtellerie comme Sofitel ou Hilton. Pourquoi ? Parce que l'univers imaginaire associé à la marque est intensément riche. Il nous faut donc faire rêver beaucoup pour fidéliser un peu. Et ce n'est pas seulement avec de la publicité que l'on fait rêver mais en étant fortement implanté localement, avec des sites emblématiques, comme par exemple en Afrique du Sud où nous possédons les 20 plus beaux lodges.



### *Le succès de Relais & Châteaux s'adosse, on le voit, à une forte singularité. Comment qualifiez-vous cette singularité ?*

Je pense qu'il faut distinguer deux types de singularité : celle de la marque et celle de nos établissements.

La chaîne Relais & Châteaux n'est pas simplement la somme des 330 étoiles Michelin et des 460 établissements dans 54 pays. C'est avant tout une *chaîne volontaire*, composée par des hôteliers et chefs indépendants, différents aussi bien ensemble que séparément. C'est donc d'abord leur indépendance, leur anticonformisme et l'inscription de leurs projets personnels dans la durée qui nourrissent la singularité de Relais & Châteaux.

Ce n'est pas la logique d'investissement qui prime. Il est même étonnant de constater à quel point l'investissement humain, personnel et financier est extrêmement fort pour un retour économique qui, en comparaison à d'autres univers, peut paraître moins optimal. Or, vous ne pouvez pas imaginer le nombre d'entrepreneurs ayant fait fortune, dont le rêve est d'ouvrir un Relais & Châteaux. Beaucoup s'engagent par envie de partager du sens. S'associer à la chaîne, c'est donner une réalité à leur patrimoine qui n'est pas seulement commerciale mais aussi culturelle, parce que, d'une certaine façon, ils participent à la conservation d'un patrimoine d'art de vivre. C'est une double fierté vis-à-vis de leurs pairs. La logique de transmission à la fois familiale et de savoir-faire joue aussi pour beaucoup. C'est un ressenti profond qui se déconnecte très clairement d'une rationalité pure d'investissement.

La taille constitue également un élément de singularité des hôtels : 28 chambres en moyenne. Économiquement, c'est presque irrationnel car c'est une taille qui permet tout juste d'atteindre un seuil critique. Il faut être fou de qualité et d'excellence, être en quête d'absolu.

L'amour de la table fait aussi partie des éléments de singularité de la chaîne. Les 150 chefs des Relais gourmands comptent parmi les meilleurs au monde. La créativité est une condition sine qua non dans l'exercice de leur métier. Être différent, se distinguer, est pour eux une raison d'être.

Les chefs d'établissement, s'ils ne pensent pas nécessairement en termes de créativité, pensent en tout cas en termes de différenciation. Ils cherchent à mettre en avant leurs spécificités locales en imposant un style différent. Lorsque Jean-André Charial, à l'Oustau de Baumanière, imagine son spa, c'est forcément un exercice de créativité débridée qui doit éviter à tout prix le copié-collé. Quand Lady Hamlyn, propriétaire du Château de Bagnols dans le Beaujolais, a décidé de faire une piscine, le projet s'est transformé en bassin romain suivant des plans originaux retrouvés dans la région. Quand Jean-Claude Borgel, entrepreneur, demande à Jean Nouvel de créer un hôtel dans les vignes à Bordeaux, il affirme une revendication artistique. Quand Roger Vergé s'est installé au Moulin de Mougins, il a pris le parti de réunir son art à celui d'artistes contemporains se retrouvant dans son œuvre et lui dans la leur, avec la même envie de faire passer un message.



### *Comment jouez-vous de l'ensemble de ces forces de différenciation et parvenez-vous à construire une singularité collective ?*

Nous avons en commun le respect d'une charte de cinq valeurs fondamentales, les 5C : la courtoisie, le charme, le caractère, le calme et la cuisine. Ce sont des valeurs dont le sens est totalement partagé par les hôteliers de la chaîne.

**La courtoisie**, en première approximation, est une valeur de service et de personnalisation que nous qualifions en anglais d'«*experience*», un vocable dont le sens est très fort. La courtoisie est faite de qualités qui doivent être détectées chez quelqu'un comme acquises et jamais apprises. L'une des qualités premières est rare, c'est la gentillesse authentique. Nous ne pouvons pas recruter quelqu'un qui ne soit pas fondamentalement gentil. Des personnalités comme Michel Guérard ou Guy Martin expriment très clairement leur besoin de travailler avec des personnes réellement attentionnées, à l'écoute de leur prochain, ayant conscience de leurs imperfections mais toujours ouvertes aux autres, avec l'envie de faire bien. Cela peut sembler un peu naïf mais il se trouve que c'est très structurant, que nous refusons nombre de candidats totalement dépourvus de cette qualité.

**Le charme** répond au critère rationnel de la petite taille, d'une intimité mais il renvoie aussi à celui, plus qualitatif, de l'anti-standard. Par exemple, nous avons renoncé à un candidat, propriétaire d'un superbe chalet de type autrichien... à Yosemite park aux États-Unis. Ce chalet n'avait aucune

raison d'être dans le paysage et nous sommes convaincus qu'un hôtel n'existe que par le lieu où il est situé. C'est là un parti pris éthique de développement durable que défend Relais & Châteaux.

**Le caractère** se définit aussi dans cette logique. C'est un critère lié à l'éthique d'un propriétaire, d'un fondateur, d'un projet personnel. Nous nous engageons à poursuivre dans cette voie et à ne pas faire de copié-collé de sites et de personnes.

**Le calme** peut sembler basique mais vous ne pouvez pas imaginer à quel point c'est une forme de luxe de nos jours. Le silence, c'est un absolu. Cela peut aller jusqu'à l'isolement. Aux États-Unis, pour vous rendre au Canoe Bay, vous n'avez connaissance de l'itinéraire que lorsque vous avez réservé.

Enfin, **la cuisine**, c'est le point culminant. Tous les membres Relais & Châteaux ont une table de qualité et c'est un incontournable. C'est un vrai plus, très objectif, que tout le monde s'accorde à reconnaître à notre chaîne.



### *Comment animez-vous ce système de valeurs, ces ferments de singularité collective ?*

Faire la fête ! C'est le meilleur moyen de nourrir et cimenter les singularités locales. Notre rôle est de favoriser la création de liens forts, pas seulement entre les propriétaires mais aussi dans l'ensemble de la communauté de professionnels. A nous de leur faire vivre des moments ensemble, de susciter l'envie de se voir, d'échanger leurs personnels, leurs connaissances, leurs expériences.

Nous organisons un congrès mondial – le taux de présence est de 80 % – et des rencontres plus locales entre délégations. Nous concevons aussi des rencontres un peu exceptionnelles, propices à la création de liens professionnels. Par exemple, nous invitons les chefs gastronomiques à aller ensemble en Norvège pêcher le Skrei, variété particulière de cabillaud, ou bien les chefs de réception de la région Provence à découvrir la dernière vendange des sommeliers en Champagne.



### *Il y a un équilibre à trouver entre singularité et mimétisme. Quelle est la part que Relais & Châteaux cède au mimétisme ?*

Le mimétisme chez nous correspond à l'axe du confort, c'est-à-dire à la charte de 400 critères qualité que chacun doit trouver dans un établissement de notre niveau de gamme. La climatisation, le wifi, l'induction en cuisine, une machine à café expresso dans les suites... ces services font partie des *best practices* du marché qu'il n'y aucune honte à mettre en valeur. Le mimétisme est du domaine du fondement mais il n'est pas intéressant d'en faire un élément premier de communication. Il fait partie du back-office. Nous situons le modèle Relais & Châteaux à la rencontre de l'axe du «confort» et de celui, tout à fait fondamental, de «l'âme et de l'esprit». Nous évaluons la dimension âme et esprit d'un propriétaire à travers sa motivation à faire partie du groupe. Cela passe par un système d'entretiens, de cooptation et d'intégration. Ce qui est très difficile à quantifier c'est l'état d'esprit du personnel en général. Le turnover annuel est de

20 établissements par an, en moyenne. C'est un cycle naturel de vie. Des établissements sont régulièrement exclus du réseau soit parce qu'une génération nouvelle n'adhère plus aux valeurs, soit parce que le repreneur ne se retrouve pas dans les valeurs du cédant et ne garantit plus le niveau de qualité.



### ***Vous avez énoncé plus haut qu'il y a deux types de singularité chez Relais & Châteaux ? Quel est l'autre volet de la singularité ?***

C'est notre fonctionnement en tant que *chaîne volontaire*. Relais & Châteaux est aujourd'hui le seul acteur associatif du secteur à opérer à ce niveau international. Le rôle de l'association est d'aider chaque établissement à cultiver sa singularité et d'en être la caisse de résonance fidèle. Chez nous, un établissement se dit «Relais & Châteaux» et non pas seulement «membre de Relais & Châteaux».

L'association a trois rôles. Le premier est une garantie de qualité ; il consiste à recruter des très bons établissements et à s'assurer qu'ils restent au plus haut. Le deuxième recouvre la promotion, au sens large, et l'utilisation de tous les outils marketing et commerciaux qui peuvent exister, de sorte à maximiser les retombées. Le troisième est un rôle de fournisseur interne de services, un peu comme un *help desk* auquel tous nos membres ont accès dans de multiples domaines d'assistance : formation, technique hôtelière, référencement de fournisseurs ou encore rédaction de communiqués de presse.

Au niveau mondial, l'association est une sorte de holding qui contrôle une dizaine de filiales dont quatre en

France, une aux États-Unis, en Angleterre, en Allemagne et plus récemment en Suisse et en Italie. 80 personnes y travaillent, auxquelles il faut ajouter 20 délégations qui correspondent à 20 regroupements nationaux fonctionnant dans une logique volontariste mais collaborative et coordonnée. En Italie, par exemple, la délégation regroupe près de 40 membres dont une partie s'attache en particulier à recruter les meilleurs par domaine d'expertise. Une délégation nationale a un rôle d'orientation, de conseils. Elle participe localement à la vision d'ensemble. Ces 20 groupes de travail locaux, dispersés dans le monde, nous permettent d'être à tout moment pertinents vis-à-vis de nos marchés locaux. Croire que nos membres sont nos clients serait une erreur. Ils sont bien au contraire contributeurs de créativité et de développement et participent pleinement aux orientations stratégiques de la chaîne. Ils sont tout à la fois adhérents, fournisseurs et clients.

Cette association est unique parce que les membres l'ont voulue exclusive. Cela signifie qu'adhérer au réseau Relais & Châteaux interdit d'adhérer à quelque autre réseau que ce soit. C'est vraiment unique, tellement que cela nous a été reproché et contesté. Il y a dix ans, une poignée d'établissements ont attaqué cette clause d'exclusivité. L'Union européenne en a été saisie et nous a donné raison, considérant que l'exclusivité constituait une valeur de la marque.

Autre singularité : il n'y a pas de contrat entre la chaîne et ses membres. L'adhésion ne se fait pas à travers un contrat de type synallagmatique classique, elle se réfère simplement à une charte commune, à nos statuts. C'est une charte d'utilisation de la marque, de gouvernance, de règlement intérieur et de qualité. Les tables

de la loi sont comprises et connues de tous mais personne n'a à les signer. Elles s'appliquent tout naturellement à tous ceux qui ont la qualité de membre. Cela peut sembler d'un autre âge – la charte a été définie à la création de Relais & Châteaux en 1954 – ou au contraire très en avance.



### ***Comment se transmettent «l'âme et l'esprit» de Relais & Châteaux ?***

L'actif se transmet à chaque fois qu'il y a un point de contact, qu'il soit transversal, entre membres, ou vertical au sein du personnel des établissements. La transmission est forte, on le constate dans le recrutement : la capacité ou la probabilité qu'a une personne ayant déjà travaillé dans un Relais & Châteaux de retravailler dans un Relais & Châteaux est considérable. Mais elle n'est pas perçue comme un héritage poétique d'âme et d'esprit ; pour un manager elle réduit simplement le risque que le profil recruté ne colle pas à ses besoins. Plus qu'un bagage académique, plus que des références d'enseignes internationales, un manager Relais & Châteaux sait que, s'il a besoin d'une compétence, il aura tout intérêt à rechercher quelqu'un qui a acquis de l'expérience dans un autre établissement de la chaîne.

De plus, la transmission s'effectue à travers une multiplicité d'expériences. Un jeune en cuisine auprès de grands chefs va apprendre son métier durant les cinq premières années dans une logique de compagnonnage. C'est-à-dire que s'il est bon, il sera poussé à partir pour acquérir des expériences avec d'autres chefs. C'est ainsi que cette corporation arrive à faire école en interne et à générer les chefs étoilés de demain.

Nos inspecteurs matérialisent cette dimension d'âme et d'esprit à partir de critères objectifs, de nos 5C, auxquels ils rajoutent un élément assez irrationnel, que certains appellent la convivialité.



### Comment gérez-vous ce patrimoine d'art de vivre ?

Nous effectuons un travail de *lobbying* – certes humaniste, mais de *lobbying* quand même – pour défendre nos métiers auprès de l'Unesco par exemple. Nous cherchons ainsi à faire reconnaître qu'un certain nombre de savoir-faire, à commencer par la gastronomie, (en particulier française), fait partie du patrimoine culturel mondial. Nous souhaitons aussi codifier un certain art de recevoir parce que l'hospitalité n'est pas la même dans un ryokan japonais ou dans une hacienda portugaise. Il est intéressant de noter, au passage, que le terme anglo-saxon pour hôtellerie est «hospitality» et qu'il se décline culturellement de différentes manières dans le monde. Les codes de l'hospitalité sont très forts et méritent effectivement d'être valorisés.

Cette année, un établissement de Shanghai nous a rejoints. La famille Li en est le propriétaire et c'est la 14<sup>ème</sup> génération des chefs des empereurs de Chine. Il n'y a plus d'empereurs en Chine, mais la dynastie des chefs, elle, existe toujours et possède un restaurant. Elle a réussi à conserver un grand nombre de recettes historiques fondamentales de la cuisine de la Cité Interdite, avec un académisme extraordinaire et un immense respect. C'est bien dans ce souci de conservation et de reconnaissance d'un patrimoine que nous avons eu à cœur d'associer l'établissement de Shanghai au réseau de Relais & Châteaux. Et l'histoire de la famille Li montre bien que certains pays ont le souci, peut-être plus que la France d'ailleurs, de préserver un patrimoine d'art de vivre.



### Comment caractérisez-vous la stratégie que vous menez ?

Notre stratégie est nourrie par l'inspiration des 150 personnes qui constituent les comités de nos 20 groupes nationaux (les délégations que j'évoquais précédemment). C'est un pool de talents extrêmement divers, hautement qualifiés et impliqués avec passion dans l'animation et le développement de la chaîne. Ce n'est ni un modèle économique, ni un système de rémunération, ni une structure d'actionariat qui pourrait générer un tel niveau d'engagement et une telle créativité. Ce pool de talents est notre force de différenciation et aucun pillard au monde n'est en mesure de la copier.



# L'IMMATÉRIEL, UNE SOURCE INÉGALÉE DE SINGULARITE

par **Hervé Baculard**  
et **Stéphanie Nadjarian**



**Hervé Baculard**, Associé de Kea&Partners, diplômé de HEC, a près de vingt ans d'expérience de conseil. Il accompagne les dirigeants dans leurs projets de croissance, de structure et de stratégie de distribution. Il conseille tout particulièrement les entreprises du secteur de la grande consommation ainsi que les marques et enseignes de distribution.

**Stéphanie Nadjarian**, Directeur chez Kea&Partners, est diplômée de l'Ecole Centrale de Paris et d'un DEA de génie industriel. Elle a débuté dans le conseil en 1996 sur des sujets de performance industrielle et de supply chain, puis s'est orientée vers des thèmes transverses de stratégie et de transformation de l'entreprise.

Elle intervient dans des secteurs très différents : l'automobile, la métallurgie, la cosmétique ou le transport aérien.

*«Quand j'étais patron de Carnaud, j'ai fait de la valorisation de l'immatériel sans le savoir. Au-delà du chiffre d'affaires et des bilans financiers, j'avais fait valoir que la vraie valeur de l'entreprise tenait à la force de son organisation et au dynamisme de son portefeuille clients. Mais j'étais incapable de le mesurer».*

J.-M. Descarpentries, président de l'Observatoire de l'Immatériel, lancé le 2 février 2007.

Pour se différencier et se développer de façon pérenne, nous avons vu dans l'article précédent qu'il fallait s'appuyer sur des singularités fortes.

Depuis peu, les actifs immatériels prennent le devant de la scène, notamment sur le sujet de leur valorisation financière. Or ils sont bien plus qu'une ligne à ajouter au bilan : ils constituent le génome de l'entreprise et, pour cette raison, ils représentent une remarquable source de singularité. Comment se saisir de ce réservoir de différenciation et de développement ? Quels sont les réflexes et les modes de management qui permettent de les révéler et de les exploiter ?

## La singularité n'est pas un gadget que l'on ajoute au cœur de métier !

Les processus classiques de réflexion stratégique amènent naturellement à ... se *benchmarker* au monde extérieur, au risque de générer du mimétisme. La tendance naturelle prend alors le dessus : vouloir être à l'excellence en référence aux concurrents, éliminer la diversité, les aspérités et traiter la singularité en dernier, en cantonnant la différenciation à un sujet de communication. Mais c'est prendre le risque de commettre des erreurs stratégiques. Par exemple, lorsque Fiat, sous la pression du marché, mène son plan de restructuration et cède Ferrari, dans une logique de recentrage, il perd un patrimoine majeur de technologie et d'imaginaire d'entreprise qu'il est obligé de racheter ensuite au prix fort.

La singularité, au contraire, remet en cause les règles du jeu, grâce à une différence intrinsèque, difficilement copiable. Les bénéfices sont nombreux : imposer son propre terrain de jeu aux concurrents, créer

des nouveaux marchés, renforcer durablement les barrières à l'entrée, attirer les meilleurs talents... Mais où une entreprise peut-elle puiser ses singularités ? Trois types de sources sont en fait possibles, comme le montre notre «iceberg de la singularité».

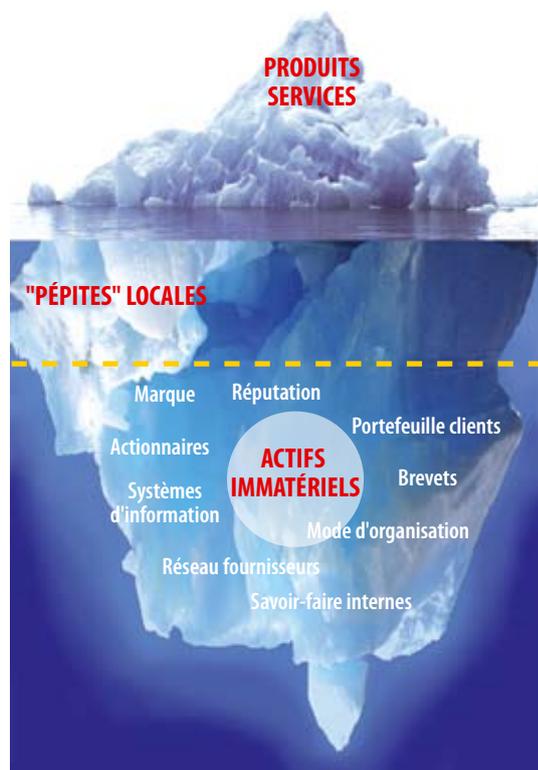
### Première source de singularité, la plus évidente mais aussi la plus ardue à exploiter : les produits et services commercialisés.

Si cette voie est évidente, vouloir s'y attaquer, c'est choisir la face nord ! Trois conditions sont à réunir pour réussir : un lien fort entre la stratégie et la R&D, une innovation large sur tous les paramètres de l'offre pour augmenter les barrières à l'entrée, la vitesse et la puissance d'action pour maintenir l'écart par rapport aux concurrents.

Le fournisseur d'accès internet Free nous fournit depuis quelques années déjà un remarquable exemple de leadership sur les produits et services, en luttant contre le géant France Télécom et ses centaines de chercheurs et de stratèges. Free a cru le premier à l'essor de l'Internet à haut débit et a voulu très vite maîtriser l'accès au consommateur en construisant son propre réseau et en distribuant son offre uniquement par Internet, battant ainsi ses concurrents en terme de prix. Enfin, Free a toujours été en avance d'une offre : hier le haut débit, aujourd'hui la téléphonie illimitée et la télévision, et demain ?...

Conservé une singularité fondée sur des bases techniques suppose une forte capacité à maintenir le rythme dans une course technologique ou industrielle. Free, pour continuer sur cet exemple, a lancé en premier la Freebox mais est maintenant en passe d'être rattrapé. Nombreux sont les exemples de grandes entreprises ou de PME qui peinent à conserver un avantage concurrentiel pérenne grâce à leurs produits et services. Le cas de 3M et de son célèbre post-it ou celui de Ferrero et de son inimitable recette de Nutella restent des exceptions.

#### 1. Les 3 sources de la singularité



## Deuxième source de singularité, plus accessible mais peu exploitée : les pépites locales.

Cette deuxième source de singularité se dissimule aux yeux des états-majors. Les groupes sont de plus en plus grands et diversifiés. Créer de la singularité à partir du centre devient de plus en plus difficile, au vu des efforts à faire pour aligner les troupes et contrôler les opérations.

Il est fréquent de constater d'étonnantes différences de performance entre deux filiales, ou entre deux régions géographiques. Dans ce cas, le réflexe est d'envoyer un escadron d'auditeurs visiter les entités déficientes et de leur appliquer le remède des «bonnes pratiques». A l'inverse, peu d'entreprises missionnent des équipes pour comprendre ce qui fait la différence et la spécificité locale. **Pour cela il faudrait former des chercheurs d'or.**

Or l'exploitation de cette source de singularité est significativement rentable. Par exemple, chez un industriel de produits de grande consommation nous avons pu identifier en Amérique centrale un savoir-faire spécifique de commercialisation qui, transposé en Asie, permet de vendre à des milliers de consommateurs sans passer par la grande distribution.

Pour réussir à repérer et exploiter ce type de savoir-faire, il faut développer un style de management qui incite les acteurs à faire remonter les pépites plutôt qu'à pratiquer le désherbage total. Après les cercles de qualité des années 80, nous devrions **inventer les cercles de singularité...**

L'avantage de travailler les pépites locales : un bénéfice important avec un investissement faible puisque le développement s'appuie sur une force intrinsèque de l'entreprise... tout en restant discret vis-à-vis de la concurrence.

## Dernière source de singularité, invisible aux non avertis : le patrimoine immatériel de l'entreprise.

Cette source ne se trouve pas sur étagère. C'est la partie immergée de l'iceberg, non exposée aux yeux des *benchmarkers* et malheureusement parfois méconnue des dirigeants eux-mêmes. Constituée par l'ensemble des actifs immatériels, elle représente un gisement extraordinaire car propre à chaque entreprise et à même d'asseoir une différenciation stratégique durable.

Virgin est un exemple emblématique d'une gestion d'actifs immatériels qui transcende la notion de cœur de métier. Virgin intervient dans des marchés sans lien les uns avec les autres (avion, train, téléphonie, distribution, etc.) tout en développant une singularité unique en son genre, nourrie par le personnage de Richard Branson et ses exploits personnels, dont le mot d'ordre peut être résumé par «repousser les limites», en s'affranchissant des idées communément partagées dans chacun des domaines.

Les actifs immatériels ne se limitent pas à la personnalité d'un fondateur mais se cachent sous de multiples formes. Par exemple, pour une entreprise de distribution dont le marché de base se porte mal (baisse à court terme, faibles perspectives de redressement à moyen terme), nous avons réalisé un inventaire de son patrimoine par des méthodes diverses, mariant différentes compétences : analyse de l'identité de marque, visite des points de vente, interviews pour comprendre les savoir-faire dans tous les domaines. Il ressort de cet inventaire que l'un de ses plus beaux actifs réside dans son modèle managérial – à savoir, la capacité à gérer les hommes dans de larges réseaux –, un domaine presque oublié à force d'être vécu comme une seconde nature. Pourtant ce domaine représente une force de différenciation qui ainsi considérée élargit le champ des possibles et permet d'envisager des diversifications.

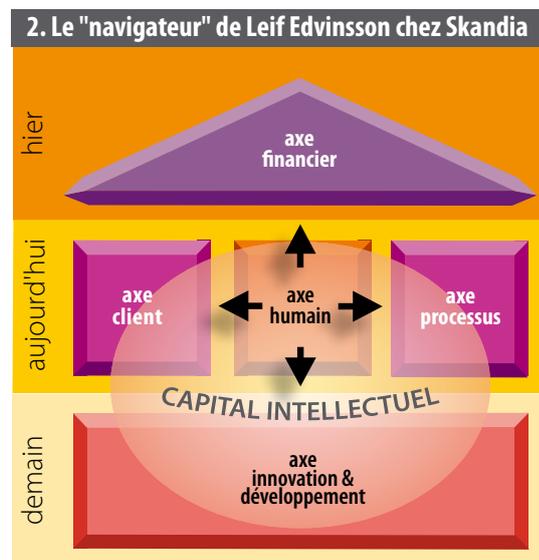
Les types d'actifs immatériels sont nombreux : **la marque, la réputation, le portefeuille clients, le réseau de fournisseurs, les actionnaires, les brevets, le savoir-faire interne, le mode d'organisation, le système d'information...** chaque fonction ou division de l'entreprise en est dépositaire d'une partie. Ils sont autant de champs d'action sur lesquels, nous en sommes convaincus, il faut parier.

Pour les identifier, commençons par en partager une définition et quelques caractéristiques...

## Le patrimoine immatériel, une richesse sous-estimée et sous-exploitée

### Le patrimoine immatériel : qu'est-ce que c'est ?

Un peu d'histoire. Le concept de patrimoine immatériel apparaît en 1992, chez l'assureur suédois SKANDIA. Leif Edvinsson, nommé directeur du capital intellectuel, conçoit cette année-là un nouveau type de tableau de bord intégrant une première vision des actifs intangibles. Intitulé le «Navigateur», le tableau de bord analyse cinq axes : l'axe financier, mais aussi les axes client, processus, innovation-développement et bien sûr ressources humaines.



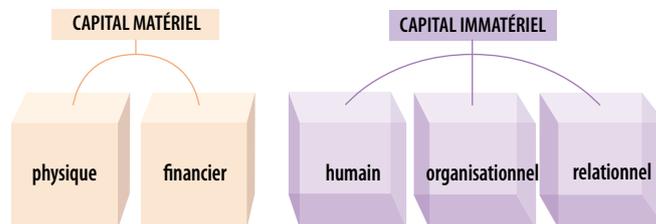
Depuis, les pays nordiques ne cessent d'être à la pointe de la recherche sur le sujet. En 1997, avec Michael Malone, Leif Edvinsson publie «le capital immatériel de l'entreprise» et définit le concept comme étant la différence entre valeur réelle et valeur comptable de l'entreprise. Cette définition nous rappelle le cas de Thomson en 1996. En situation plus que difficile, sa valeur avait été bradée à l'époque pour un franc... avant d'être valorisée, seulement quelques années plus tard, à 20 milliards ! Thomson avait donc en sa possession des actifs «invisibles», représentant une véritable richesse et susceptibles d'assurer son développement.

Plusieurs définitions ont depuis été élaborées, autour de trois, huit ou dix composantes... mais toutes mettent en exergue deux caractéristiques. D'une part, les actifs immatériels sont susceptibles de générer un profit économique. D'autre part, l'entreprise peut, dans une certaine mesure, se les approprier et les négocier.

Plutôt que d'inventer une n<sup>ième</sup> définition, reprenons celle de l'IFA (International Federation of Accountants) qui nous semble très pertinente. Elle distingue trois composantes :

### 3. Taxonomie du capital

source IFA



- **Le capital humain** : les compétences individuelles, l'expérience et le savoir-faire collectif, mais aussi la personnalité du dirigeant, la présence d'hommes clés... «tout

ce qui est dans la tête des employés de l'entreprise». Cette composante exprime la capacité de l'entreprise à créer de la valeur et à la pérenniser par **la connaissance et la motivation**.

Pour Jack Welch<sup>1</sup> «*Il est beaucoup plus important d'avoir la bonne personne au bon endroit que de développer une stratégie*». Voilà qui montre la valeur de l'actif immatériel qu'est le capital humain !

• **Le capital organisationnel** : les brevets, les procédures, la structure, le système d'information, les bases de données, les valeurs, la culture, le mode d'organisation... «*tout ce qui reste dans l'entreprise à la fin de la journée*». Il exprime la capacité de l'entreprise à créer de la valeur et à la pérenniser par **ses processus et son potentiel de renouvellement et de développement de business**.

• **Le capital relationnel** : les clients, les fournisseurs, la marque, la réputation, les réseaux, les actionnaires, les régulateurs... «*tout ce qui relie l'organisation à son environnement*». Il exprime la capacité de l'entreprise à créer de la valeur et à la pérenniser dans **ses relations avec les partenaires extérieurs**.

### Des progrès en cours sur la mesure et la valorisation des actifs immatériels

A première vue, la notion d'immatériel ou d'intangible semble antinomique avec celle de mesure et d'objectivation. Mesurer les actifs immatériels et se doter d'un référentiel de progrès représente donc un enjeu de taille... D'autant plus que, selon plusieurs études, plus des 2/3 de la valeur des entreprises serait constituée (en moyenne) par de l'immatériel !

En effet, il semble que les richesses abstraites, comme la connaissance, recueillent désormais toute notre attention. Cette prise de conscience, amplifiée par le

## 4. Quelques chiffres clés sur l'économie de l'immatériel

source : étude Ernst and Young

- 60 % de la valeur des entreprises correspond à de l'immatériel.
- Dans 75 % des cas, l'immatériel est le principal actif de l'entreprise.
- En moyenne, seulement 36 % de la valeur de l'immatériel est présentée au bilan (actifs incorporels et good will).
- Les 5 secteurs dans lesquels l'immatériel représente la plus grande part sont : la pharmacie, le tabac, le luxe, les médias/loisirs et les services aux entreprises.

récent rapport Levy-Jouyet<sup>2</sup>, demandé par les pouvoirs publics, est unanime mais elle résulte d'une lente évolution opérée sur les dernières décennies. Ainsi, comme décrit dans ce rapport, trois ruptures marquent notre économie depuis 20 ans : la place croissante de l'innovation ; le développement massif des technologies de l'information et de la communication qui imposent aux entreprises de se recentrer sur les activités à plus forte valeur ajoutée ; la tertiarisation et le développement de l'économie des services, idées, marques et concepts.

L'enjeu des actifs immatériels étant de taille, plusieurs initiatives ont donc été lancées pour tenter de les mesurer. L'Observatoire de l'Immatériel, lancé le 2 février 2007, a par exemple défini 34 critères et 164 paramètres pour aider les entreprises à mesurer leurs actifs, à suivre leurs évolutions, à se comparer et à s'étalonner avec d'autres grâce à des outils en ligne... l'encadré 5 page suivante en illustre une partie.

Ces indicateurs opérationnels quoique primordiaux ne suffisent pourtant pas à les valoriser. Edvinsson et Malone évoquent d'ailleurs la nécessité de rendre visible la «valeur cachée» des entreprises. Sur ce sujet, la plupart des grands groupes avancent, ne serait-ce que pour essayer de rationaliser et d'anticiper leur cotation en bourse.

2 - Rapport sur «l'économie de l'immatériel», réalisé en 2006 à la demande de Thierry Breton, Ministre de l'Économie

1 - Jack Welch, P.-D.G. de General Electric de 1981 à 2001

## 5. Illustration d'indicateurs sur la composante capital clients

source : Outil de diagnostic proposé par l'Observatoire de l'immatériel



Selon l'OCDE, entre 75 et 90% de la capitalisation boursière des entreprises cotées est constituée par des actifs immatériels tels que brevets, marques et savoir-faire.

Les nouvelles normes IFRS obligent d'ailleurs les entreprises à valoriser ce capital – via les survaleurs – notamment à l'occasion des fusions/acquisitions. Plusieurs méthodes de valorisation financière des actifs immatériels ont ainsi vu le jour, pour compléter les méthodes de DCF (cash flow futurs) classiques ou de l'EVA (economic value added). Des méthodes spécifiques ont ainsi été développées sur certains des actifs, notamment sur la valorisation des marques, des brevets ou même des systèmes d'information (méthode IC-dVAL<sup>3</sup>). A. Fustec<sup>4</sup> conseille plus globalement, pour chacun des actifs, de comparer les résultats issus de trois méthodes de valorisation : la V-CRE (valeur établie par estimation des coûts de création ou de remplacement), la V-REND (valeur de rendement) ou la V-COMP (Valeur issue d'une comparaison).

3 - Valeur et performance des systèmes d'information, une approche nouvelle du capital immatériel, par A. Bonfour et G. Epinette

4 - Alan Fustec, Président de Goodwill Management, membre fondateur de l'Observatoire de l'Immatériel.

La littérature sur le sujet est désormais foisonnante et nous laissons les lecteurs les plus passionnés s'y plonger... mais comme l'affirme A. Fustec, il ne s'agit en rien d'une science exacte ! En tout cas, c'est un sujet en passe de devenir un incontournable de la communication financière.

### Une richesse sous-exploitée

**L'exploitation des actifs immatériels a parfois des retombées financières spectaculaires.** L'exemple de Cisco est frappant : en 1995, Cisco rachète, au prix de 97 millions \$, Crescendo, une entreprise dont le chiffre d'affaires annuel est de 10 millions \$. Les analystes de Wall Street critiquent ce prix d'achat... Et pourtant, un an après, le chiffre des ventes de produits Crescendo atteint le score impressionnant de 500 millions \$ ! Ce que les analystes n'avaient pas intégré, c'est que la combinaison des deux technologies et des deux bases de données clients permettrait de booster les ventes à un niveau totalement imprévisible pour le Crescendo de l'époque ! Voilà qui démontre qu'une stratégie exploitant les actifs immatériels est gagnante financièrement.

### Prendre en compte ses actifs immatériels peut tout changer !

L'enjeu pour les dirigeants est d'aller bien au delà de la mesure pour rechercher et exploiter les actifs immatériels dans tous les domaines opérationnels.

Quelques exemples pour illustrer l'intérêt de prendre en compte la dimension immatérielle dans les réflexions stratégiques... et le risque à ne pas le faire.

#### Une refonte d'architecture industrielle :

Question de stratégie industrielle pour un producteur de biens de grande consommation : quels sites de fabrication conserver, quels sites fermer ? Tous les esprits sont préparés au maintien d'une des grosses usines, qui affiche de très bons résultats

## Comment exploiter et déployer les synergies de son patrimoine immatériel ?

opérationnels (forte productivité, fort taux de rendement matière, etc.). C'est sans compter l'analyse des actifs immatériels de chacun des sites... Cette usine, bien que performante, présente de gros problèmes de pérennisation : vieillissement des compétences, de fortes contraintes environnementales et aucune possibilité d'extension. Alors que l'un des autres sites, peut-être moins performant à date, a de biens meilleurs «atouts immatériels» sur lesquels l'entreprise peut investir durablement !

### Une réflexion sur la stratégie multi-canal :

Face à la montée des canaux de vente et de service à distance (notamment Internet) et face au modèle de distribution de certains de ses concurrents, un voyageur s'interroge sur la manière de redéfinir son modèle multi-canal. L'utilisation du canal de vente en face-à-face, très coûteux, est fortement remise en cause. Ce premier réflexe (de mimétisme vis-à-vis des concurrents et du marché) est contré par une meilleure compréhension des atouts de ce canal : l'importance du rôle de conseil, la capacité à prescrire des offres à plus forte valeur ajoutée, le besoin de réassurance ou le besoin de service de certaines catégories de clients... Ne pas utiliser cette singularité (le réseau physique de points de vente) aurait conduit la compagnie à adopter, par mimétisme, le même modèle que ses concurrents et à se retrouver dans l'incapacité d'explicitier et de vendre la singularité de son offre.

**De nombreux cas de fusion entre entreprises ou d'acquisition** (cf. le cas Cisco développé précédemment) démontrent également la nécessité de prendre en compte les éléments de culture de chacune des entreprises... mais aussi de système d'information ou de R&D.

### Rassembler ses actifs immatériels permet de les décupler

Peu d'entreprises procèdent à une analyse complète et simultanée de leurs actifs immatériels. Ce travail s'effectue généralement séparément, sous la responsabilité de différentes directions – la marque à la direction marketing, les brevets à la R&D, le capital humain à la direction des ressources humaines, etc. – ou parce que l'urgence incite à compartimenter l'action. C'est une erreur.

La force des actifs immatériels est décuplée dès l'instant où ils se combinent entre eux. A. Fustec utilise l'image de l'adolescent pour expliquer le phénomène, en comparant les actifs immatériels à des cartilages de croissance : comment, en effet, un bras pourrait-il croître plus vite qu'une jambe !

Exemple : une marque est d'autant plus puissante qu'elle est incarnée par les vendeurs (donc liée à un autre actif qu'est le capital humain). Quand un passager s'adresse à une hôtesse dans l'avion, voire même quand, au moment d'acheter son billet, il s'adresse au vendeur de l'agence près de chez lui, il s'attend à retrouver à travers son interlocuteur tout l'univers de la compagnie aérienne...

Jouer des synergies entre les actifs immatériels, transversalement aux différentes fonctions, est un enjeu clé. C'est donc le dirigeant qui est le plus à même de le réaliser, en l'inscrivant dans sa vision à long terme de l'entreprise.

## **Intégrer la dimension immatérielle dans l'expression de la vision**

Comme l'ADN pour l'être humain, les actifs immatériels recèlent les potentialités de l'entreprise. Ce sont eux qui nourrissent les singularités. C'est en eux qu'est inscrite l'identité de l'entreprise... ils en constituent le **génom**.

Mais arrêtons la métaphore et évitons le débat entre l'inné et l'acquis ! Certes les actifs immatériels conservent les traces des stratégies passées ; certes les faire évoluer demande du temps, de l'énergie et des investissements non négligeables. Mais c'est possible et c'est bien le rôle du dirigeant, à travers l'expression de sa vision de l'entreprise.

Toute vision ou stratégie devrait s'appuyer sur cette compréhension du patrimoine immatériel – pour mettre en avant les singularités, développer les atouts de l'entreprise, savoir choisir les actifs à mettre en exergue... – et ne pas prendre le risque d'en éliminer.

Comment intégrer cette réflexion sur les actifs immatériels au sein d'un travail d'élaboration de la vision ? Deux étapes sont nécessaires.

### **1. Capturer les actifs immatériels au démarrage de la réflexion stratégique**

Construire la vision de l'entreprise requiert traditionnellement une première phase d'ouverture : regarder à l'extérieur, écouter les équipes, etc. Intégrer la dimension du patrimoine immatériel nécessite d'aller un cran plus loin dans l'écoute et l'introspection ; voire d'utiliser diverses compétences extérieures : un sémiologue pour apporter un nouveau regard sur le territoire de la marque, un sociologue pour analyser les interactions entre les équipes, etc.

En tout cas, sur chaque type d'actifs, il est possible de construire une grille d'analyse et de s'efforcer de prendre le recul nécessaire à la recherche des «atouts et fai-

blesse structurels». Pour chacun d'entre eux, deux natures de questions :

- **sont-ils distinctifs** (spécifiques à l'entreprise, non copiables), **transposables** (universels), **pérennes, compétitifs** (créateurs de valeur) ?

- **sont-ils exploitables et suffisamment exploités** à ce jour ?

Bien sûr cette analyse doit être faite par le dirigeant et son équipe... mais il est intéressant d'élargir le cercle des personnes impliquées, de manière à provoquer une première prise de conscience collective de l'existence de ces «atouts immatériels». Et pourquoi pas, instaurer une «journée du patrimoine immatériel» pour offrir à tous l'occasion de s'exprimer sur leur perception de ces atouts !

### **2. Mettre en scène les «porteurs de gènes»**

Une vision, prenant ou non en compte les actifs immatériels, ne sert à rien si elle n'est pas diffusée aux équipes ! Mais c'est encore plus vrai dans notre cas. Car l'objectif est bien que les singularités soient au final incarnées par les équipes... et concrétisées dans les produits et services offerts par l'entreprise.

Jean-Luc Gardaz, Président du Directoire de Saint-Gobain Weber nous explique dans son interview (p 31) la façon dont il maintient son leadership, alors que ses produits sont si facilement copiables par ses concurrents... Ses actifs immatériels, porteurs de différenciation, se forment à travers la connaissance intime des besoins de la clientèle, de l'évolution des techniques de la construction, de l'évolution des habitudes d'utilisation des produits dans leurs applications... Il nous confie aussi la démarche originale qui a été choisie pour que le management, puis les équipes, aient compris et portent, en interne et aux yeux des clients, les valeurs de la marque, les singularités du métier.

## Un nouveau champ d'investissement à piloter et à arbitrer

Les actifs immatériels sont disponibles au sein de l'entreprise et représentent **une énergie renouvelable** dans laquelle puiser... à condition d'y investir régulièrement.

Il est utile, à ce stade, de distinguer deux catégories différentes d'actifs<sup>5</sup> :

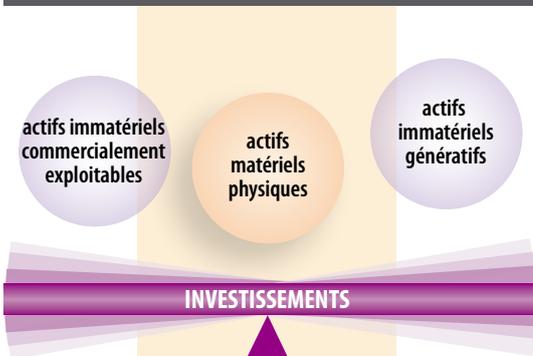
- **Les actifs commercialement exploitables** : la marque, les brevets, les clients, ...

- **Les actifs dits «génératifs»** : les compétences, les connaissances, les réseaux de fournisseurs, ...

La performance d'une entreprise à un instant t est liée à la première nature d'actifs. Pour autant, pour être capable de se développer durablement, il faut savoir renouveler ces actifs exploitables commercialement. Les actifs génératifs sont donc là pour jouer un rôle de vivier.

D'où la nécessité d'équilibrer les investissements entre ces deux natures d'actifs et, à nouveau, de jouer de leurs synergies. Investir sur les systèmes d'information sans investir en même temps sur les hommes ne sert à rien ! De même, l'équilibre dans les investissements entre actifs tangibles et intangibles est nécessaire. Investir sur les hommes et plus du tout dans les machines... serait vite fatal à l'entreprise !

### 6. Le difficile équilibre entre investissements matériels et immatériels



5 - Cf. "Managing intangible assets – a question of integration and delicate balance" - Tomi Hussi, Guy Ahonen - 2002 - Emerald Group Publishing Ltd

Chaque entreprise durable a des atouts parmi toutes les composantes des actifs immatériels. Suivant la période et le contexte, elle peut avoir à exploiter plus une composante qu'une autre.

Cet exercice d'équilibrage et de management demandé au dirigeant et à son équipe est difficile... il requiert bien sûr de faire évoluer indicateurs (pourquoi pas une «balanced scorecard de l'immatériel» ?) et comportements des managers (par exemple, intégrer le fait que le coût de recrutement et de formation d'un nouveau salarié est bien supérieur au coût d'investissement sur une personne déjà formée).

## La question de la transmission, au cœur des préoccupations du dirigeant : actif et passif immatériels

Rien n'est plus volatile que certains des actifs (connaissance, valeurs, hommes) et rien n'a plus vocation à être diffusé que ces actifs immatériels ! Parfois l'envie est forte de freiner la diffusion des connaissances ou des technologies. Pourtant l'exploitation des actifs immatériels passe par leur transmission en interne du moins... voire à l'extérieur avec des prestataires ou des partenaires ! Car **l'actif ne vit que s'il circule !**

Le mot d'ordre de l'entreprise immatérielle ? Identifier, transmettre, diffuser les valeurs, la marque, les connaissances... tous ces actifs immatériels, qu'ils soient exploitables commercialement ou génératifs. D'où le besoin grandissant d'organisations en réseau, de communautés au sein des grands groupes... ou encore d'événements de partage et de sensibilisation comme pourraient l'être des «Journées portes ouvertes du patrimoine immatériel de l'entreprise»...

Mais, pour assurer la libre circulation des actifs immatériels, et notamment des connaissances, encore faut-il reconnaître la « dette » que l'on a envers celui qui a transmis... Par exemple, il faut prendre à cœur de valoriser les idées nouvelles et leurs auteurs. Après l'actif, il s'agit donc d'intégrer le passif immatériel de l'entreprise et l'ensemble de ses dettes et de son histoire....

Le patrimoine immatériel (l'actif et le passif) est une source riche en singularité... mais qui demande au dirigeant et à ses équipes une prise de conscience et une intégration dans le quotidien. Acquérir de nouveaux réflexes de management, voilà un des enjeux de cette économie de l'immatériel ! •

# DE L'IMMATÉRIEL DANS LE MORTIER

Entretien avec  
Jean-Luc Gardaz  
Président du Directoire Saint-Gobain Weber



**Jean-Luc Gardaz**

est né à Lyon en 1964, diplômé de

l'ICN à Nancy. Dans le Groupe Saint-Gobain depuis 1991. A vécu au Vénézuéla, en Italie, et en Afrique du Sud.

Président du directoire de Saint-Gobain Weber depuis 2005.

Saint-Gobain Weber est une filiale du groupe Saint-Gobain dédiée aux métiers du mortier. Née en France au début du siècle, elle est connue en France à travers la marque «Weber et Broutin» et s'est considérablement internationalisée. Saint-Gobain Weber compte aujourd'hui un peu plus de 4 500 personnes, opère dans 26 pays et son chiffre d'affaires est d'environ 1 milliard d'euros.

*Propos recueillis par  
par Jérôme Danon et  
Stéphanie Nadjarian*

***Peut-on parler d'immatériel lorsque l'on fabrique un produit tel que le mortier ?***

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, une grosse part de notre valeur est immatérielle... sinon comment pourrions-nous nous différencier sur un produit qui n'est, en fait, qu'un mélange de sable et de ciment ?

Notre valeur et notre différence ne peuvent provenir de notre processus industriel, trop facilement reproductible : vous pourriez presque devenir demain fabricant de mortiers dans votre garage ! Les investissements sont limités en comparaison des chiffres d'affaires potentiels ; les équipements sont relativement simples et assez rapidement amortis... Nous avons tous les attributs extérieurs d'un métier industriel, transformant et fabriquant des produits matériels et pourtant... Lorsque le métier est analysé en profondeur, notamment au travers des ratios financiers, il ressort qu'en réalité il possède des attributs beaucoup plus

proches des métiers de services voire de distribution. **Nous fabriquons, mais nous ne sommes pas complètement «matériels» !**

Alors, qu'est-ce qui fait la différence entre nos concurrents et nous ? Quels sont nos avantages concurrentiels ? Essentiellement nos compétences humaines, celles bien sûr en matière de recherche et de développement (la maîtrise des formulations, par exemple) mais pas seulement. Notre force de différenciation réside surtout dans la connaissance intime des besoins de la clientèle, de l'évolution des techniques de la construction, de l'évolution des habitudes d'utilisation des produits. Nos clients et nos concurrents nous reconnaissent cette expertise et c'est elle qui affirme notre position de leader. C'est donc notre capacité à mobiliser dans la même direction des compétences et des connaissances qui nous permet de donner de la valeur à ce mélange de sable et de ciment ! Cela explique l'importance que nous accordons à notre politique de ressources humaines. Notre culture est très marquée et nous avons une logique claire de fidélisation, de développement et de formation de nos équipes que l'on considère comme un *asset*.



***L'une des singularités de Saint-Gobain Weber est d'être la seule entreprise de son secteur à être véritablement internationale. En quoi est-ce un avantage concurrentiel dans le mortier ?***

Dans un métier comme le nôtre, dans lequel la valeur se trouve plus dans la partie «immatérielle» que dans la partie «matérielle», nous sommes convaincus que l'internationalisation, en nous permettant d'apprendre plus de choses différentes, nous a donné la capacité d'éduquer les marchés. Nous avons pu prendre ainsi un avantage concurrentiel pour devenir et rester leader.

Effectivement, nous produisons un produit local, peu transportable, ayant une valeur très faible au kilo. En conséquence, être international génère a priori une complexité à gérer... Nous sommes de fait une addition de zones, de régions et de pays. Mais cette situation nous permet d'accumuler du savoir et des expériences et de proposer ainsi plus de solutions que d'autres fabricants, sous réserve de bien organiser la diffusion des «bonnes idées» à des équipes essentiellement centrées sur leurs marchés de proximité.

Par ailleurs dans un marché évolutif comme le nôtre, il est important de se doter d'une capacité de financement et de R&D afin d'avoir toujours un temps d'avance sur les produits et l'évolution de leurs fonctions. Sans cela, nous serions très vite rattrapés et relégués dans un métier de commodités. C'est en fait un cercle vertueux : rechercher le leadership international nous met en position d'offrir de nombreuses solutions qui font leurs preuves un peu partout dans le monde et de proposer, tout

simplement, un catalogue pour chacun des pays plus large que celui de nos concurrents nationaux qui ne connaissent qu'un seul environnement.



***N'est-il pas risqué d'offrir des catalogues produits pays aussi larges ? Comment assurer une cohérence vis-à-vis des clients ?***

Chaque pays a son catalogue : 26 pays, 26 catalogues et c'est très bien comme cela ! La cohérence provient de notre marque, une marque forte, qui est un autre de nos actifs immatériels clés.

Les particularismes locaux sont très forts et structurants dans notre métier, nous n'y échappons pas. Mais nous n'avons aucune volonté de les éviter. Au contraire, nous recherchons cette singularité. Il ne s'agit pas de fantaisies locales mais d'éléments reflétant les besoins spécifiques de nos clients, variant d'un pays à l'autre, voire d'une région à une autre dans un même pays : par exemple, en Ile de France les personnes, par habitude et par goût, n'ont pas la même approche de la couleur que dans le Languedoc Roussillon.

Si chacun de nos catalogues est spécifique, nous voulons, en revanche, imposer une image d'entreprise qui soit la même partout : être l'entreprise qui apporte les bonnes réponses au bon moment, avec une logistique adaptée, avec le meilleur service global même si le client achète chez un négociant. Le mimétisme est ici de rigueur.

La marque est pour moi un moyen de donner une cohérence aussi bien vis-à-vis des clients qu'en interne, car elle visualise ce que les uns et les autres ont en commun, au-delà des différences.



***A ce propos, comment assurez-vous en interne – au sein de 26 pays – la diffusion et la transmission de ces valeurs communes ?***

Face à une croissance constante – nous nous implantons chaque année dans un ou deux nouveaux pays – et à une activité dont le succès est fortement lié aux attitudes et aux compétences des personnes, il nous a fallu être inventifs. Comment créer une compréhension commune des objectifs et des modes de fonctionnement ? Comment faciliter les échanges et le partage ? Comment renforcer une culture commune ? Pour répondre à ces questions nous avons mis en place un dispositif très particulier que nous avons appelé «Weberation» et qui s'est déroulé en trois étapes.

Dans un premier temps, les dirigeants de tous les pays et des fonctions internationales de Saint-Gobain Weber ont travaillé ensemble pour expliciter des éléments de stratégie, de culture et de valeurs : notre modèle de dévelop-



pement, notre identité, le contenu de notre marque, etc...

Une fois ce travail réalisé, il nous a fallu relever un défi de pédagogie et de partage : comment faire passer des messages si sérieux à un public aussi large et aussi culturellement hétérogène ? Comment développer le sentiment d'appartenance et faire circuler des «actifs immatériels» auprès de plus de 4 000 personnes dans 26 pays ?

Nous avons alors organisé un congrès à Venise rassemblant les principaux responsables des pays. Conçu de façon très originale et ludique, l'événement a facilité la compréhension et l'appropriation par tous des grands messages. Les participants, répartis en petits groupes, étaient invités à visiter des stands, dédiés chacun à un thème et animés par des jeux interactifs favorisant la discussion. La dimension ludique et l'engagement visible des managers ont beaucoup compté dans le succès de cet événement.

Enfin, pendant un an, Weberation a été déployé dans tous les pays, auprès de tous les collaborateurs, par les équipes de direction locales. Chaque participant du premier congrès est devenu animateur dans son propre pays, ce qui a obligé chacun des managers à comprendre en détail le contenu de Weberation. Cela a été essentiel pour assurer l'appropriation du processus.

Mais l'histoire n'est pas finie. Weberation sort maintenant des frontières de Saint-Gobain Weber car nous voulons en tirer profit dans nos relations avec nos clients et partenaires. C'est l'objet de Weberation 2, une phase centrée sur la création d'une marque internationale forte, la définition de ses attributs, de son sens pour nos clients et partenaires. Nous avons d'ores et déjà établi les différentes valeurs de la marque que nous voulons incarner... Ces éléments sont en cours de diffusion auprès de l'ensemble du personnel dans le monde cette année, puis seront déployés

auprès des clients au cours des trois ans qui viennent.

Weberation a renforcé le sentiment d'appartenance à tous les niveaux et aidé chacun à mieux percevoir la dimension internationale de l'entreprise. Chacun saisit mieux l'impact de son travail sur la performance d'ensemble de l'entreprise et est ainsi mieux préparé à affronter des situations inattendues. C'est un outil très efficace pour faire converger l'énergie de tous dans une direction commune, au service de la stratégie de Saint-Gobain Weber.

Je suis convaincu qu'une part significative des très bons résultats de Saint-Gobain Weber en 2006 peut être directement attribuée à Weberation.



**Quel modèle d'organisation avez-vous mis en œuvre pour garantir la prise en compte du local tout en assurant la cohérence d'ensemble ?**

Nous avons, je crois, adopté un modèle assez original. Comme nous nous développons très vite, que nous avons des sociétés extraordinairement différentes d'un pays à l'autre, nous avons bien sûr opté pour une responsabilisation très forte du *general management* de chaque société. En revanche, les directeurs généraux plus seniors supervisent, coachent des directeurs juniors. Ce système de supervision, différent d'un système de zones, répond à ce besoin de favoriser la cohérence de l'identité du groupe, de ses valeurs. Il favorise également la croissance des juniors, en l'appuyant à l'expérience des seniors.

Ce modèle a des limites et des difficultés de mise en place, mais – c'est important – les managers en sont contents et ils ont envie de le faire vivre, dans les deux sens. Il nécessite d'organiser le support des managers juniors par des personnes plus expérimentées et cela ne passe pas uniquement par le biais d'un lien hiérarchique. Il est à souligner qu'un directeur général expérimenté peut être amené à coacher un jeune directeur général sans que leurs pays n'aient de liens de géographie ou de langue. C'est donc un modèle très particulier mais tout à fait en cohérence avec les besoins de notre métier. Il nous fait cultiver encore une fois nos différences par rapport à nos concurrents. Il démontre aussi notre capacité à nous mobiliser, à nous engager sur les bons objectifs et nous évite de nous disperser.



**Quelle est maintenant l'étape suivante du développement de Saint-Gobain Weber ?**

Comme dans le cyclisme, nous ne pouvons pas nous arrêter de pédaler, sinon les autres nous rattrapent ! Nous sommes entraînés dans un mouvement perpétuel, où il faut maintenir la valeur de nos actifs immatériels, conserver nos parts élevées de marché en renouvelant en permanence nos gammes et nos services. Si nous stoppions, nos produits seraient inéluctablement copiés et nous retomberions dans un marché de commodités. Pédaler en tête est donc à la fois un facteur de succès et une condition de survie du leadership.

Mais il nous faut aussi pédaler dans de plus en plus de pays... Nous sommes encore loin d'être leaders sur tous les marchés importants ou sur tous les marchés qui nous semblent être potentiellement importants pour notre activité. Mais, fondamentalement, il s'agit de poursuivre la ligne d'action que nous suivons aujourd'hui.

Nous avons franchi un certain nombre d'étapes. J'ai modifié l'organisation il y a deux ans... il faudra certainement la réinventer à nouveau en prenant en compte des évolutions de taille, des évolutions de responsabilisation des personnes. Comme nous serons de plus en plus de cyclistes à pédaler, il faudra organiser toujours un peu mieux les rôles de l'équipe de direction ! Mais aussi afficher une stratégie absolument cohérente : elle doit être suffisamment évolutive mais, en même temps, rester focalisée sur un nombre réaliste de projets pertinents. Ma vocation, mon obsession, c'est d'apporter un support centralisé et de contrôle aux nouveaux pays... car l'un de mes enjeux clés est d'assurer la transmission des bonnes connaissances puisque ce sont elles qui font la valeur de notre mortier !



# France et entreprises : le pari de

# L'IMMATÉRIEL

Entretien avec Maurice Lévy



## Maurice Lévy

a rejoint le groupe Publicis en 1971. A 33 ans, il prend la direction de Publicis Conseil, berceau du groupe fondé par

Marcel Bleustein-Blanchet.

En 1986, il est nommé Vice-Président du groupe et, en 1988, Marcel Bleustein-Blanchet lui confie la présidence du Directoire. Il succède au fondateur en 1996. Depuis 1988, il a mis en œuvre un vaste programme de développement international, procédé à des acquisitions majeures (Saatchi & Saatchi, Bcom3, Dentsu) et a propulsé le groupe au 4<sup>ème</sup> rang mondial. Le titre Publicis fait partie du CAC 40 depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2004.

A titre personnel, Maurice Lévy est co-fondateur de l'ICM (Institut de recherche sur le Cerveau et la Moelle Epinière).

Fin 2006, il a signé, avec Jean-Pierre Jouyet, un rapport sur "l'économie de l'immatériel", commandé par Thierry Breton, alors Ministre de l'Économie.

Propos recueillis par  
Hervé Baculard  
et Jérôme Julia

## *Le travail sur l'immatériel dépasse-t-il le champ de la publicité ?*

Bien sûr. La publicité est, par nature, un secteur où ce qui compte, ce qui fait la différence, ce sont les idées, l'innovation, la création... bref, l'immatériel. Elle fait exister et valorise des marques, elle travaille sur l'intangible. La publicité est l'art, à la fois, de dématérialiser la matière (en la transformant en idée, en impression, en référence) et de matérialiser l'immatériel (en faisant de cette idée, de cette impression, la source directe d'un revenu).

Mais les entreprises ont commencé à prendre conscience plus largement du capital que représente l'immatériel. Il suffit de décomposer les coûts de fabrication de nombreux produits pour s'apercevoir que la part des éléments matériels (matières premières, amortissement des équipements industriels) ne cesse de se réduire au profit de charges immatérielles. Dans ce contexte, les entreprises investissent massivement – publicité, recherche et développement, formation – pour être à même de se constituer ainsi des actifs

immatériels. Aujourd'hui, même dans les secteurs les plus industriels, chaque produit reflète donc, aux yeux du client, le capital immatériel. Prenons, par exemple, l'automobile, secteur industriel par excellence : aujourd'hui, ce qui fait la différence, c'est moins l'industrie pure que l'innovation, le design, l'image en un mot : l'immatériel. Et le consommateur y est sensible, immédiatement.



### *Quels sont les pays qui ont le plus avancé sur le sujet ?*

La Grande-Bretagne a pris une réelle avance dans le secteur des logiciels mais la notion d'économie de l'immatériel y reste encore très en arrière-plan. Quant aux Etats-Unis, ils sont, sur ce sujet, un moteur, autant sur le plan théorique que sur le plan pratique. Le meilleur spécialiste mondial de la question, Baruch Lev, professeur à NYU, que notre Commission a auditionné, préconise depuis dix ans une réorientation de toutes les économies nationales vers le secteur de l'immatériel. Et, sans passer par le détour de la théorie, il y a aux Etats-Unis de nombreux entrepreneurs qui sont des Messieurs Jourdain de l'immatériel : ils font de l'immatériel sans le savoir. Songez que la capitalisation boursière combinée de Google et de eBay atteint 120 milliards d'euros ; ils ne nous ont pas attendus pour découvrir cette nouvelle frontière, dont l'une des particularités est justement qu'elle abolit les frontières. Où sont les Google, les Yahoo, les e-Bay français ?



### *Les Français ont le goût du patrimoine. Pourtant il semble que nos dirigeants, privés ou publics, n'ont pas pris toute la mesure des questions de patrimoine immatériel. N'y a-t-il pas là un paradoxe ?*

Si mais la France aime les paradoxes. Historiquement la France n'a cru qu'en la richesse de la terre et ce n'est que peu à peu qu'elle en a découvert d'autres. Il est temps aujourd'hui que chacun comprenne que le patrimoine d'une entreprise, comme celui d'une nation, peut être intangible et que ce qui n'est pas visible peut être bien réel.

La Commission a progressivement découvert que l'immatériel offrait à la France la possibilité de gagner ce fameux point de croissance supplémentaire, qui lui fait cruellement défaut. La croissance continuera, bien sûr, de s'appuyer aussi sur l'économie industrielle, dont il ne nous est pas venu un instant à l'esprit de contester le caractère éminent et que nous recommandons de renforcer. Mais c'est vers l'immatériel que la France doit se tourner si elle veut renouer avec une croissance créatrice d'emplois. Notre pays n'est pas encore adapté à l'ère de l'innovation, tant pour ses performances dans les technologies de l'information et de la communication que pour le développement de son tissu économique ; il est temps d'aider les petites entreprises innovantes et de pratiquer pour les PME une véritable politique de discrimination positive. C'est dans cet esprit que nous avons

formulé des recommandations, qui sont tous azimuts, parce que l'immatériel est une économie tous azimuts. La Commission, si l'on considère l'ampleur de la tâche qui lui était confiée, le caractère novateur du problème qui lui était soumis et l'ambition qu'elle se devait d'avoir pour l'économie française, n'avait pas d'autre choix que d'essayer d'être aussi éclectique que possible dans ses orientations, même si elle n'a pu être exhaustive.



### *Comment les actifs immatériels sont-ils pris en compte dans les entreprises ?*

Les actifs immatériels sont souvent abordés séparément. Ils recouvrent dans les entreprises des réalités très différentes, qui vont de la R&D aux achats dans le domaine des NTIC, en passant par les campagnes de publicité ou la formation dispensée aux salariés. Les comptes de résultats ne donnent pas de véritable indication sur les investissements de cette nature, ceux-ci sont confondus avec l'ensemble des charges courantes de l'entreprise et, de ce fait, ne sont pas répertoriés. La norme IFRS 3 oblige certes, depuis janvier 2005, dans le cadre des regroupements d'entreprises, à répartir l'écart d'acquisition entre les différents actifs identifiables de l'entreprise acquise, ce qui conduit à inscrire au bilan de l'acquéreur les différents actifs incorporels achetés. Mais ces dispositions sont récentes et ne concernent que les comptes consolidés des sociétés cotées, c'est-à-dire à peine un millier en France. Pour valoriser les actifs immatériels, il faudra donc d'abord les identifier.

## L'économie de L'IMMATÉRIEL : la croissance de demain

par Maurice Lévy  
& Jean-Pierre Jouyet

### Quels bénéfices financiers l'Etat peut-il espérer de l'identification et l'exploitation de ses actifs immatériels ?

Les actifs immatériels de l'État inscrits dans ses comptes ne représentent pour l'instant qu'une part très limitée de son actif. Au 31 décembre 2005, leur valeur brute représentait moins de 400 millions d'euros, sur un total de 176 milliards. Ces actifs incorporels se limitent pour l'essentiel aux logiciels acquis. Pas plus que l'État, les universités, les grands centres de recherche et, plus généralement, les établissements publics n'ont dans leur bilan de montants significatifs affichés dans la catégorie des actifs incorporels.

Le patrimoine immatériel de l'État n'est donc, pour l'heure, pas assez valorisé. Il y a deux façons de lui donner toute sa place dans notre économie. La première, c'est de le répertorier, de l'identifier : par exemple, en exploitant plus efficacement les marques qui sont le bien de la France, c'est-à-dire notre bien commun (le Louvre ou le château de Versailles, mais aussi la devise, le drapeau...). Et la deuxième façon de le valoriser, c'est tout simplement de le créer, notamment en favorisant la numérisation du patrimoine public. Je rappelle à cet égard la note circulaire de Dominique de Villepin.

### « Faire de la France un leader de l'immatériel »

Dans le nouveau jeu économique, nous avons les atouts et les ressources indispensables pour gagner des points : nous ne manquons pas de matière grise alors que nous manquons de matières premières ou de capitaux. Ne nous trompons pas : l'économie de l'immatériel sera la plus forte source de croissance des pays dans ce 21<sup>ème</sup> siècle. C'est par là que se créeront richesses et emplois.

... Nous devons reconstruire la «marque France», pour qu'à l'étranger nous soyons désormais perçus comme une plateforme de création et d'innovation, une référence dans la société de la connaissance. Mais pour cela il nous faut changer : changer de réflexes, changer d'échelle et changer de modèle.

### Changer de réflexes :

Le premier réflexe dont nous devons nous défaire, c'est celui qui consiste à favoriser les situations acquises. Dans de nombreux domaines, confrontés à un changement technologique, nous nous demandons comment protéger l'existant alors qu'il

faudrait d'abord chercher à tirer au mieux parti du changement. . .

... Le deuxième réflexe à abandonner, c'est celui qui consiste à focaliser l'attention de façon excessive sur les entreprises en place et notamment les plus grandes d'entre elles, alors que le gisement de productivité et de croissance se trouve tout autant, et peut-être plus, dans les PME. Pour la Commission, cela passe notamment par une réorientation des aides à la recherche et au financement vers les PME innovantes et par l'élargissement des dépenses éligibles au crédit d'impôt recherche, pour mieux prendre en compte l'innovation.

Enfin, le dernier réflexe à corriger concerne la façon dont nous appréhendons les actifs publics : cessons de considérer que le patrimoine de l'État se limite à son immobilier. Au contraire, développons une politique dynamique de valorisation de l'ensemble des actifs immatériels publics, qui permettra non seulement de disposer de ressources budgétaires supplémentaires, mais surtout de renforcer notre potentiel de croissance : brevets publics, licences professionnelles, droits d'accès au domaine public, marques culturelles, savoir-faire des acteurs publics, . . .

### Quelle est la place du capital humain ?

C'est un thème central. L'économie de l'immatériel est un concept profondément humaniste. L'idée est simple : ce qu'un pays a de plus précieux, sa richesse la plus inépuisable, sa principale source de croissance et de prospérité, ce sont ses femmes et ses hommes. Ainsi avons-nous pu définir l'économie de l'immatériel : une économie qui n'a pas de fondement physique et qui place, au cœur de la création

de valeur, ce qui, au sens propre, n'a jusqu'à présent pas vraiment eu de prix : l'imagination, le talent, l'inspiration, bref la capacité de chaque femme et de chaque homme d'inventer et d'innover. L'immatériel irrigue tous les aspects de notre société et il contribue à les unir. L'économie immatérielle est déjà bien réelle. En France, elle représente 20% de la valeur ajoutée et 15% de l'emploi. C'est une économie de réseaux, qui se joue du temps – qu'elle accélère – et de l'espace – qu'elle rétrécit. Elle rend

possible ce qui ne l'était pas dans l'ère industrielle : elle se fonde sur les idées et, quoi de plus extensible, de plus volatile, de plus transposable et de plus exportable qu'une idée ? L'immatériel, puisqu'il impose partout sa présence et qu'il bouleverse les modes de pensée, multiplie les chances d'investir, d'entreprendre et, donc, de créer des emplois. Libérer l'immatériel, c'est délivrer l'inspiration et la créativité des corporatismes et des réglementations héritées d'une économie traditionnelle. Donc il faut changer, et sur tous les plans.



*Le travailleur type de l'économie de l'immatériel exerce des activités à plus forte valeur ajoutée mais de manière plus autonome, en réseau. Est-ce compatible avec son sentiment d'appartenance et la préservation du bien commun de l'entreprise dont il fait partie ?*

Il faut pousser chaque individu à contribuer à l'enrichissement et à la transmission du patrimoine immatériel de l'entreprise. Comment ? Simplement, en lui faisant comprendre deux choses : premièrement, que le premier patrimoine immatériel, c'est lui (ou elle), deuxièmement, que l'enrichissement de ce patrimoine peut se traduire en des termes qui n'ont rien d'immatériel.

Un point important à souligner, c'est que l'économie de l'immatériel est délivrée des contraintes (de tous ordres : je pense notamment aux 35 heures, dont notre rapport montre à quel point leur uniformité contraignante plombe la croissance française).

Elle mise sur l'énergie, sur l'inspiration, sur la créativité et, par conséquent, sur la liberté des individus. Mais vous avez tort, il me semble, d'opposer cette liberté au sentiment de contribuer au bien commun. Au contraire : l'édification d'une œuvre collective est une somme de libertés plutôt qu'une addition de contraintes. On ne gagnera pas dans l'économie de l'immatériel sans revenir sur les législations et les réglementations que leur uniformité rend arbitraires. Il arrive que les idées viennent la nuit, il arrive aussi qu'elles viennent sous la douche, il peut même arriver qu'elles surgissent inopinément le dimanche. Et il n'est pas exclu qu'elles continuent d'éclorre après l'âge légal de la retraite. Il faudra revenir à une définition choisie de la durée hebdomadaire du travail et assouplir les règles de cumul emploi-retraite lorsque celles-ci empêchent la créativité des plus expérimentés ou les poussent, tel le professeur Montagnier, à exploiter leurs talents à l'étranger.



*Qu'attendez-vous de Nicolas Sarkozy, notre nouveau Président de la République ?*

Le Président de la République s'inscrit dans la rupture... le rapport que nous avons signé avec Jean-Pierre Jouyet aussi. Il préconise trois changements fondamentaux : changer de réflexes, parce qu'il est temps de mettre fin à l'économie de la rente qui sacralise les avantages acquis et décourage l'innovation : changer d'échelle, parce que la France ne peut plus se replier sur

elle-même, à l'heure d'une mondialisation qui n'est pas un débat mais un fait ; changer de modèle, parce que nous devons nous donner les moyens de jouer à armes égales avec nos concurrents. L'immatériel peut être le moteur, la source d'énergie d'une dynamisation de l'économie et d'une nouvelle croissance. Il faut pour cela savoir réorienter les investissements et penser «autrement». L'immatériel offre l'occasion d'une vraie mutation de l'économie française. J'attends du Président de la République qu'il permette à la France d'entrer enfin dans le 21<sup>ème</sup> siècle et de laisser aux vestiaires de l'histoire nos contraintes et nos mauvaises habitudes.





**1**

### **Du projet à la transformation**

- Introduction à la transformation selon Kea  
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 performance 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  
- A 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  
- Bâtir 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

Suite



juillet 2007

7

### Numéro spécial 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

9

### Numéro spécial 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 trois 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

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](mailto:larevue@kea-partners.com)

Kea&Partners est une société de conseil en stratégie et management fondée fin 2001.

Elle compte aujourd'hui cent consultants.

Nos ingrédients sont simples : des idées fortes pour aider le dirigeant à transformer son entreprise, le souci constant de faire aboutir les projets, des savoir-faire techniques larges – stratégie, opérations, commerce – et l'énergie de consultants entrepreneurs.

Notre métier, c'est la transformation. Nous sommes centrés sur une valeur ajoutée claire : réduire l'écart entre l'intention stratégique et la réalité constatée après la fin des projets.

Nous aidons le dirigeant à faire les choix stratégiques et techniques pertinents, à mener la transformation jusqu'au plus petit composant de son entreprise et à assurer la pérennité des changements engagés.



