



**PLATEFORME FRANCO-ALLEMANDE  
SUR  
LES ACTIFS IMMATERIELS**

(2011-2015)

ACTIVITES, ELEMENTS D'AGENDA  
ET RECOMMANDATIONS

Convention numéro : 0470RA15

Document de synthèse

(à paraître dans les *position papers* de la chaire)

Ahmed Bounfour

Professeur des universités, Université Paris-Sud  
Titulaire de la chaire européenne de l'immatériel

Email : [ahmed.bounfour@u-psud.fr](mailto:ahmed.bounfour@u-psud.fr)  
[www.chairedelimmateriel.u-psud.fr](http://www.chairedelimmateriel.u-psud.fr)

## 1-Contexte et objectifs

La Table ronde franco-allemande sur les actifs immatériels est une initiative de recherche et de politique générale, prise par deux grandes universités européennes – L'Université Paris-Sud et l'Université de Heidelberg - qui ont décidé de joindre leurs efforts de recherche et de réflexion.

La table ronde réunit des chercheurs, des décideurs publics, des cadres d'entreprises de deux pays, intéressés à partager leurs expériences et à coordonner leurs efforts en vue de la compréhension de la dynamique des actifs immatériels et de l'évaluation de leur impact sur le développement durable des économies européennes.

La Table ronde a été lancée, sur la base de deux idées:

- L'importance de lier la recherche à l'action;
- L'existence d'un fort potentiel d'échange et d'apprentissage entre les différentes communautés des deux pays.

Parmi les sujets abordés:

1. Le statut des actifs immatériels dans nos sociétés ;
2. la question de la comptabilisation, du reporting et de l'évaluation des actifs immatériels ;
3. les risques liés aux actifs immatériels ;
4. Les nouvelles formes de modèles économiques et leurs implications sociétales
5. Les nouvelles formes de contrats ;
6. L'infrastructure publique pour les actifs immatériels (via par exemple les fonds stratégiques pour soutenir le développement de la propriété intellectuelle et le transfert de la connaissance des universités vers le marché) ;
7. La question du vieillissement de la population et de son impact sur la valorisation du capital humain.

## 2- Les activités

Depuis son lancement en 2011, la table ronde franco-allemande a réalisé trois importantes manifestations, alternativement en France (conférence de lancement en 2011) et en Allemagne, à Heidelberg (2012). Les trois conférences /ateliers ont développé les points indiqués dans l'agenda général.

L'agenda de chacune des conférences, les principaux points discutés sont résumés ci-après. Le détail des présentations et des éléments de discussion et de conclusion sont disponibles sur le site web de la chaire européenne de l'immatériel ([www.chairedelimmateriel.u-psud.fr](http://www.chairedelimmateriel.u-psud.fr)).

### 2.1. La conférence de lancement,

26 septembre 2011, MINEFI, Bercy, Salle Pierre Mendès France

#### 2.1.1. Session d'ouverture

La séance d'ouverture a d'emblée souligné l'intérêt d'un agenda de l'immatériel et d'une plateforme d'échange entre les deux pays, surtout si l'on tient compte des multiples initiatives prises récemment tant en France (développement des investissements d'avenir, amélioration du soutien aux PME, développement de la formation permanente,...) et en Allemagne (réforme du système de recherche et d'innovation, développement d'approches centrées sur les PME notamment). Il est donc intéressant tant du point de vue analytique, que de la décision, de considérer certaines des dimensions de l'immatériel dans les deux pays et de comparer les pratiques et les niveaux de performance observés, en tenant compte des spécificités sectorielles organisationnelles.

Cette première conférence a permis de considérer certaines de ces dimensions.

#### ***2.1.2. L'investissement immatériel en France et en Allemagne : une analyse comparative (session1)***

L'analyse menée en Allemagne a mis en évidence la croissance de l'investissement immatériel dans ce pays (de l'ordre de 30% entre 1995 et 2000) et sa forte croissance à la productivité au plan sectoriel. Une analyse similaire conduite pour 6 pays de l'OCDE (y compris la France), a mis en évidence la complémentarité des investissements immatériels avec les facteurs travail et capital physique, mais également l'importance du statut des investissements immatériels – ceux non encore intégrés à la comptabilité nationale, tels que le capital organisationnel. Enfin cette session a discuté de la spécificité de l'investissement public, des externalités positives liées à la publication de données, et de l'investissement immatériel public, comme élément important d'un écosystème de création de valeur.

La discussion générale a notamment porté sur l'importance de tenir compte des modèles économiques et de la structure de production sectorielle en vigueur dans les deux pays et de difficulté de définir une infrastructure de l'immatériel et des instruments politiques liés.

### **2.1.3. L'investissement en systèmes d'information et en capital organisationnel** (session 2)

Les systèmes d'information et le capital organisationnel constituent des investissements complémentaires dont la valeur n'est pas toujours bien mise en évidence. Les travaux allemands ont mis en évidence la complémentarité entre le capital humain et le capital SI. En France, les travaux du CIGREF et de L'Afope ont mis en évidence des expériences originales de prototypage d'approches rénovées de la valorisation du capital SI (autour de la méthode IC-dVAL) et du capital organisationnel (autour d'un modèle de maturité).

### **2.1.4. Le reporting et de la valorisation des investissements immatériels, avec une focalisation sur les PME** (session 3)

Ce thème récurrent dans les discussions dans l'agenda de l'immatériel tant en Europe qu'au plan international. Cette session a discuté des principes publiés par l'association européenne des analystes financiers EFFAS, de leur pertinence et de l'intérêt d'intégrer les préoccupations RSE. L'analyse a mis en évidence l'importance d'un cadre méthodologique, d'un alignement du discours de l'entreprise avec celui de ses parties prenantes et plus généralement d'un reporting efficace, au-delà de la collection d'indicateurs – qui ne doivent pas représenter une fin en soi. L'i

### **2.1.5. Les DPI, l'investissement public et les pratiques d'innovation ouverte** (session 4)

Le statut des actifs de propriété intellectuelle est largement remis en cause par les pratiques d'innovation ouverte. Les présentations ont mis en évidence de relier la question des DPI à la transformation des modèles économiques des entreprises. Les questions posées ici sont nombreuses, parmi lesquelles l'articulation entre droits propriétaires et droits ouverts et ou conjoints, l'existence d'un système de propriété intellectuelle adapté, notamment mixant des droits à statuts différenciés (propriétaires et conjoints notamment), mais également ajustables temporellement (droits à temps court versus droits à temps long).

L'émergence de plateformes d'innovation ouverte indique l'effectivité d'une telle pratique, mais également ses difficultés, en particulier dès lors qu'il s'agit de construire des actifs immatériels conjoints. Ceci est vrai pour les grands groupes industriels, mais également pour les PME, en particulier dès lors que celles-ci se situent dans une perspective d'offre : comment bénéficier de l'innovation ouverte dans des situations de droits de propriété intellectuelle déséquilibrés par exemple.

La discussion a mis en évidence plusieurs points qui méritent une attention du point de vue de la décision publique :

- L'économie de la connaissance nécessite l'existence d'un marché des actifs de la connaissance qui fonctionne, en particulier autour d'intermédiaires et de plateformes établies ;
- Il est essentiel pour l'Europe de disposer d'instruments de valorisation des actifs de PI ;
- En Europe en particulier, il est important de rendre cohérente la politique de la concurrence avec les nécessités de la propriété intellectuelle ;
- Le régime de la propriété intellectuelle ; s'il facilite la valorisation de la R&D et donc la réduction du risque, est parfois bloquant du point de vue de l'exploitation.

### **2.1.6. Les nouveaux espaces de création et de mobilité de la connaissance : marchés de connaissance, réseaux et communautés (session 5)**

Pour bien apprécier l'importance des actifs immatériels, il convient de les considérer dynamiquement, en intégrant les nouvelles formes de création de valeur. Les réseaux de connaissance, les plateformes de connaissance (de type Innocentive) ainsi que les formes communautaires et les espaces « périphériques » au sein des entreprises (cas de la filiale argentine pour un grand groupe chimique allemand) , sont autant d'espaces qu'il convient d'intégrer dans l'analyse et subséquemment dans la définition des instruments de pilotage de ces espaces , tant publics (par exemple ceux relevant du champ de la propriété industrielle) que privés (par exemple ceux relevant des systèmes d'incitation) ou hybrides (les clusters, les pôles de compétitivité). Le pilotage de la coopération à distance, la fixité / mobilité de la connaissance – et donc de l'espace géographique, constituent des dimensions essentielles à considérer pour l'agenda public et privé de l'immatériel.

### **2.1.7. Eléments de synthèse**

La conférence inaugurale a mis en évidence l'existence d'un grand potentiel d'apprentissage réciproque entre les communautés française et allemande de l'immatériel. Les thématiques à considérer particulièrement pour un tel agenda portent notamment sur le pilotage des actifs immatériels (en particulier pour les PME), les nouveaux espaces et formes de création de valeur et les pratiques associées (innovation ouverte), les fonds stratégiques de PI, et les actifs territoriaux.

## **2.2. 2<sup>ème</sup> conférence, Heidelberg, 17 & 18 septembre**

La deuxième conférence a été organisée les 17 et 18 septembre 2012 à Heidelberg, en deux journées : d'abord au siège de la Fondation Klaus Tschira (1<sup>ère</sup> journée) , puis à l'université de Heidelberg (2<sup>ème</sup> journée).

### **2.2.1. Programme de la première journée**

La première journée a été consacrée à l'analyse des dilemmes liés à la « manipulation » des actifs immatériels.

#### **2.2.1.1. Le dilemme de la mesure (session 1)**

La question ici est celle de l'identification, de la mesure et de la valorisation actifs immatériels.

Les présentations de la session ont mis en évidence les difficultés d'un reporting porteur de sens pour les opérateurs ; l'importance de l'alignement dudit reporting sur la question du risque, et en particulier des risques opérationnels (comme le recommandent les guidelines de l'ORSE en France) et le moment de l'évaluation – par exemple l'importance de la valorisation des immatériels dans les situations de faillite (cas des entreprises en Allemagne).

### **2.2.2.2. Le dilemme de l'ingénierie (session 2)**

Comment planifier l'innovation lorsque la nouveauté trouve son origine dans la sérendipité et les recombinaisons non planifiables ? Comment tenir compte de l'ambiguïté causale intrinsèquement liée à la nature de la connaissance et aux actifs de connaissance ? Comment traiter la situation des « innovations périphériques » ?

Le cas de Heidelberger Druckmaschinen est ici emblématique : comment faire face à une technologie de rupture – l'imprimerie nanographique – pour un leader incontesté du marché ? La question du modèle économique est ici essentielle. Comment l'intégrer dans l'analyse des situations d'innovation ? La même question est posée en termes de dilemme de la décision publique pour la phase précoce d'innovation, pour laquelle une amélioration des processus est attendue, ou sur un autre plan, la valorisation des marques de musées (cas de l'expérience française).

### **2.2.2.3. Le dilemme des incitations (session 3)**

Le thème ici est celui de la décision publique et des incitations permettant de mieux tirer parti des actifs de connaissance, en particulier ceux liés aux activités innovantes. La question des régimes de propriété intellectuelle, de leur évolution et de leur adaptation aux situations d'innovation ouverte est ici à nouveau posée. Il en est de même pour le soutien à la recherche appliquée : du fait de ses externalités positives, un tel soutien est nécessaire, et devrait tenir compte notamment de la nature interdisciplinaire du développement de produits /services ou processus. De même que les processus de transfert de la connaissance du secteur public vers le marché devraient également intégrer une dimension macroéconomique et sociétale et ne pas se focaliser seulement sur les aspects microéconomiques des organismes de transfert de technologie.

### **2.2.2.4. Le dilemme de la circulation (session 4)**

Les thèmes ici concernent la question de la mobilisation de la connaissance locale, reproduite ou valorisée dans d'autres espaces. Les approches développées ou à développer ici concernent spécifiquement les actifs immatériels territoriaux (objet d'un programme développé par la chaire de l'immatériel de l'Université Paris-Sud), l'articulation entre la connaissance scientifique de base et la gestion de la propriété intellectuelle, les modalités de soutien au transfert de technologie par les acteurs locaux (types chambres de commerce par exemple).

### **2.2.2.5. Session 6 (session plénière)**

La session finale a discuté de la question du transfert de la connaissance, en tant qu'actif, de sa mobilité et de sa valorisation sur des marchés spécifiques. Il a notamment été souligné que contrairement à une idée reçue, le transfert de la connaissance n'est pas un phénomène aisé, et qu'à beaucoup d'égards ce transfert dépend davantage de la capacité cognitive du récepteur que de la volonté de transfert du dépositaire de la connaissance. Cette question n'est pas neutre du point de l'enracinement de la connaissance, de sa territorialisation et de son encastrement dans des espaces géographiques déterminés. La session a également discuté à nouveau des droits de propriété intellectuelle de leur modalité de valorisation en particulier pour la connaissance publique.

### **2.2.2.3. Programme de la 2<sup>ème</sup> journée**

La deuxième journée a principalement discuté de la question du reporting non-financier, de l'expérience allemande du Wissenbilanz made in Germany et d'expériences similaires telles que WICI Japan. L'expérience allemande est intéressante car centrée sur les PME et son déploiement dans d'autres pays (Autriche par exemple) a été souligné. Ici encore le caractère limitatif des approches proposées et la nécessité de développer une approche dynamique et simplifiée du reporting sur le capital immatériel a été soulignée.

### **2.3. 3<sup>ème</sup> conférence,**

22 novembre 2013, Novembre 2013, MINEFI, Bercy, Salle Pierre Mendès

#### **2.3.1. Session d'ouverture**

La séance d'ouverture a rappelé la genèse de la démarche et sa philosophie générale. Elle a exposé l'importance de l'immatériel pour l'action publique en France, ainsi que plus spécifiquement les composantes du programme d'action de la DGCIS. Elle a permis également de re-souligner l'important potentiel d'apprentissage et de coordination des actions des décideurs publics et privés des deux pays, y compris dans le contexte européen.

#### **2.3.2. Les investissements immatériels et la croissance économique une analyse comparative France – Allemagne (session 1)**

##### **Questionnements :**

La session a été organisée autour de trois questionnements principaux :

- Comment les investissements immatériels contribuent-ils à la productivité et à la croissance industrielle ?
- Y-a-t-il des comportements spécifiques pour la France et l'Allemagne en ce qui concerne le niveau et les modalités d'investissement ?
- Quel impact spécifique pour les investissements immatériels publics ?

##### **Points clés :**

Les présentations de la session et la discussion générale ont permis de mettre en évidence les points clés suivants :

- L'Europe fait face au grand défi de tirer parti de son capital immatériel, qui dépasse largement le champ spécifique de la R&D ;
- Les investissements immatériels constituent une part croissante de l'investissement des entreprises, avec une reconnaissance de leur contribution à la productivité ;
- L'une des questions centrales, tant pour la décision publique que privée est dans la considération des investissements immatériels non indépendamment, mais en tant qu'items complémentaires ;
- L'analyse conduite en Allemagne, sur la base du Mannheim Innovation Panel (11022 observations et 6235 entreprises) met en évidence des impacts positifs du capital innovation, du capital marque et du capital humain sur la productivité ainsi que la complémentarité entre les investissements en marques et ceux en marketing. Des effets

de substituabilité, sont également mis en évidence notamment entre la formation et la qualification du personnel.

- L'analyse des complémentarités entre les immatériels et les autres formes d'investissement doit être également élargie au secteur public. L'analyse conduite pour la France, met évidence des complémentarités entre investissements immatériels publics et investissements immatériels privés : Tel est le cas exemple entre le capital organisationnel public et l'investissement R&D privé, ou entre la R&D publique et l'investissement matériels privé. Mais il s'agit ici d'une première approche, qui doit être développée et affinée lors de travaux ultérieurs.
- En matière d'innovation dans le secteur public, sur la base d'une enquête qualitative conduite au plan européen, l'Allemagne réalise un score inférieur à la moyenne européenne. Ce constat touche aussi bien les innovations de service que les innovations de processus. Les innovations publiques sont considérées comme positives sur les deux dimensions (produits/services et processus).
- Globalement, si le manque de soutien juridique (guidelines), de personnel et de ressources financières constituent les plus importantes barrières en matière d'innovation au plan européen, celles-ci n'apparaissent pas comme clés en Allemagne. La spécificité du modèle public allemand tient également à son approche bottom-up pour le développement des innovations. Il est recommandé de promouvoir une approche « top-down », ce qui tendrait à rapprocher les modèles français et allemand.

### **2.3.3. Les systèmes d'innovation : organisation et adaptation à l'économie de la Connaissance (session 2)**

#### **Questionnements :**

La session a été organisée autour de trois questions :

- Quels sont les constituants centraux des systèmes d'innovation allemand et français ?
- Quelles sont leurs forces et faiblesses face aux exigences de la compétition mondiale et de l'économie de la connaissance ?
- Quel impact sur la compétitivité industrielle ? quelles évolutions effectives ? quelles évolutions possibles ?

#### **Points Clés**

Les points clés qui ressortent de la séance :

- Cette session a été dédiée à la comparaison des systèmes d'innovation et de recherche français et allemand à travers des travaux récents : le rapport sur le système d'innovation français, établi par l'OCDE et une analyse sur l'Allemagne issue des travaux la Commission des Experts pour la Recherche et l'Innovation.
- L'étude allemande a mis en évidence les importantes réformes mises en œuvre par l'Allemagne pour son système d'innovation, durant les années 2000, ainsi que le rôle des pouvoirs publics. D'importants progrès ont été observés et ont fondé la performance récente du système national allemand d'innovation, avec des avancées en matière de recherche et développement, de renforcement du partenariat public/privé.
- Le système d'innovation allemand souffre également de faiblesses, notamment sur le plan de l'entrepreneuriat, du capital-risque, des technologies de l'information et de la communication et de son niveau d'européanisation.
- Des recommandations concrètes sur la manière d'améliorer les politiques qui influent sur l'innovation ont été suggérées. Elles portent principalement sur l'intensification de l'offre de capital-risque doublée d'une dynamique entrepreneuriale accrue, tout en



accordant une place de choix au système d'éducation, à l'enseignement supérieur et à la recherche publique et privée.

- Pour la France, la présentation a mis en perspective la transition en cours du système d'innovation français (instruments du grand emprunt, pôles de compétitivité,...), sa structure de gouvernance, et ses éléments de performance. Elle a également mis en évidence la bonne performance de la France en matière d'intensité de R&D dès lors que les données sont ajustées, pour tenir du recul du secteur industriel.
- L'analyse a également mis en évidence des faiblesses structurelles liées notamment à la complexité de la gouvernance du système d'innovation et aux difficultés de l'organisation du transfert de technologie.

#### **2.3.4. Le reporting sur les actifs immatériels : Initiatives récentes (session 3)**

##### **Questionnements**

Deux questions ont été considérées lors de cette séance :

- Quelle pertinence pour le reporting sur les immatériels ?
- Quelles initiatives récentes ? Quel benchmarking entre les deux pays ?

##### **Points clés**

Cette session a mis en évidence les points clés suivants :

- Le reporting non-financier fait l'objet d'une attention de la part des entreprises, des chercheurs et des analystes, depuis une quinzaine d'années. Mais malgré ces efforts, des progrès décisifs sont encore à attendre.
- En Allemagne, outre les travaux autour du Wissenbilanz, à destination des PME, la Schmalenbach society, a lancé un groupe de travail sur le reporting des immatériels dès 1998. Ce groupe a mis en place un cadre analytique d'analyse du capital immatériel. Plusieurs entreprises ont mis en place des approches pour des composantes spécifiques : Henkel AG (marques), Metro AG (capital humain), SAP (développement durable) et Deutsch Post DHL (bilan carbone).
- De grandes entreprises ont également adopté d'autres standards. Tel est le cas de la Deutsch Bank, avec l'adoption d'un standard d'origine américaine sur le capital humain.
- C'est dans ce contexte qu'il convient de considérer l'initiative *Global Dynamic reporting Initiative*, coordonnée par l'Université Paris-Sud, et dont l'objectif est de mettre en évidence les pratiques de reporting et les formes de reporting émergents dans cinq pays : Allemagne, France, Japon, Brésil et Italie. C'est dans ce contexte également qu'il convient d'inscrire les travaux de la SFAF sur le reporting des immatériels (en partenariat avec la chaire européenne de l'immatériel de Paris-Sud), et dont l'objectif est de définir un cadre de reporting avec nombre d'indicateurs limité, et ce afin de faciliter le suivi et le dialogue entre parties prenantes internes et externes aux entreprises.
- Au total, plusieurs initiatives en cours témoignent d'un véritable foisonnement méthodologique. Mais celui-ci admet ses limites, en l'absence d'un cadre incitatif, voire normatif généralisé.

### 2.3.5. Innovation ouverte et actifs de connaissance (session 4)

#### Questionnements :

Trois questionnements ont été proposés aux intervenants :

- Dans quelle mesure l'innovation ouverte introduit-elle une rupture dans le traitement des actifs immatériels?
- Quel niveau de diffusion des pratiques d'innovation ouverte en France et en Allemagne?
- Quels comportements émergents ?

#### Points clés

Parmi les éléments de conclusion :

- La recherche allemande a permis de distinguer trois types de stratégies d'innovation ouverte correspondant à trois profils d'entreprises : le profil « défenseur », le profil « analyste » et le profil « prospecteur ». Ces profils sont tributaires des caractéristiques de l'environnement (stable, dynamique, ...) et d'autres facteurs de contingence. Des différences culturelles et des disparités au niveau du choix des activités d'innovation ouverte mises en place ont été observées ; elles dépendent notamment du profil de stratégie adopté (défense, analyse ou prospection). Les entreprises les plus innovantes sont celles qui réussissent à développer leur capacité d'absorption potentielle (à travers des activités de reconnaissance, d'assimilation et de maintien de nouvelles connaissances) et leur capacité d'absorption effective (via des activités de recombinaison et de déploiement).
- La recherche française a exploré, de son côté, les sources d'information et de connaissance les plus mobilisées (sources institutionnelles, réseaux sociaux,...). Elle révèle la place de choix accordée aux entreprises qui appartiennent au même secteur d'activité et à la même industrie, notant une préférence marquée (essentiellement de la part des grandes entreprises) pour le critère de la proximité cognitive ;
- Si l'innovation ouverte n'est pas discutée dans ses fondements, ses modalités sont à considérer en fonction de contextes industriels et institutionnels ;
- La mise en place en place d'approches de l'innovation ouverte chez EADS indique bien l'importance de tenir compte des spécificités métiers, mais également de la dimension entrepreneuriale de l'innovation ouverte ;
- Au plan de l'organisation des marchés de la connaissance, l'établissement d'un marché européen unique pour la propriété intellectuelle est nécessaire, avec une infrastructure de droits de propriété intellectuelle à l'appui. Ceci permettrait de construire ultérieurement un marché financier européen unique pour la propriété intellectuelle ;
- Un réseau d'excellence européen devrait travailler à proposer des mesures politiques concernant la mise en place d'un seul et unique marché financier pour la propriété intellectuelle et les connaissances sous-jacentes ;
- La question du marché de la PI et en particulier des brevets a été discutée : des intervenants mettent en évidence la dimension idiosyncrasique et enracinée de la connaissance et sa difficulté de transfert y compris pour les brevets ; d'autres au contraire insistent sur l'importance de plateformes de transactions sur les brevets, notamment dans le contexte européen .

### 2.3.6. Plateformes numériques et modèles d'affaires (session 5)

#### Questionnements

La transformation numérique est à la fois opportunité et menace pour les entreprises. D'où les questionnements suivants :

- Quel est le niveau de maturité des entreprises en matière de maîtrise de leur transformation numérique ?
- Quels business models émergents ?
- Quelle importance pour les données ?
- Quels enjeux pour les entreprises européennes ?

#### Points clés

La session a permis d'indiquer d'indiquer les éléments d'étape suivants :

- Pour les grands groupes, des recherches récentes indiquent une corrélation entre maturité numérique et performance ;
- Contrairement aux idées reçues, les entreprises high-tech ne sont pas les seules à être concernées par la course au numérique : assureurs et banquiers le sont également. La puissance du numérique n'est visible que lorsque l'entreprise le considère comme levier stratégique et se donne les moyens pour assurer une gouvernance entre systèmes d'information et lignes de métiers permettant d'inculquer une culture numérique au sein de l'entreprise ;
- Une culture numérique est caractérisée par le partage d'informations et de connaissances et par l'optimisation de la capacité d'absorption des innovations internes et externes, créant une « intelligence collective », source de création de valeur ;
- Avec la multiplication des sources de données structurées et non structurées, il devient important de pouvoir manipuler, analyser et extraire des données fiables et utilisables tout en préservant la confiance et la vie privée ;
- La flexibilité, la réactivité et la capacité à absorber les innovations sont aussi importantes que la collecte même des données. Les organisations doivent s'affranchir de l'inertie traditionnelle pour réussir le virage numérique ;
- Le numérique requiert des compétences pluridisciplinaires et multiculturelles mixant connaissances métiers et savoirs technologiques. Le CIGREF contribue à l'initiative européenne pour promouvoir les compétences numériques à travers notamment le CEN (Comité Européen des Normalisation) permettant la création d'un outil européen qui agit comme référentiel des métiers et compétences IT ;
- Dans ce contexte, La France et l'Allemagne et plus généralement l'Europe doivent être l'élément moteur de la transformation numérique ;
- Pour les entreprises utilisatrices européennes, deux points importants ont été soulignés : la question de la sécurité de données, et la question du cloud, en particulier dans le contexte européen ;
- Un travail de modélisation sur la valeur des données est par ailleurs nécessaire.

### **2.3.7. Actifs immatériels territoriaux (session 6)**

#### **Questionnements**

Les territoires constituent des enjeux essentiels pour la décision publique et privée. Les enjeux sont à la fois méthodologiques et politiques. Parmi les questionnements clés :

- Quelles approches pour les actifs immatériels territoriaux ?
- Quels instruments publics ?
- Quelles pratiques émergentes, quelles barrières ?

#### **Points clés**

Parmi les résultats d'étape de la session 6 :

- L'analyse du rôle joué par les universités allemandes dans le développement économique régional a conclu à l'existence d'effets directs, indirects et induits liés à la demande, à la valeur ajoutée, aux revenus, à l'emploi et aux taxes dans les territoires ;
- En termes monétaires, la recherche conduite par l'Université de Heidelberg sur la région de Baden-Wurtemberg indique un effet régional positif des investissements dans les universités (1 euro investi génère 2,3 euros de valeur ajoutée brute) ;
- Depuis que les universités sont devenues des acteurs territoriaux engagés dans la création de nouvelles connaissances et le développement de l'innovation, elles n'ont cessé de jouer un rôle majeur dans la transformation continue de l'économie régionale ;
- En France, avec la transformation en cours du système d'innovation, les actifs immatériels territoriaux redeviennent un champ de réflexion et d'action important ; Ils font d'un programme de recherche en cours de lancement à l'Université Paris-Sud (Chaire Européenne de Management de l'Immatériel), en partenariat avec plusieurs institutions françaises.

### **2.3.8. Quel agenda pour le futur, Quel agenda pour l'Europe ? (session 7)**

La séance finale de la conférence a discuté de points centraux de l'agenda de l'immatériel en France et en Allemagne .

#### **Points clés**

- Pour les entreprises, il est important de développer une vision holistique du capital immatériel et de ses composantes distinctives : capital humain, capital technologie et réputation ;
- Une approche systémique – via l'analyse des complémentarités- est à développer, en particulier entre « intangibles durs » (ceux de la PI en particulier) et « intangibles soft » ;
- Le caractère idiosyncrasique et contingent de l'immatériel (actifs spécifiques à chaque organisation, difficulté de transposition des pratiques d'une entreprise à une autre) rend son transfert difficile d'un contexte à un autre. Une partie de ces actifs est profondément enracinée dans son environnement et difficilement séparable de son contexte. Et c'est pour cette raison que ces ressources ne peuvent être échangées facilement.
- Le syndrome du « Not Invented Here » induit une certaine résistance face aux connaissances importées de l'extérieur dans le cadre d'activités d'innovation ouverte. Ce

syndrome touche particulièrement le middle management et les experts techniques. Face à un nouveau marché/activité, une approche innovation ouverte permet de partager les risques et de créer de la valeur pour les différentes parties prenantes ;

- Un réel défi se pose lorsque l'innovation ouverte porte sur le coeur de métier (*core business*) (en réalité, dans ce cas de figure, il n'existe pas de partenariats probants). Une approche écosystémique des partenariats est à développer, y compris avec des partenaires coeur de métier. Les relations entre partenaires doivent être justes et transparentes au sujet de l'actif immatériel partagé (gestion des brevets, gestion des licences) pour sécuriser et protéger les savoir-faire ;
- Au plan des politiques publiques, il est recommandé de considérer la mutualisation des efforts R&D des régions et des différents pays de l'Europe lorsqu'il s'agit d'un même sujet (pooling and sharing) ;
- Pour les start-up spécifiquement, il est recommandé d'analyser le rôle de la fragmentation des marchés, comme facteur explicatif des différences de croissance observée entre l'Europe et les Etats-Unis ;
- Il est important pour l'Europe de mettre en place des standards communs d'ordre comptable, juridique, technique (cloud) pour créer un marché homogène et réduire les coûts pour les entreprises ;
- Au plan des territoires, il convient de développer un agenda commun en vue de comprendre les différenciation de croissance entre régions, et le rôle spécifique des actifs immatériels (entrepreneuriat, confiance..) et des institutions.

### **3. Les perspectives**

Les trois conférences ont mis en évidence l'existence d'un fort potentiel de développement du partenariat entre les communautés des chercheurs et des décideurs publics et privés entre les deux pays. L'agenda de la plateforme franco-allemande va se déployer en particulier autour de trois axes thématiques importants : les territoires et leur gouvernance, l'innovation et la transformation numérique dans ses multiples dimensions.

Annexe 1

**Liste des participants , à la 1<sup>ère</sup> conférence**

(par ordre d'intervention)

**Grégoire Postel -Vinay**, Mission Stratégie, DGCIS,  
**Prof. Jean-Jacques Girerd**, Vice-President, Université Paris-Sud  
**Dr. Uwe Thomas**, former Secretary of State at the German Federal Government  
**Dr. Bettina Peters**, Senior Economist, ZEW  
**Vincent Delbecque**, Post Doctorant, Université Paris-Sud  
**Danielle Bourlange**, Deputy General Director, APIE.  
**Xavier Timbeau**, Director, OFCE  
**Prof. Martin Schneider**, Professor, Paderborn University  
**Prof. Ahmed Bounfour**, Université Paris-Sud  
**Georges Epinette**, Vice President CIGREF and CIO,  
**Daniel Stévenin**, Inspecteur Général, RTE and President of AFOPE  
**Prof. Dr. Peter Pawlowsky**, Chemnitz TU University  
**Alban Eyssette**, Chairman, “Intangibles Commission”, SFAF  
**Patricia Lavaud**, ORSE  
**Prof. Guenter Koch**, General Secretary, The New Club of Paris  
**Bror Salmelin**, Commission européenne , DG Connect  
**Nikolaus Thumm**, Chief Economist, EPO  
**Prof. Dr. Robin Kleer**, RWTH , Aachen University  
**Thierry Sueur**, Vice-Président, Air Liquide  
**Philippe Cadre**, Deputy Director, Patents Directorate, INPI  
**Patrick Terroir**, Director General, CDC PI  
**Alfred Chaouat**, Senior-Vice President, Technicolor, President, LES  
**Prof. Christian Osterrieth**, Partner at Reimann, Osterrieth, Kohler & Haft, LES Germany  
**Guido von Scheffer**, IP Strategists, LES Germany  
**Prof. Dr. Jacques Liouville**, Université de Strasbourg  
**Prof. Dr. Johannes Gluekler**, University of Heidelberg  
**Fernando Galindo-Rueda**, OECD  
**Frédérique Sachwald**, Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche

## Liste des participants, à la 2<sup>ème</sup> conférence

(par ordre d'intervention)

**Johannes Glückler**, Professor of Economic and Social Geography, University of Heidelberg  
**Ahmed Bounfour**, European Chair on Intellectual Capital Management, Université Paris-Sud  
**Florence Depoers**, Associate Professor, Université Paris-Sud  
**Patricia Lavaud**, Head of the Finance Club, Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE)  
**Michael Handke**, Lecturer at the Chair of Economic and Social Geography, University of Heidelberg  
**Robert Crooker**, Senior Vice President, Business Development and Strategic Partner Management, Heidelberger Druckmaschinen AG  
**Peter Ohlhausen**, Head of Competence Team Innovation Management, Fraunhofer Institute for Industrial Engineering IAO; Stefan Waitzinger, Fraunhofer Institute for Industrial Engineering IAO  
**Julien Anfruns**, Director General, International Council of Museums (ICOM)  
**Leif Edvinsson**, CEO, Universal Networking Intellectual Capital AB and President of the New Club of Paris  
**Clara Neppel**, Examiner Directorate, Scenario Analyst, European Patent Office  
**Georg Licht**, Head of the research department of Industrial Economics and International Management, Centre for European Economic Research (ZEW)  
**Rémi Lallement**, Technical Officer, Conseil d'Analyse Stratégique  
**Peter Meusburger**, Distinguished Senior Professor, University of Heidelberg  
**Ahmed Bounfour**, European Chair on Intellectual Capital Management, Université Paris Sud;  
**Danielle Bourlange**, Deputy Director, Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE);  
**Kristof De Meulder**, Project Manager, Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE)  
**Jürgen Rühle**, Professor and Vice Rector for Internationalization and Technology Transfer and Head of the Laboratory for Chemistry and Physics of Interfaces Department of Microsystems Engineering – IMTEK, University of Freiburg  
**Andrés Barrenche**, Research Assistant, Université Paris-Sud  
**Nicolai Freiwald**, Technical and Environmental Consulting, Rhine-Neckar Chamber of Industry and Commerce

## Liste des conférenciers et modérateurs, 3<sup>ème</sup> conférence

(par ordre alphabétique)

**Andrés Barreneche**, Doctorant, Université Paris Sud.  
**Knut Blind**, Professeur, Technical University of Berlin.  
**Ahmed Bounfour**, Professeur, titulaire de la Chaire Européenne de Management de l'Immatériel, Université Paris Sud.  
**Danielle Bourlange**, Directrice Générale, APIE  
**Pascal Buffard**, Président, Cigref.  
**Frédéric Caillaud**, Directeur, Licensing, L'Oréal.  
**Vincent Delbecq**, Docteur, Chaire Européenne de Management de l'Immatériel.  
**Andreas Duhr**, Docteur, head of our working group on intangibles, Schmalenbach Society  
**Thomas Endres**, Docteur, President, Voice CIO.  
**Ellen Enkel**, Docteur, Professeur, Zeppelin University  
**Otto Gies**, Vice President Head of New Business, Innovation Nursery, EADS.  
**Johannes Glückler**, Professeur, Université de Heidelberg.  
**Dominique Guellec**, Head of Country Studies and Outlook, OCDE.

**Dietmar Harhoff**, Professeur, University of Munich, Directeur, Max Planck Institute for Innovation and Competition

**Laurence Joly**, Directrice de l'Observatoire de la propriété intellectuelle, INPI.

**Guillaume Lacroix**, chef de service-adjoint , Tourisme, commerce, artisanat et services, Direction Générale de la Compétitivité, de l'industrie et des services , Ministère du redressement productif

**Rémi Lallement**, Chargé de mission, Commissariat général à la stratégie et à la prospective

**Yves Lapiere**, Directeur Général, INPI, Président de l'Observatoire de l'Immatériel

**Andreas Lohmeier**, Technical University of Berlin.

**Lutz Maicher**, Docteur, Fraunhofer MOEZ, Head of AG « Competitive Intelligence ».

**Jacques Mairesse**, Centre de Recherches en Economie et Statistique (CREST, Paris).

**Flavio Passaro**, Deutsch Bank.

**Bettina Peters**, Docteur, économiste Senior, ZEW.

**Hilger Pothmann**, Deutsch Bank.

**Christian Reimsbach-Kounatze**, Information Economist / Policy Analyst, OCDE.

**Frédérique Sachwald**, Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

**Thierry Sueur**, Vice-président, Propriété Intellectuelle, Affaires Européennes et Internationales, Air Liquide.

**Sebastien Thevoux-Chabuel**, Commission Immatériel, SFAF

**Patrick Terroir**, Directeur Général Délégué, CDC Propriété intellectuelle.

**Inge Wulf**, Docteur, Professeur , TU Clausthal. University