

Appréhender et développer ses ressources immatérielles : une question stratégique pour l'entreprise

Capacité d'innovation, compétences métier, engagement des collaborateurs, cohésion sociale, confiance des clients comme celle des partenaires : comment rendre compte de ces ressources, gages de solidité d'une entreprise et de sa capacité à se développer ? Sous l'impulsion de la Direction Générale des Entreprises (DGE), une plate-forme pédagogique, nommée « CAP'IMMATERIEL », a été créée afin de proposer une méthodologie pour identifier et évaluer les ressources immatérielles stratégiques des TPE/PME. Il s'agit d'une opportunité à saisir pour les professions comptables, dans leur vocation à accompagner les entreprises.

Les origines de la plateforme

Plus de 10 ans après le rapport intitulé « L'économie de l'immatériel : la croissance de demain¹ », alors que l'immatériel est largement reconnu comme une clé de la croissance et de la compétitivité, les entreprises peinent à rendre compte de cette dimension de leur activité, notamment parce qu'elles ne disposent pas d'une approche leur permettant d'appréhender leurs ressources immatérielles de manière opérationnelle, de justifier de celles qu'elles ont pu accumuler et d'identifier les leviers nécessaires pour développer celles qu'elles considèrent comme stratégiques.

Préoccupée par cette question, la DGE (Direction Générale des Entreprises) du Ministère de l'Économie et des Finances a constitué en 2014 un groupe d'experts qui a établi une première grille de 26 indicateurs extra-financiers relevant de 10 classes d'actifs immatériels. Sur la base de cette grille, la DGE, en partenariat avec l'Observatoire de l'Immatériel, a lancé en 2017 un appel à projet afin d'expérimenter une méthodologie d'évaluation à destination des TPE et PME. Le laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS a été choisi pour réaliser

le projet qui a conduit à la création du site CAP'IMMATERIEL.

Les objectifs de la plateforme

Le projet visait trois objectifs principaux qui ont guidé la démarche.

Elaborer une méthode d'évaluation et finaliser une grille d'indicateurs extra-financiers

Le projet a permis de concevoir la méthode d'évaluation et de faire évoluer la première grille d'indicateurs par une expérimentation auprès d'un panel de 10 TPE/PME relevant de régions et de secteurs différents. Cette méthode repose, en particulier, sur un référentiel permettant d'identifier les ressources stratégiques, d'appréhender les enjeux de leur développement, ainsi que les risques qu'elles encourent, et de proposer des systèmes de preuves permettant de rendre compte de leur existence et de leur impact.

Construire un « kit pédagogique » sous forme d'un site web et de supports accessibles

Le site CAP'IMMATERIEL est en ligne depuis septembre 2018. Il met à disposition



Par Claire Perrier
Associée ATEMIS
et coauteure de CAP'IMMATERIEL*



Christian du Tertre
Cofondateur et directeur
scientifique ATEMIS,
coauteur de CAP'IMMATERIEL*



et Renaud du Tertre
Chercheur à l'Université Paris Diderot
et coauteur de CAP'IMMATERIEL*

des contenus et une navigation à vocation pédagogique, dans l'objectif d'appréhender les spécificités des ressources immatérielles, de s'approprier une méthode d'évaluation sur la base d'un référentiel complet et d'expériences concrètes servant d'illustrations. Le site propose, également, une nouvelle démarche pour faciliter le dialogue entre l'entreprise et les acteurs financiers.

Ainsi, CAP'IMMATERIEL s'adresse aux dirigeants de TPE/PME (et au-delà à ceux

* ATEMIS : <http://www.atemis-lir.fr> ; CAP IMMATERIEL : <https://www.cap-immateriel.fr>

1. Rapport de la commission sur l'économie de l'immatériel, Maurice Lévy Jean-Pierre Jouyet « L'économie de l'immatériel. La croissance de demain. Il est une richesse inépuisable, source de croissance et de prospérité : le talent et l'ardeur des femmes et des hommes », novembre 2016.

des ETI), mais aussi à leurs cadres et à leurs collaborateurs, de même qu'aux acteurs qui les accompagnent : consultants, experts-comptables et acteurs financiers.

S'appuyer sur des réseaux d'acteurs pour soutenir la diffusion de la démarche et l'usage du site

Un comité de « suivi-relais » a été créé afin de consolider la démarche, de concourir à son appropriation et à sa diffusion. Ce comité-relais était composé de membres d'institutions diverses et de dirigeants d'entreprise : le CSOEC, l'ANC, Bpifrance, le CJD, la CPME, la FBF, Finance Innovation, Initiative France, France Invest, SIAGI, ainsi que trois dirigeants de PME. D'autres acteurs, comme l'ADEME, ACE Conseils, la Caisse d'Épargne ou encore l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, ont également été sollicités.

Aujourd'hui : étendre la gouvernance de la plateforme à d'autres acteurs

ATEMIS, la DGE et l'Observatoire de l'Immatériel sont très engagés dans des démarches relevant de l'appropriation par les acteurs économiques et financiers du caractère stratégique de l'immatériel.

Aujourd'hui, l'objectif est d'étendre la gouvernance à d'autres acteurs, notamment, à ceux qui ont contribué au comité de suivi-relais. L'enjeu est de promouvoir une dynamique de coopération de long terme qui permette progressivement à de nouveaux acteurs (entreprises, institutions publiques, institutions financières, associations professionnelles, consultants-chercheurs, ...) de se joindre à la démarche, de l'étendre, de soutenir son usage et renforcer sa pertinence.

Pourquoi s'intéresser aux ressources immatérielles et à leur dynamique ?

Une véritable reconnaissance des forces vives de l'entreprise

Les ressources immatérielles sont reconnues pour avoir un impact décisif dans l'activité productive de l'entreprise, qu'elles relèvent des compétences, des connaissances accumulées par l'entreprise, la pertinence de son offre et de son organisation, sa capacité à innover, de la confiance dans la marque, de la qualité des relations nouées avec ses clients et ses partenaires, du respect de ses engagements sociétaux et environnementaux...

Une prise de conscience de leur caractère stratégique

Aujourd'hui, les acteurs économiques ont de plus en plus conscience que la réussite des projets de l'entreprise dépend de sa capacité à mobiliser et développer ses ressources immatérielles :

- mobiliser et développer les compétences individuelles et collectives des collaborateurs ;
- préserver leur bien-être dans le travail et solliciter leur créativité ;
- veiller à la pertinence de son organisation et de son mode de management ;
- développer la confiance dans les relations humaines en interne comme en externe.

Aussi, le caractère stratégique des ressources immatérielles invite-t-il l'entreprise contemporaine à renouer avec la dimension humaine de son activité, à prêter une attention particulière aux enjeux du travail, aux conditions de la coopération, à la pertinence des dispositifs organisationnels et managériaux. Autant de questions qui sont souvent occultées par les objectifs de gestion et par la prééminence de la technologie.

Un potentiel incontournable pour faire face aux défis auxquels l'entreprise est confrontée

Les TPE-PME-ETI sont aujourd'hui confrontées à de nombreux défis, notamment la saturation et l'instabilité des marchés ; l'intensification de la concurrence ; la révolution numérique ; la perte de sens du travail et le désengagement des salariés ; les exigences en matière environnementale et sociétale, tout particulièrement celles qui relèvent des territoires.

Or, les ressources immatérielles constituent des leviers majeurs pour créer de la valeur et jouent un rôle déterminant dans la capacité de l'entreprise à tracer sa propre trajectoire, améliorer sa compétitivité et conforter sa pérennité à long terme. Elles peuvent contribuer à faire face à ces enjeux de multiples manières :

- affirmer sa singularité pour se différencier des concurrents ;
- assurer la cohésion sociale et la cohérence de l'entreprise afin de la consolider ;
- renouer avec la reconnaissance et le sens du travail ;
- mieux maîtriser les risques liés à l'activité de l'entreprise et assurer sa pérennité ;
- former des alliances pour coproduire de la valeur grâce à des écosystèmes coopératifs ;
- contribuer au développement durable du territoire ;

- promouvoir une forme de gouvernance élargie.

Comment rendre compte du capital immatériel de l'entreprise ?

Les entreprises et les acteurs qui les accompagnent (conseils, experts-comptables, financiers) ont besoin d'acquiescer une méthodologie et d'entreprendre une démarche permettant de répondre aux questions suivantes : comment cerner les ressources immatérielles, en rendre compte, agir et investir (en temps de travail et en termes monétaires) pour les développer et pour les sécuriser ? En d'autres termes, comment concevoir et financer le développement de l'entreprise, principalement fondé aujourd'hui sur des dimensions immatérielles ?

La plateforme CAP'IMMATERIEL a vocation à répondre à ces problématiques.

Appréhender les ressources immatérielles par contraste avec les ressources matérielles

A l'instar des ressources matérielles (matières premières, biens de consommation intermédiaire, équipements, ...), les ressources immatérielles sont mobilisées par l'entreprise dans son activité productive. De ce fait, la tendance est d'assimiler leur usage à celui des ressources matérielles et de plaquer les caractéristiques des ressources matérielles sur celles des ressources immatérielles.

Exemples d'assimilation

- *Penser que les ressources immatérielles appartiennent uniquement à l'entreprise.*
- *Chercher à valoriser sur le plan monétaire chaque catégorie de ressource immatérielle alors que les ressources immatérielles sont interdépendantes et non sécables.*
- *Projeter le caractère amortissable des actifs matériels sur les ressources immatérielles.*

En fait, les ressources immatérielles disposent de caractéristiques propres. Pour les saisir, il faut réussir à s'affranchir de toute analogie trompeuse avec les ressources matérielles ; mieux encore, les appréhender par contraste avec ces dernières.

Comprendre les spécificités des ressources immatérielles

On peut ainsi dégager huit grandes spécificités de ressources immatérielles au regard des





ressources matérielles, qu'il importe d'avoir à l'esprit pour être en mesure de construire un référentiel et une méthodologie d'évaluation adaptés à leur recensement.

■ Elles relèvent de la dimension humaine de l'activité de l'entreprise

Elles sont directement liées aux relations de travail dans l'entreprise ou avec les partenaires extérieurs. Elles se développent grâce à la qualité de l'organisation et du mode de management, aux dynamiques de coopération en interne et en externe, à l'insertion de l'entreprise dans son environnement.

■ Elles ne sont pas tangibles et ne peuvent être directement appréhendées

Pour en acquérir une perception précise, il faut chercher à les révéler. Dans cette perspective, il faut apporter une attention précise à la fois aux événements, connus de tous et forts de signification, ainsi qu'à des ensembles de signaux faibles plus diffus. Leur regroupement est révélateur de la forme que prennent les ressources immatérielles, ou de leur absence.

■ Elles sont susceptibles de se développer à travers l'activité de l'entreprise

Contrairement aux ressources matérielles qui s'usent inévitablement à travers l'activité productive, les ressources immatérielles se développent lorsqu'elles sont sollicitées dans l'activité productive. Il est possible de les accumuler au fil du temps et les préserver à condition de mettre en place des dispositifs fondés sur des retours d'expérience permettant d'en tirer des enseignements pour l'action. De tels dispositifs constituent des « investissements immatériels ».

■ Elles ne sont ni mesurables et ni dénombrables, mais sont évaluables

Les ressources immatérielles ne peuvent pas être rapportées à des étalons de mesure ou des normes objectives. Comment mesurer la capacité d'innovation, par exemple ? Mais elles peuvent s'apprécier de manière indirecte, par le biais d'une évaluation, c'est-à-dire d'un jugement de valeur. Cette évaluation s'appuie sur des faisceaux d'indices et d'indicateurs témoignant de leur existence, de leur développement ou de leur dégradation.

■ Elles sont interdépendantes et elles agissent de manière indissociable

La renommée d'une marque est liée de manière indissociable à la satisfaction des clients, à la capacité d'innovation, aux compétences des collaborateurs, aux engagements sociétaux et environnementaux etc. Tous ces facteurs interagissent en fonction d'un agencement qui est spécifique à chaque entreprise selon sa trajectoire et son histoire

et qui rend compte de la singularité du projet de développement de l'entreprise.

■ Elles débordent du cadre de l'entreprise et ne lui appartiennent jamais entièrement

Les ressources immatérielles ne sont pas entièrement détenues par l'entreprise. D'une part, elles exercent leur action par la médiation de personnes qui les portent, à travers leurs compétences, leurs savoir-faire, leurs connaissances, et ces personnes, évidemment, « n'appartiennent » pas à l'entreprise. D'autre part, elles débordent du cadre de l'entreprise puisque celle-ci peut avoir accès et développer des ressources immatérielles en lien avec des acteurs ou des parties prenantes externes à l'entreprise.

■ Elles encourent des risques de dégradation et nécessitent une vigilance particulière

Les ressources immatérielles sont sujettes à des dégradations inattendues et brutales, lorsque des événements imprévus surgissent et remettent en cause leur existence ou, plus simplement, jettent un doute sur leur véritable qualité. Des défaillances dans la qualité de biens (denrées alimentaires, médicaments, véhicules...) peuvent provoquer des chocs de défiance pouvant aller jusqu'à une dévalorisation du capital. Il existe ainsi de nombreux risques, plus ou moins identifiables, aux effets plus ou moins spectaculaires. Ainsi, l'indisponibilité du dirigeant ou encore le désengagement de collaborateurs, qui ne sont pas directement discernables, peuvent avoir des conséquences très néfastes sur l'activité de l'entreprise.

■ Leurs effets se diffusent dans le temps et dans l'espace et ne peuvent pas être directement rapportés aux efforts mis en œuvre

A la différence des ressources matérielles, qui sont engagées dans une perspective de retour sur investissement directement mesurable, les efforts nécessaires pour développer les ressources immatérielles ne peuvent être mis en lien direct avec l'obtention d'effets qui leur seraient proportionnés, dans un sens ou dans un autre. Par exemple, les efforts en matière de formation ne peuvent pas garantir l'acquisition du niveau de compétence souhaité à un instant donné, ni à l'inverse, présumer des effets positifs au cours du temps et à travers les relations de travail.

La démarche méthodologique

L'approche CAP'IMMATERIEL a été conçue pour prendre en compte toutes les difficultés que posent les spécificités des ressources

immatérielles évoquées ci-dessus et propose :

- des catégories de ressources immatérielles qui vont permettre leur analyse de manière dissociée, tout en ayant conscience des interdépendances et des interactions qui se jouent ;
- une cartographie des ressources immatérielles qui débordent du périmètre de l'entreprise au sens strict et prend en compte l'ensemble des leviers de création de valeur de l'entreprise en lien avec son écosystème ;
- un référentiel complet permettant de fonder l'évaluation sur un système de preuves, c'est-à-dire un ensemble d'indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) et d'indices (déclarations, événements, signaux faibles...) qui permettent de rendre compte dans la durée de l'existence, du développement ou de la dégradation des ressources immatérielles ;
- une méthode d'évaluation permettant d'interroger les ressources immatérielles qui sont stratégiques pour le projet de l'entreprise, afin de pouvoir définir un plan d'actions et la mise en place de dispositifs pertinents pour soutenir leur développement et en assurer la maîtrise des risques ;
- une sensibilisation aux enjeux et aux caractéristiques que revêtent les « investissements immatériels », c'est-à-dire les efforts engagés par l'entreprise aux fins de développer ses ressources immatérielles. Il est en particulier important de comprendre en quoi les dispositifs fondés sur des retours d'expérience (qui, en termes « d'investissement », vont surtout solliciter du temps de travail) sont essentiels au développement des ressources immatérielles.

Le référentiel des ressources immatérielles proposé

Une cartographie en 10 catégories et 26 thématiques

Il existe, aujourd'hui, plusieurs types de classement prônés par différents organismes et organisés en fonction de la manière d'appréhender l'immatériel et de la finalité visée². Le classement que propose CAP'IMMATERIEL

2. Le découpage le plus fréquent, d'origine anglo-saxonne, distingue trois classes : le capital humain, le capital structurel (ou organisationnel en y incluant les connaissances et les systèmes d'information), et le capital relationnel. Ce classement est notamment utilisé par certains organismes dans une perspective de valorisation monétaire de l'immatériel, notamment à l'occasion d'opérations de transmission d'entreprise, de rachat ou de fusion-acquisition.

s'inscrit dans une optique opérationnelle et a pour objectifs de :

- renforcer la pertinence du pilotage de l'entreprise en l'adossant aux enjeux de développement des ressources immatérielles stratégiques ;
- soutenir le dialogue entre les dirigeants d'entreprise et les financiers.

Le référentiel CAP'IMMATERIEL s'appuie sur 10 catégories, qui se déclinent en 26 thématiques visant à cerner les différentes dimensions et les différentes facettes de chaque catégorie (voir tableau ci-dessous).

Un référentiel complet au service du pilotage de l'entreprise³

Le référentiel s'appuie sur la cartographie ci-dessous pour en détailler chacun des éléments :

- pour chaque catégorie de ressources immatérielles, il présente :
 - les principaux enjeux concernant la ressource immatérielle ;
 - les risques associés ;
 - les thématiques retenues ;
- pour chaque thématique, il présente :
 - la déclinaison des enjeux et les questions clés qui se posent ;
 - les principaux leviers mobilisés et des principales démarches engagées par les entreprises ;
 - le système de preuves possibles, c'est-à-dire le faisceau d'indicateurs et d'indices pouvant témoigner des efforts engagés par l'entreprise et des effets obtenus. Ce

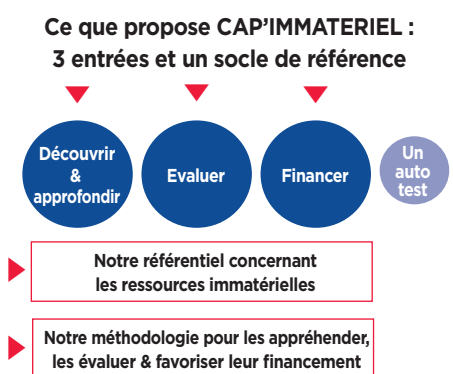
système de preuves n'est pas universel et doit être adapté en fonction de l'entreprise qui s'engage dans l'évaluation.

Le référentiel permet aussi l'identification des principaux liens relevant d'autres thématiques de ressources immatérielles, afin de faciliter l'appréhension des interactions entre les différentes ressources immatérielles.

Rappelons enfin un point important : le référentiel ne doit pas être utilisé seul, il est à *mettre en miroir avec des éléments de récit de l'entreprise*, qui jouent un rôle décisif pour révéler les ressources immatérielles. En effet, toute évaluation s'inscrit nécessairement dans une histoire et un contexte spécifiques.

La vision d'ensemble de la plateforme aujourd'hui

Le schéma ci-dessous reprend les principales entrées et fonctionnalités de CAP'IMMATERIEL.



Les prochaines étapes envisagées pour la plateforme

Les enjeux de la démarche CAP'IMMATERIEL sont maintenant :

- de mettre à l'épreuve le référentiel et la méthodologie d'évaluation sur la base de nouvelles expériences concrètes et d'en faire progresser la pertinence ;
- d'enrichir l'espace documentaire, notamment sur la base de retours d'expérience ;
- d'élargir le spectre et la taille des organisations et entreprises concernées ;
- de faire progresser les questions de financement afin de permettre aux entreprises de disposer d'une ingénierie financière qui soit adaptée à l'immatériel.

Il est aussi envisagé d'engager des déclinaisons de la démarche, par exemple intégrer des spécificités sectorielles, ou encore adapter la démarche à une dimension territoriale...

La plateforme « CAP'IMMATERIEL » doit devenir un outil largement partagé au service du développement des entreprises. **Aussi, n'hésitez pas à rejoindre la communauté d'acteurs qui fait vivre ce site.** ■

3. Le référentiel est téléchargeable sur <https://www.cap-immateriel.fr>

Dirigeant	Dirigeant et stratégie	Dirigeant et équipe de direction		
Collaborateur	Développement des compétences	Engagement personnel et créativité	Intégration dans l'entreprise et cohésion sociale	
Client	Satisfaction et fidélité des clients	Diversité et stabilité du portefeuille-clients	Dynamique de marché et clients potentiels	
Marque	Protection de la marque	Réputation et notoriété de l'entreprise		
Connaissance	Veille stratégique	Connaissances fondées sur l'expérience	Capacité d'innovation techno. et organisationnelle	Protection des savoirs
Organisation	Robustesse et flexibilité de l'organisation	Capacité réflexive de l'entreprise	Management de type inclusif	
Transformation numérique	Pilotage et sécurité du système d'information	Engagement de l'entreprise dans le numérique		
Partenaire	Fiabilité des relations avec les partenaires	Alliances stratégiques et coopérations instituées		
Actionnaire	Soutien et expertise des actionnaires	Actionnariat patient et engagé		
Ecosystème territorial	Insertion de l'entreprise dans les réseaux territoriaux	Contrib. au développement des compétences et emplois locaux	Engagements sociétaux et environnementaux	