



L'immatériel *au coeur de* **la responsabilité** **d'entreprise**

Livre blanc du groupe de travail conjoint
C3D / Observatoire de l'Immatériel



Genèse

La participation de plusieurs membres du C3D aux travaux de l'Observatoire de l'Immatériel¹ a conduit à l'idée de lancer un groupe de travail spécifique sur le sujet de l'Immatériel.

Le projet a été présenté lors d'une conférence de lancement au Hub de BPI France le 12 avril 2023. Il a suscité une réelle adhésion auprès des participants présents.

Déroulement

Le groupe de travail s'est réuni quatre fois en 2023, entre juin et décembre.

Objectifs

Le groupe de travail s'est donné pour objectif de :

- **Décrypter la notion d'Immatériel (capital, actifs...)** en s'appuyant sur les travaux de place et faire le lien avec la notion de responsabilité.
- **Comprendre comment elle est prise en compte** au niveau législatif, de la soft law, par les parties prenantes – dont les investisseurs, - dont les investisseurs - , par les entreprises par les entreprises pionnières ... en France et à l'international.
- **Voir comment les Directions RSE peuvent s'en emparer**, y faire référence dans les projets qu'elles pilotent (Raison d'être, stratégie RSE, redirection de business modèles, reporting extra-financier ..) et dans leurs interactions avec la Gouvernance (CA et Exécutif), avec les autres fonctions clés (Directions de la stratégie, DAF, DRH, Directions Marketing, Directions de la communication...) comme avec les porteurs d'actifs (internes et externes à l'organisation).
- **Permettre aux directions RSE d'identifier les actifs dans leurs entreprises**, les manières de les mesurer, de les gouverner et de les considérer comme un bon investissement pour mener leurs projets (préservé des ressources rares, engager les équipes, respecter les parties prenantes qui contribuent à la création de valeur...).

Sommaire

1. Introduction	6
2. Définition	8
3. Historique	12
4. Avantages de l'Immatériel	16
5. Risques de la non prise en compte	20
6. Méthodes	22
7. Plan d'actions	34
8. Conclusion	38





Executive summary



Valoriser une entreprise consiste à évaluer sa capacité à créer de la richesse aujourd'hui comme dans le futur. Or souvent, les évaluations ne tiennent compte que des dimensions économiques en négligeant de nombreux paramètres (les vulnérabilités de l'entreprise, ses impacts sur le vivant ou encore sur les droits humains, ses modes de management, ses interactions avec les parties prenantes) qui pourtant conditionnent la performance globale de l'entreprise.

A l'heure du dépassement des limites planétaires, à l'heure où les entreprises sont challengées sur leurs impacts, à la fois considérées comme responsables de pratiques prédatrices et comme détenant une partie des solutions, il apparaît nécessaire d'aborder la question des actifs avec un prisme élargi.

Le Capital Immatériel tel que défini par l'Observatoire de l'Immatériel² représente l'ensemble des actifs d'une organisation qui ne sont ni financiers, ni matériels. Ils sont souvent exclus du bilan et pourtant créateurs de valeur, distinctifs et pérennes. Ils constituent un levier majeur de compétitivité et de pérennité pour les organisations.

L'Immatériel est présenté comme reposant sur **trois grandes composantes, le capital humain, le capital organisationnel, le capital relationnel**. Les Directions RSE qui interviennent sur tout ou partie de ces sujets sont très naturellement directement concernées. D'ailleurs la correspondance entre les thématiques de l'Immatériel et celles de l'ISO 26000 ou les enjeux et sous enjeux des ESRS³ est évidente.

Cette notion n'est pas récente. Elle a émergé pour la première fois il y a environ un siècle. Elle est plus que jamais prise en compte, par les politiques, les investisseurs, les administrateurs. Aujourd'hui elle peut représenter jusqu'à 60 à 80% de la valeur des entreprises.

Travailler sur les actifs Immatériels présente de nombreux avantages :

- Répondre aux attentes - de sens - des collaborateurs et candidats
- Se différencier sur un secteur d'activité
- Nourrir sa réputation
- Gérer des risques de conformité, humains, commerciaux
- Consolider les relations avec les fournisseurs, le territoire, les pouvoirs publics, les medias.
- Etc.

A contrario, les négliger peut avoir des conséquences importantes :

- Dépréciation de la valeur des actions
- Perte de singularité
- Perte de savoir faire
- Perte de clients
- Etc.

Il existe de nombreuses méthodes pour faire l'inventaire des Immatériels d'une organisation. Aucune méthode ne répond à tous les objectifs. Il est difficile de dire a priori si une méthode est bonne ou mauvaise, sans avoir bien précisé les objectifs poursuivis. Il convient de considérer qu'au-delà de l'approche cartésienne, l'appréciation des Immatériels repose sur quelques principes : mesurer des flux plus que des stocks, privilégier l'inventaire permanent à la mesure à instant T, écouter aussi les indices (non encore avérés) et intégrer la complexité (le lien entre les actifs).

Enfin, la gestion des Immatériels nécessite la mise en œuvre **d'une véritable conduite de projet** (diagnostic, mobilisation des porteurs d'actifs, élaboration d'une feuille de route inscrite dans le temps, valorisation interne et externe...).

Les spécialistes disent « *qu'il importe moins de bien compter l'Immatériel que d'en assurer son usage et sa vitalité* ».

1. Introduction

A la fin de ce chapitre, vous saurez pourquoi il est important de se pencher sur ce sujet de l'Immatériel.

Comme exprimé par Fabrice Bonnifet⁴ dans sa préface du livre de Jérôme Julia⁵ « **L'Immatériel, révolution silencieuse. (re)placer l'humain au cœur des organisations** » : « La principale erreur que nous avons commise est de ne pas avoir pris en compte, dans notre système d'évaluation de la performance, la nécessité de protéger le vivant, ainsi que la capacité de préserver – voire de régénérer – les ressources indispensables à nos activités. (...) Les mathématiques ont finalement eu raison, la croissance infinie avec des ressources limitées est physiquement impossible. Les nouvelles générations qui arrivent progressivement sur le marché du travail viennent de s'en apercevoir. (...) et si la véritable richesse n'était pas concrète mais abstraite ? Et si la valorisation de l'Immatériel devenait aujourd'hui le facteur clé de succès de l'économie ? Et cette richesse dépendra essentiellement de sa performance Immatérielle, c'est-à-dire de sa capacité :

- à fabriquer ses propres ressources sans externalités négatives avec des modèles de production circulaires,
- à combler ses clients par la mise en œuvre d'une **écoute approfondie** de leurs besoins latents,
- à **maintenir engagés ses collaborateurs** en mettant en place un système de management responsabilisant basé sur la confiance et l'autonomie, et bien entendu en innovant plus vite.

Les effets positifs du capital Immatériel dépendront en premier lieu de la qualité du système de management et de son potentiel pour :

- Déployer une approche véritablement **collaborative entre les acteurs internes et externes** impliqués dans les processus de création de valeur,
- Développer une marque commerciale responsable et porteuse de sens **au service du bien commun**,

- Optimiser sans cesse les processus pour apporter une expérience unique et une valeur perçue aux clients indispensables pour les fidéliser et générer du profit.

Tous ces facteurs clés de la performance et de la compétitivité composent le capital Immatériel de l'entreprise et contribuent à sa valeur. **Cette valeur n'est pas toujours perceptible dans le bilan comptable**, cependant il est tout à fait possible de la maximiser et de la mesurer très précisément de plusieurs façons mais de manière indirecte ».

Ce groupe de travail monté au sein du C3D à l'initiative de l'Observatoire de l'Immatériel a pour objectif de favoriser la compréhension du concept d'Immatériel par le plus grand nombre... Il s'inscrit dans la mouvance d'autres travaux du C3D, notamment ceux menés en 2021 en collaboration avec l'Orée ou l'Orse sur la comptabilité intégrée ayant conduit à la publication du guide « *La comptabilité intégrée : un outil de transformation de l'entreprise à la portée de tous.* »⁶

Ce livrable s'adresse prioritairement aux personnes en charge des fonctions RSE dans les entreprises dès lors que la RSE recouvre la responsabilité élargie (économique, environnementale, sociale, sociétale) envers l'écosystème de l'entreprise.

Il concerne aussi tous les porteurs d'enjeux à l'intérieur des organisations : directions générales, directions des ressources humaines, directions techniques, directions de la communication ...

Il est une invitation à penser ce qui n'a pas encore été pensé, à inventer. Il est une invitation à la découverte. A éclairer les pistes pour l'action, que ce soit pour un décideur d'entreprise ou pour les leaders. Il est une invitation à élargir le champ de réflexion sur les impacts de nos gestes, de nos choix, à nous sentir pionniers sur ce sujet dans nos entreprises respectives.

⁴ Directeur Développement Durable & Qualité, Sécurité, Environnement du Groupe Bouygues et Président du C3D ; Co auteur avec Céline Puff Ardichvili de « L'entreprise contributive »

⁵ Senior Partner chez Kéa et Président de l'Observatoire de l'Immatériel

⁶ <https://www.cddd.fr/guide-comptabilite-integree-c3d-orse-oree/>

2. Définition

A la fin de ce chapitre, vous saurez à quoi correspond la notion d'Immatériel.

On décrit souvent l'Immatériel comme ce qui est « invisible pour les yeux », et « qu'on ne voit bien qu'avec le cœur ». L'enjeu de l'Immatériel serait de mettre en lumière « les choses cachées. »

De façon plus concrète, ceux qui travaillent sur l'Immatériel ont l'habitude de le décrire à partir de trois grandes composantes.

- **Le capital humain**, c'est-à-dire les compétences individuelles, l'expérience et le savoir-faire collectifs, la personnalité du dirigeant, la présence d'hommes et de femmes : c'est ce qui reste à la fin de la journée dans la tête des individus qui composent l'organisation. Les actifs humains expriment la capacité de l'entité considérée à se développer par la connaissance, la culture et l'engagement des personnes qui la composent.
- **Le capital organisationnel**, composé par exemple des brevets, procédures, de la structure, du système d'information, des bases de données, du mode d'organisation. Les actifs organisationnels témoignent du potentiel de régénération et de renouvellement de l'activité offert par les processus, la gouvernance et les manières de faire.

- **Le capital relationnel**, qui constitue la catégorie la plus large, où l'on retrouve les clients, les fournisseurs, la marque, la réputation, les réseaux, les actionnaires, les régulateurs... c'est ce qui relie l'organisation à ses écosystèmes.



Le tableau suivant est proposé par l'Observatoire de l'Immatériel

Capital Humain	Capital Organisationnel	Capital relationnel
<ul style="list-style-type: none"> • La vision, l'ambition • Les compétences individuelles, l'expertise, le savoir-être, le leadership • L'expérience et le savoir-faire collectif, les communautés fonctionnelles • La personnalité du dirigeant • La présence d'hommes clés • Les comportements génériques et distinctifs • La motivation, la fidélité, le sentiment d'appartenance • Le climat social • L'histoire de l'entreprise, les mythes • Les valeurs • Le style relationnel • La communication informelle, ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Les brevets, R&D, secrets de fabrication, protections juridiques • La structure • Les politiques (sociales, commerciales...) • Le mode d'organisation • Les procédures • Les bases de connaissance, les bases de données, le partage du savoir • Le système d'information : couverture métier, ergonomie, facilité d'usage, fiabilité, évolutivité, ... • Les instances de gouvernance • La politique et les procédures qualité, sécurité, continuité d'activité, contrôle • Le système d'évaluation et de rétribution • Le dispositif de formation, de transmission, de remplacement, ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Les actionnaires, investisseurs, banques: réserves financières, patience, influence, conseil, confiance • Les clients, le fonds de commerce : récurrence CA, fidélité, solvabilité, rentabilité, risques (concentration) • Le réseau de distribution • Les fournisseurs, les sous-traitants : ancienneté, fidélité, qualité, délai, réactivité • Les partenaires, conseillers, assureurs • Les prescripteurs, les alliés • La marque • La notoriété, attractivité, visibilité • La réputation • Les réseaux pros (ex : scientifique) • La crédibilité vs les régulateurs • Les relations écoles • La qualité de l'environnement sociétal, ...

À noter que les membres du groupe de travail ont suggéré de **créer une quatrième colonne** pour mettre en évidence les actifs qui renverraient à un **capital « naturel » ou « environnemental »**.

Y figureraient : la veille réglementaire, la politique environnementale (SME, non artificialisation des sols, respect de la biodiversité, de l'air, maîtrise des consommations d'eau, préservation des effluents, régénération des écosystèmes...), les achats responsables (gestion raisonnée des ressources, matières premières renouvelables, absence de gaspillage ...), l'ancrage local, les certifications produits ou démarches (Bio, Cosmos, HQE, Bream, Bpos...).

Certains référentiels présentés en partie 6 font explicitement référence à l'environnement.

Plusieurs exemples d'actifs Immatériels ont été listés en séance, pour illustrer le propos :

- Pour une enseigne de restauration rapide : la capacité à prendre des décisions démocratiquement, notamment grâce à un « parlement des franchisés », à ses relations fournisseurs, à l'ancrage territorial des restaurants, ou encore à la capacité à améliorer l'employabilité des collaborateurs, quel que soit leur niveau de qualification initial.
- Pour une entreprise de mode et habillement : des savoir-faire spécifiques, un imaginaire de marque, une histoire.
- Pour un fabricant et distributeur de meubles : la fabrication française, la maîtrise de l'empreinte environnementale des processus (cf. la consou-localisation), le réseau de fournisseurs, animés dans un Tour du made in France, une raison d'être incarnée par son leader ou encore une organisation tournée vers l'intelligence collective.

- Pour une entreprise de construction navale : l'histoire et les racines régionales, des actifs organisationnels (gouvernance familiale depuis plusieurs générations, un centre de décision conservé dans le berceau d'origine, un centre de formation) ; des actifs relationnels (l'attrait de la marque ; l'image de technicité, d'innovation, de respect de l'environnement, les relations avec l'écosystème local (membre fondateur d'un pôle de compétitivité).
- Pour un opérateur du pari hippique : le pari mutuel lui-même. En comparaison avec le pari à « cote fixe », il conserve une forme égalitaire, participative, collective (discussion entre copains dans un point de vente ou autour d'un écran) ; C'est un allié du parieur, alors que dans le pari « à cote fixe » le joueur parie contre le bookmaker. Il dispose d'autres actifs Immatériels comme son lien avec la filière hippique ou encore sa capacité d'exporter son modèle à l'international.
- Pour un leader dans les domaines skiabiles et parcs de loisirs : un savoir-faire distinctif en planification territoriale et exploitation « customisée » ; la passion et l'engagement des collaborateurs ; un portefeuille de marques et de sites qualitatifs ; une capacité à développer les écosystèmes territoriaux ; la création de contenus et concepts de loisir hautement performants.



« L'Immatériel n'est pas un complément permettant de réaliser le bilan augmenté de l'organisation, il est le véritable bilan de l'organisation (création de valeur étendue ou « richesses intégrales »). »

Fabrice Bonnifet⁷

« L'Immatériel peut devenir une boussole pour la Gouvernance permettant de faire le lien entre la vision du futur et l'histoire de l'entreprise, d'aligner stratégie, philosophie de management et communication externe ou encore de maintenir des repères dans des contextes de virage stratégique ou de transformation. »

Jérôme Julia

⁷ Auteur avec Céline Puff Ardichvili de l'Entreprise contributive, concilier monde des affaires et limites planétaires, chez Dunod

3. Historique

Les questions que nous nous sommes posées : Est-ce une notion nouvelle ? Ce concept se substitue-il à la notion d'extra financier ? Est-ce le dernier concept « à la mode » au même titre que d'autres ?

A la fin de ce chapitre, vous saurez que ce sujet ne date pas d'hier et qu'il est traité par de multiples acteurs et chercheurs

Le livre de Jérôme Julia⁸ présente un panorama historique dont nous avons extrait certains repères.

On commence à mentionner l'immatériel il y a environ 100 ans. Dans les années 1920, la première référence connue aux actifs Immatériels figure dans des documents de l'Etat fédéral américain.

Quarante ans plus tard on voit apparaître le **concept de capital humain** : dans les travaux de Theodore Schultz en 1963 puis dans ceux de Gary Becker en 1964.

En France, en 2006, Thierry Breton, Ministre de l'économie crée la **Commission sur l'économie de l'Immatériel** présidée par Jean-Pierre Jouyet, Chef du Service de l'Inspection générale des finances et Maurice Levy Président de Publicis. Le rapport publié par cette Commission⁹ « *L'économie de l'Immatériel. La croissance de demain* » met en évidence l'importance des actifs Immatériels comme facteurs essentiels de compétitivité des pays matures.

L'**Observatoire de l'Immatériel**¹⁰ est créé en 2007 avec pour mission de donner des repères et de faire progresser la compréhension comme la prise en compte de l'Immatériel par les entreprises, territoires, états. Think and do tank, il est ouvert à ceux qui sont convaincus de l'importance du capital Immatériel sur la performance et la compétitivité des organisations. Il monte des groupes de travail (Raison d'être et Immatériel, Communication et capital relationnel, Innovation), produit des rapports et notes de position, monte des actions collectives, des trophées, anime une journée annuelle (JNAI), participe aux travaux européens et intervient dans les principaux événements en France et à l'International. Fort de sa notoriété et de sa réputation d'expertise, il a acquis

une reconnaissance de la part des pouvoirs publics et des professionnels.

En 2011, le **référentiel Thésaurus** est remis au ministère des Finances, à l'occasion du Symposium international sur l'évaluation et la valorisation des actifs Immatériels¹¹. Il propose des méthodes opérationnelles qui permettent de mesurer les actifs Immatériels, avec la volonté, dans un premier temps, de mieux les gérer, pour faire progresser la performance des entreprises et, dans un second temps, de les évaluer de façon suffisamment solide pour servir de base aux valorisations et transactions (fusions, acquisitions, ouverture de capital, ratios bancaires...).

En 2019, le **rapport de Patrick de Cambourg**, président de l'Autorité des Normes Comptables, intitulé « Garantir la pertinence et la qualité de l'information extra-financière des entreprises : une ambition et un atout pour une Europe durable » dresse un aperçu très complet sur l'extra-financier dans le monde et apporte une série de recommandations.

En 2021, le rapport sur l'investissement Immatériel dans l'industrie, piloté par Rodolphe Durand de l'Institut S&O (Society & Organization) d'HEC et sponsorisé par l'Observatoire de l'Immatériel, Bpifrance et le Ministère de l'Industrie, avec la contribution de Liebherr Aerospace, la Caisse des Dépôts et Consignations et La Fabrique de l'Industrie a démontré que :

- Entre 25 et 30 % des PME françaises investissent chaque année dans l'Immatériel.
- Les PME investissant dans l'Immatériel ont **des caractéristiques spécifiques** : elles sont **plus grandes, innovantes, exportatrices et optimistes sur leurs perspectives de croissance**.
- L'impact de l'investissement dans l'Immatériel sur le chiffre d'affaires, la rentabilité et même sur l'emploi des entreprises est positif (impact sur l'emploi atteignant +6 % à un horizon de trois ans).

⁸ L'Immatériel, révolution silencieuse aux éditions des Ilots de résistance

⁹ <https://www.vie-publique.fr/files/rapport/pdf/064000880.pdf>

¹⁰ <https://www.observatoire-immateriel.com/>

¹¹ L'entreprise contributive (p 250)

- La relation entre le montant investi en Immatériel et les changements dans la profitabilité n'est pas linéaire et prend la forme d'une **courbe en "U"** : l'effet sur la profitabilité diminue au début, mais après **un certain seuil d'investissement, la profitabilité augmente avec le montant investi.**

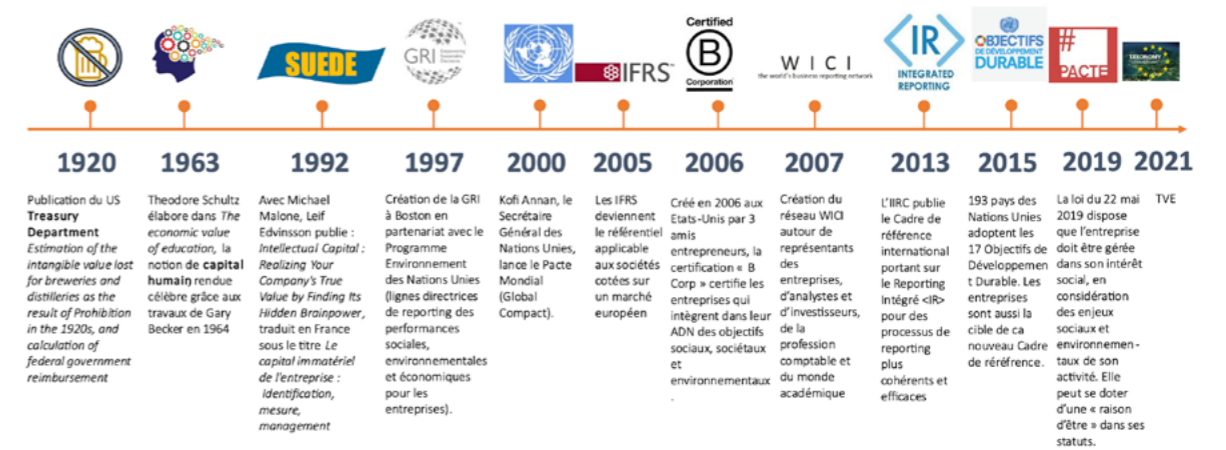
Selon l'étude, ce seuil est relativement élevé (100 000 € pour les PME et 1 000 000 € si on considère l'ensemble des PME et des ETI).

- Peu d'entreprises atteignent ce seuil (entre 2 % et 10 %, en fonction du secteur considéré). Ce dernier résultat est conforme à l'hypothèse selon laquelle **les entreprises doivent surmonter un coût fixe pour que l'investissement en Immatériel soit bénéfique et accroisse la profitabilité.**
- Les entreprises bien dotées en immobilisations Immatérielles retirent **une meilleure performance financière de chaque euro investi** dans l'Immatériel : c'est **un cercle vertueux.**

Ont été considérés comme investissements Immatériels dans cette étude : les fonds de commerce, droits au bail, brevets, licences et logiciels.

Pour plus d'informations et accès au rapport : <https://presse.bpifrance.fr/bpifrance-presente-la-premiere-etude-a-grande-echelle-sur-le-lien-entre-investissement-immateriel-et-performances-des-entreprises-francaises/>

De l'intuition à la révélation



La France pionnière

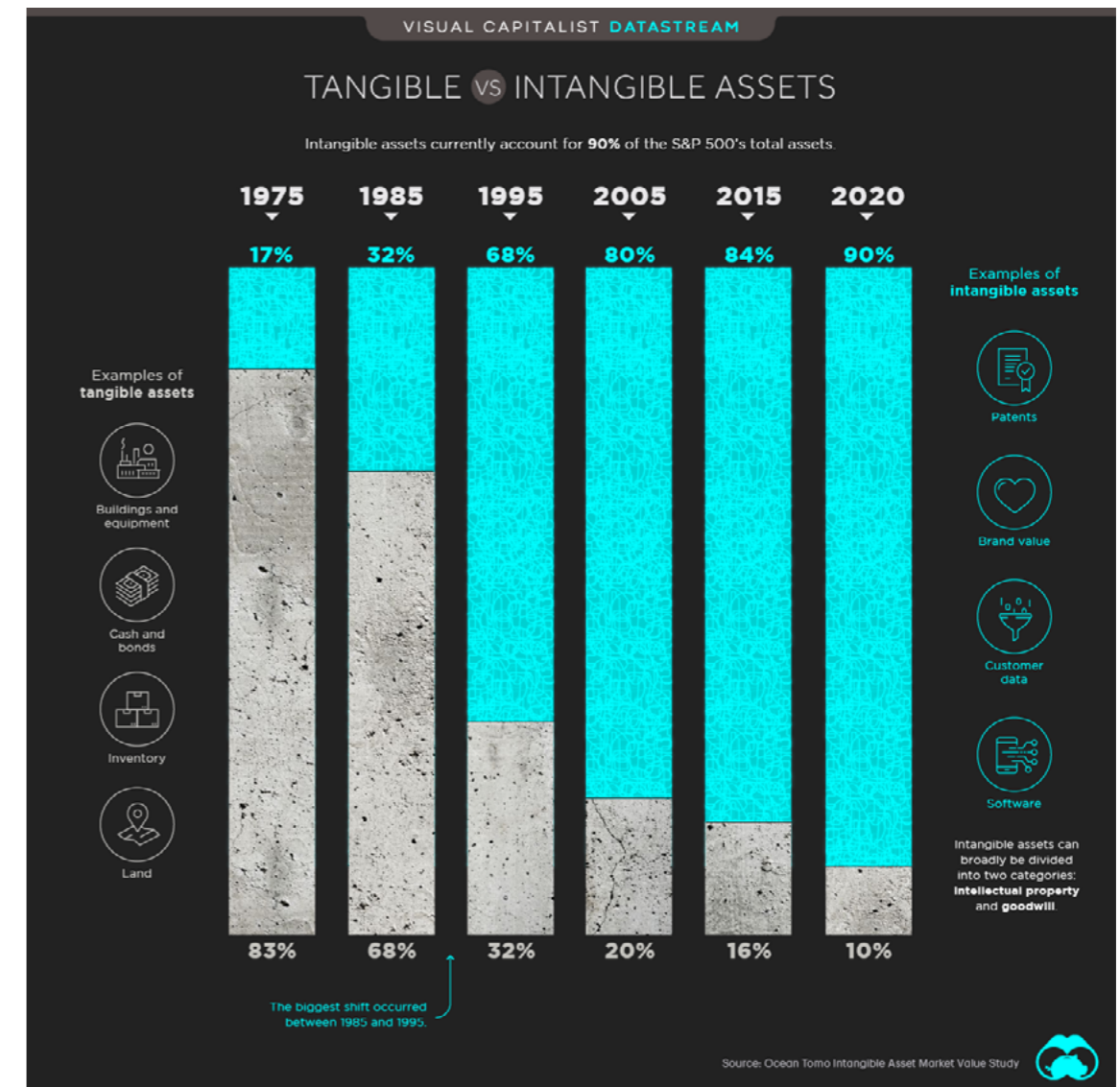


4. Avantages de l'Immatriel

Les questions que nous nous sommes posées : Quels sont les avantages concrets du travail sur les Immatriels ? Quels risques y a-t-il à ne pas travailler l'Immatriel ? Comment créer de la synergie entre actifs afin d'en capter la valeur ?

A la fin de ce chapitre, vous saurez pourquoi il est important de traiter de l'Immatriel et aurez acquis des arguments pour convaincre les décideurs de votre organisation.

Selon les études, l'Immatriel constitue de 60 à 90% de la valeur de l'entreprise.



Source : <https://www.visualcapitalist.com/the-soaring-value-of-intangible-assets-in-the-sp-500/>

L'importance accrue accordée aux critères ESG par les investisseurs montre bien l'évolution du champ d'interprétation non seulement du risque mais plus largement du capital Immatériel. « Une entreprise ne se définit plus uniquement par rapport à sa valeur financière, sa capitalisation ou son actionnariat, mais désormais également en fonction de ses actions et de sa redevabilité en matière environnementale, sociale ou sociétale et de gouvernance »¹². Le Global Risk Report¹³ présenté à Davos chaque année met en évidence les risques croissants qui pèsent sur le business. Les analystes financiers commencent à s'inquiéter, à juste titre, du fait que toutes leurs promesses de **rendement futur des actions de la plupart des entreprises ne vaudront plus rien dans un proche avenir.**

La CSRD en est une illustration. Elle doit permettre de rediriger les flux d'investissements vers les projets en accord avec les objectifs de développement durable de l'Union Européenne, en ligne avec la SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation) et la taxonomie. La qualité du reporting doit être revue pour que les propriétaires, les conseils d'administration, les fonds d'investissement, les actionnaires, les donateurs, les sponsors, toute la communauté financière puissent procéder à une lecture attentive de la situation et des atouts de l'organisation.

L'Immatériel est aussi une source de différenciation « commerciale », d'expression de la singularité de l'entreprise dans un contexte concurrentiel. D'ailleurs les actifs sont parfois davantage perceptibles aux yeux des clients qu'aux yeux du dirigeant : « Le client achète rarement ce que l'entreprise pense lui vendre ». C'est un atout singulier qui apporte une véritable différenciation, génère une sorte de « prime d'incomparabilité » par rapport aux autres, une valeur additionnelle – au-delà de la performance standard sur un marché – à condition naturellement de savoir bien s'en occuper.

Si le capital Immatériel représente l'essentiel de la valeur des entreprises, alors le travail crée une sorte de flux vital pour exploiter, alimenter, régénérer, en somme « faire tourner » ce capital. Le travail se décompose alors en deux éléments : d'un côté l'accomplissement d'une tâche standard, potentiellement automatisable, qui s'appuie sur des actifs matériels et financiers comparables d'un acteur économique à l'autre ; d'un autre côté, l'activation d'un ou plusieurs Immatériels (savoir-faire, actif relationnel, organisation...), éminemment distinctifs et spécifiques à l'entreprise dans sa singularité fondamentale.

(cf. L'Immatériel, révolution silencieuse, J. Julia)

L'actif Immatériel est une « valeur sûre » car il est souvent par nature « renouvelable ».

- L'Immatériel a une utilité marginale croissante. Il ne se détruit pas par l'usage, au contraire, il s'enrichit. Il ne se déprécie pas avec le temps. Il ne s'use que lorsque l'on ne s'en sert pas. Il souffre de ne pas être utilisé ou révélé. Il gagne de la force par le partage, la diffusion, la transmission.
- L'Immatériel obéit à la loi des externalités positives : l'usage premier que l'on en fait induit d'autres bénéfiques, tels l'apprentissage ou le renforcement du sentiment d'appartenance.
- Un Immatériel n'agit jamais seul, mais en combinaison avec d'autres actifs. C'est l'interaction et la synergie entre actifs qui créent de la valeur. Par une sorte d'effet multiplicateur, par capillarité, l'usage d'un actif potentialise les autres actifs liés.
- L'Immatériel peut être démultiplié et déployé à très grande échelle.
- Les Immatériels sont en général moins risqués que les autres actifs, plus robustes et résilients, bien moins consommateurs en capitaux propres que les actifs matériels et financiers.

L'Immatériel propose une nouvelle grille de lecture **qui répond à la quête de sens des salariés (et attire des candidats de talent)**. Dans la mesure où il permet de mettre en exergue des actifs extra-financiers, au service d'une économie « plus respectueuse de soi, des autres et de la planète (du vivant) », il fonde la motivation comme l'engagement et permet de lutter contre l'érosion de talents. La reconnaissance collective de l'Immatériel constitue une voie puissante pour réenchanter l'entreprise de l'intérieur et nourrir un projet d'entreprise. Les forces Immatérielles d'une organisation sont source d'inspiration pour le management comme pour les futurs leaders.

« Il existe de fait une concurrence entre les organisations pour attirer des ressources. Chaque organisation cherche à accroître le sens et la valeur qu'elle produit pour la communauté de ses membres. La concurrence peut déplacer les Immatériels d'une organisation à une autre. Certaines organisations subissent une forme de décote. Les organisations sont en concurrence les unes avec les autres. C'est pourquoi elles doivent en permanence se réinventer, anticiper et fluidifier l'accès aux ressources, dresser des barrières et des remparts pour s'assurer de contrer les assauts »

(cf. L'Immatériel, révolution silencieuse, J. Julia)

Une grande partie des Immatériels dépend **des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes** (internes ou externes).

La plupart sont constitutifs du bien commun, ou de l'intérêt général (ex. les travaux de recherche fondamentale qui vont in fine bénéficier à tous). Leur prise en compte amène l'entreprise à modifier ses pratiques, fonctionner en système ouvert, à interagir avec son écosystème et à explorer des modes de gouvernance partagée.

¹² <https://www.place-escange.fr/esg-et-immateriel-en-jeux-de-la-prise-en-compte-des-indicateurs-de-reporting-pour-les-entreprises-et-les-investisseurs/>

¹³ <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>

5. Risques de la non prise en compte

Les questions que nous nous sommes posées :
Quels problèmes risquent de survenir si on néglige un actif Immatériel ? Comment évaluer ces risques ?

A la fin de cette partie, vous pourrez expliquer aux décideurs les risques à court et moyen terme.

La plupart des actifs Immatériels peuvent être fragilisés si l'entreprise ne les identifie pas, ne les entretient pas. Le groupe de travail a listé plusieurs risques :

Sur la dimension humaine :

- La disparition de ce qui a fait l'âme de l'entreprise : l'intention des fondateurs, la personnalité des dirigeants ou d'hommes clés, l'épopée, les premiers succès
- La perte de compétences clés, l'érosion des savoir faire
- La perte de vision, de boussole pour la prise de décision
- Les entorses au pacte social
- Etc.

Sur le capital organisationnel :

- La non-conformité aux obligations réglementaires
- Le manque de formation adaptée aux évolutions des métiers
- L'obsolescence des brevets
- L'inadéquation du système d'information
- La non qualité
- L'absence de visibilité sur les concurrents
- Etc.

Sur le capital relationnel :

- La mauvaise image employeur
- Les risques fournisseurs (ruptures, raréfaction, atteinte aux droits de l'homme)
- La dépendance par rapport aux ressources
- Le manque d'ancrage local
- La rupture du dialogue parties prenantes et l'isolement en cas de crise
- Etc.

Il est apparu que les **stratégies RSE permettent d'apporter des réponses à la plupart de ces risques.**

Le frein réside souvent dans la difficulté d'évaluer précisément ces risques (gravité, probabilité d'occurrence, échéance). Certains d'entre eux le sont plus aisément car ils comportent une dimension financière. En effet les instruments de mesure de la performance des entreprises sont prioritairement économiques. Ce qui n'est pas sans conduire à des biais (le fameux « effet lampadaire » qui ne donne au passant qu'une perception restreinte de la rue, aux contours de son halo de lumière).

Construire un cadre conceptuel structurant est une des étapes pour la prise en compte de l'Immatériel. Or, aujourd'hui, **celui-ci reste encore à inventer.** Cela inclut l'évolution du droit qui doit permettre de mieux protéger et exploiter les Immatériels : droit des auteurs, des marques, des brevets, du digital ; droit d'usage et de travail pour sécuriser les porteurs d'actifs ; secret des affaires et protection des savoir-faire ; droit des assurances pour mieux couvrir l'Immatériel .

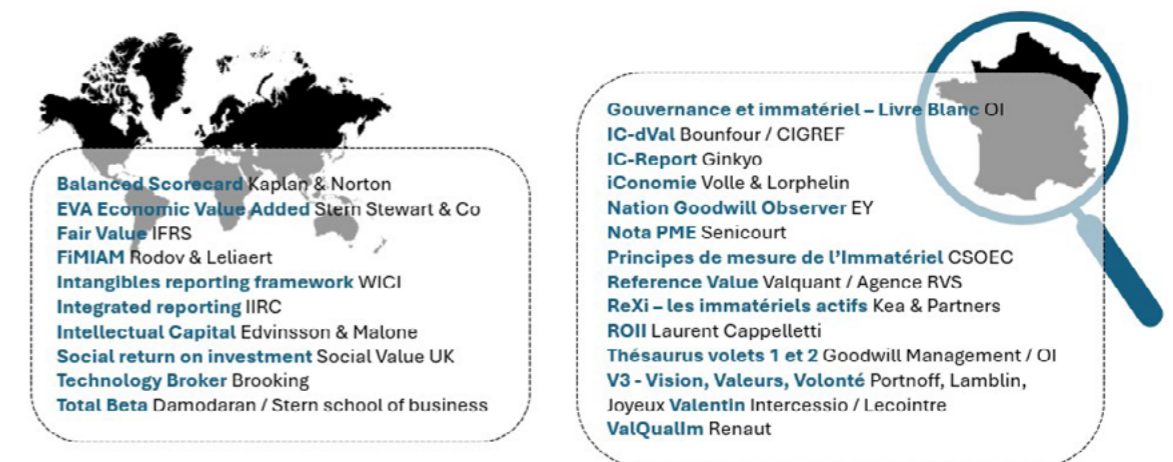
6. Méthodes

Les questions que nous nous sommes posées : Comment mesurer et évaluer la valeur des actifs Immatériels ? Peut-on tout mesurer ? Qui sont les acteurs qui proposent des méthodes ? A qui se fier ?

A la fin de ce chapitre vous aurez de la visibilité sur certaines méthodes pour apprécier les Immatériels de votre organisation.

Plusieurs organismes proposent des méthodes pour faire l'inventaire des Immatériels. L'Observatoire de l'Immatériel en effectue régulièrement le recensement¹⁴.

De multiples approches, qui répondent à des finalités différentes (non exhaustif)



Chacune de ces méthodes répond à des objectifs différents : évaluation financière dans un contexte d'acquisition, définition du territoire de marque, réflexion stratégique sur des relais de croissance, politique de gestion des compétences, protection de la propriété intellectuelle, etc.

Aucune méthode ne répond à tous les objectifs.




A noter toutefois qu'il n'est pas impératif d'utiliser un de ces outils pour « saisir ses Immatériels ». Un simple diagnostic de l'histoire de l'entreprise, de sa raison d'être, de son positionnement, de sa dynamique organisationnelle, de ses relations avec l'écosystème peut suffire.

Le plus important n'est pas d'effectuer un diagnostic « à plat », mais plutôt de considérer ce travail *comme un élément ressource à renouveler régulièrement pour mettre l'entreprise en mouvement*, en fonction de ses problématiques stratégiques.

¹⁴ Un panorama plus complet est proposé sur : <https://www.observatoire-immateriel.com/outils>

La liste suivante n'est pas exhaustive. Nous avons voulu montrer la variété d'acteurs et d'approches ainsi que la nature des évaluations (quantitatives ou qualitatives).

Légende

-  Méthode qualitative
-  Méthode quantitative (en général dans un but d'une évaluation financière)
-  Méthode double

Une méthode en open source

Cap'Immatériel

<https://www.cap-immateriel.fr>











 Méthode qualitative de diagnostic des Immatériels

Cette méthode a été conçue par le laboratoire ATEMIS avec le soutien de la Direction Générale des Entreprises (Ministère de l'Économie et des Finances) et de l'Observatoire de l'Immatériel.

Le référentiel des ressources Immatérielles stratégiques est orienté plutôt vers les TPE-PME et se présente en 10 grandes catégories de ressources Immatérielles (dirigeant, client, marque, écosystème territorial, transformation numérique...), décomposées en 26 thématiques.

Chaque thématique est appréhendée avec **les enjeux et questions clés**, les **leviers à mobiliser** (ex : la capacité de créer et développer les partenariats stratégiques avec des parties prenantes) et propose un **système de preuves** pour auditer la thématique concernée.

Le référentiel en ligne est en libre accès : <https://www.cap-immateriel.fr/referentiel/>

<p> Dirigeant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirigeant et stratégie • Dirigeant et équipe de direction 	<p> Collaborateur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développement des compétences • Engagement personnel et créativité • Intégration dans l'entreprise et cohésion sociale
<p> Client</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction et fidélité des clients • Diversité et stabilité du portefeuille-clients • Dynamique du marché et clients potentiels 	<p> Marque</p> <ul style="list-style-type: none"> • Protection de la marque • Notoriété et réputation de l'entreprise
<p> Connaissance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veille stratégique • Connaissances fondées sur l'expérience • Capacité d'innovation technologique et organisationnelle • Protection des savoirs 	<p> Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Robustesse et flexibilité de l'organisation • Capacité réflexive de l'entreprise • Management de type inclusif
<p> Transformation numérique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pilotage et sécurité du système d'information • Engagement de l'entreprise dans le numérique 	<p> Partenaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fiabilité des relations avec les partenaires • Alliances stratégiques et coopérations instituées
<p> Actionnaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soutien et expertise des actionnaires • Actionnariat patient et engagé 	<p> Ecosystème territorial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insertion de l'entreprise dans les réseaux territoriaux • Contribution au développement des compétences et des emplois locaux • Engagements sociétaux et environnementaux

Les autres méthodes, propriétaires, sont présentées ci-après selon un classement alphabétique.

CreaValue

<https://creavalue.com/>

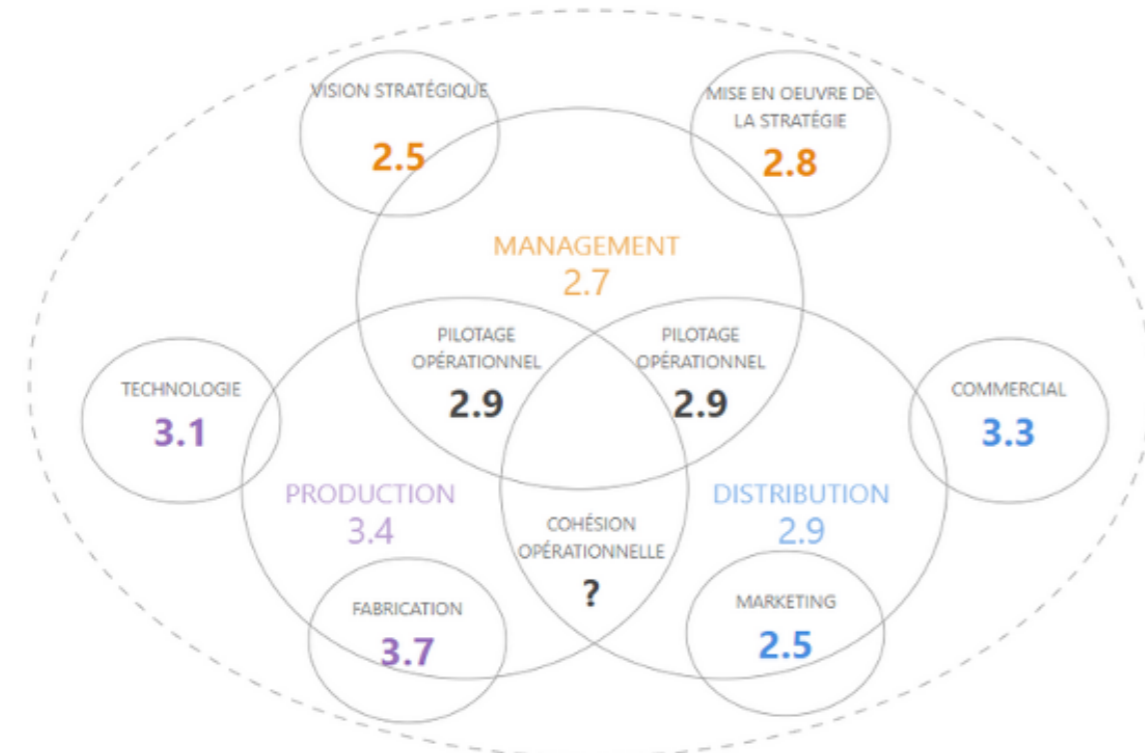
Méthode double avec un accompagnement de type Design thinking

CreaValue est une transposition du BMC (Business Model Canvas) focalisé donc sur les ressources-clés.

Concrètement, l'outil propose une solution logicielle pour inventorier les actifs-clés les plus puissants pour créer de la valeur. La méthode utilise un processus de **Design thinking** (approche collaborative, tests utilisateurs, itérations), afin d'inclure les collaborateurs dans l'évaluation et constituer une étape de transformation en tant que

telle.

Les 3 phases de création de valeur : **management, production, distribution** sont d'abord analysées. L'outil évalue alors 43 actifs Immatériels, tels que les **savoir-faire, contrats, brevets, droits d'auteur, secrets d'affaires, clientèle, logiciels** (~380 indicateurs), en fonction de leur **maîtrise interne**. Sont alors déterminées des pistes d'amélioration, qui peuvent reposer sur de nouvelles **combinaisons d'actifs**. Le but est notamment de pouvoir formaliser une nouvelle proposition de valeur



Goodwill Management

<https://goodwill-management.com/thesaurus-rbc/>

Méthode double

innovante, générant des avantages concurrentiels plus puissants.

L'outil a été développé lors des premières années de l'Observatoire de l'Immatériel (Thesaurus-Capital-Immatériel).



Il est également exploité pour faire le lien avec **les sujets RSE**, avec par exemple « thesaurus RBC (« Recherche les Bénéfices Cachés »).

Dix catégories (supra) sont recensées. La valeur des capitaux Immatériels pour chacune est mesurée et agrégée in fine pour transmettre une valeur Immatérielle de l'entreprise.

Ci-contre, un exemple de questions qui peuvent être posées, en lien avec le « capital clients ».

A l'aide d'une **collecte de données et d'interviews**, une carte des forces et des faiblesses de l'entreprise

Les indicateurs pour

Carte de commande

Nota	En moyenne le volume du portefeuille est de :	Si pas de données sectorielles, en moyenne le volume du portefeuille est de :
20	2 fois le volume moyen du secteur	1 an et plus
15	1,5 fois volume moyen du secteur	6 mois
10	Volume moyen du secteur	3 mois
5	0,5 fois volume moyen du secteur	Un mois de CA
0	0	Vide

Prendre 1 des 2 indicateurs proposés selon la disponibilité des données sectorielles

est réalisée et une note sur 20 de l'ensemble des actifs Immatériels est donnée. La note finale du capital Immatériel de l'entreprise est le résultat d'une pondération des notes attribuées aux différents actifs.

A l'instar d'autres méthodes, celle de Goodwill Management peut être utilisée lors des transactions (M&A) pour estimer la valeur économique des actifs Immatériels (cf. « goodwill » ou survaleur).

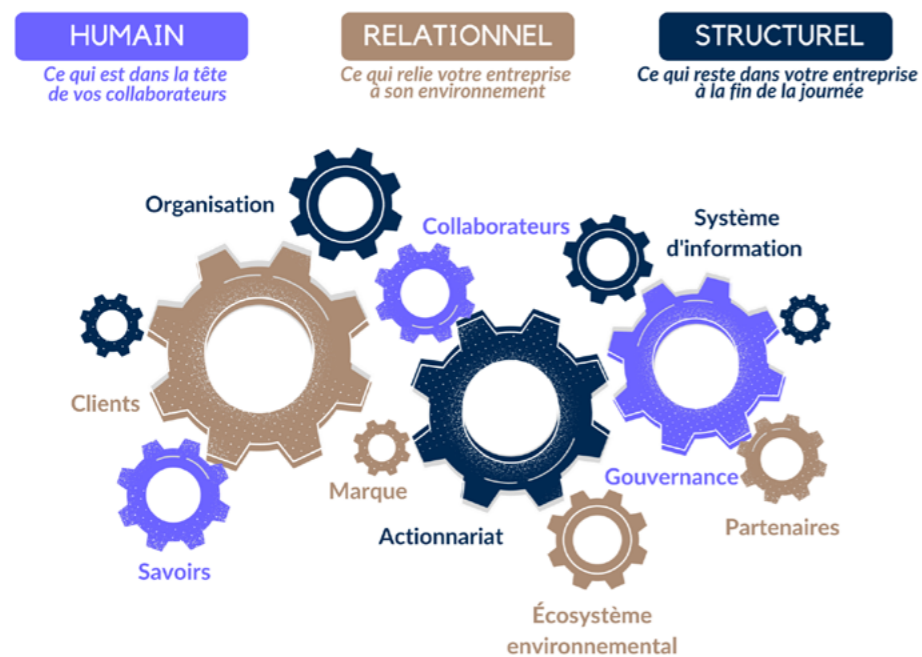
Holo-Way

<https://holo-way.com/diagnostic/>

Méthode double utilisée comme aide au pilotage stratégique et opérationnelle

Holo-Diag est un logiciel SaaS d'analyse et de pilotage de la performance Immatérielle développé par Holo Way. Son objectif est de traduire l'ensemble du patrimoine de l'entreprise, au-delà de la vision financière (avec un but précis, par exemple pour driver une transformation, accompagner la mise en oeuvre de décisions stratégiques...)

Il facilite l'identification de tous les facteurs extra-financiers qui favorisent la compétitivité de l'entreprise et qui sont étroitement liés à des défis opérationnels tels que la rétention des talents, l'engagement des collaborateurs, la fidélisation des clients et la coopération constructive avec les partenaires.



L'Immatériel est abordé ici comme une combinaison des ressources essentielles de l'organisation, générant des capacités spécifiques de mise en oeuvre, y compris sur le plan opérationnel. Cette approche vise à faciliter la prise de décisions au niveau de la Direction Générale.

En termes méthodologiques, l'évaluation des Immatériels est facilitée par la mise à disposition d'une plateforme collaborative online avec l'appui d'un consultant.

La production de cet outil consiste en un rapport personnalisé incluant une cartographie des ressources Immatérielles et constituant un outil de pilotage opérationnel et stratégique.

In fine un plan d'action est défini, reposant sur :

- l'identification des actions prioritaires à mener, en fonction du projet de l'entreprise,
- la construction d'indicateurs Immatériels à intégrer au tableau de bord,
- l'accompagnement à la mise en oeuvre avec Holo-Way ou ses partenaires.

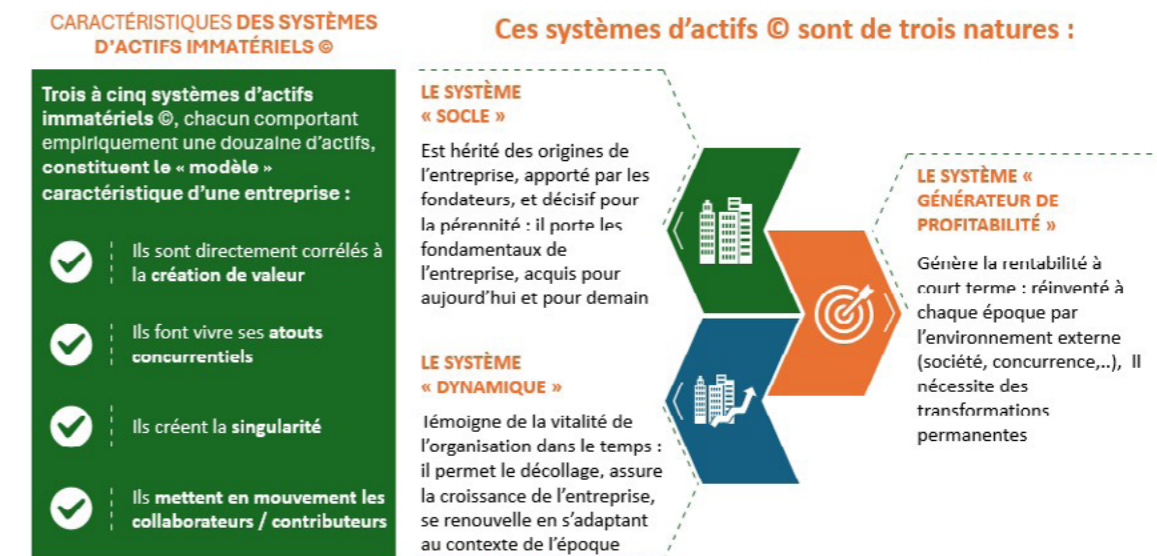
Kea

<https://www.kea-partners.com/actifs-immateriels>

Méthode double avec un accompagnement stratégique, pour faciliter la prise de décisions stratégiques

Kea met en avant une double approche :

- qualitative, avec l'identification de systèmes d'actifs (cf. schéma infra) pour rendre compte de la qualité systémique, complexe, évolutive des Immatériels,
- quantitative avec le REXi.



Avec cette méthode, l'appréhension de la valeur se fait par son résultat d'exploitation.

On distingue deux résultats d'exploitation dont la somme donne le résultat d'exploitation comptable : le REX «basique» et le REX Immatériel (REXi)

Le résultat d'exploitation «basique» est obtenu par la différence entre le volume de l'entreprise au prix du produit de base du marché (low cost, no brand) moins la somme des coûts engagés par l'entreprise pour atteindre ce niveau de produit.

Le REXi consiste à faire la différence de prix entre le produit de l'entreprise et le produit low cost no brand, moins la somme des coûts engagés pour soutenir cette différenciation (les coûts de singularité).

L'objectif est tout à la fois :

- d'identifier la part de la valeur créée à affecter à l'Immatériel,
- de piloter l'Immatériel de son entreprise, de mieux allouer les ressources / les investissements,
- d'analyser les liens entre actifs et modéliser l'entreprise en ensembles d'actifs.

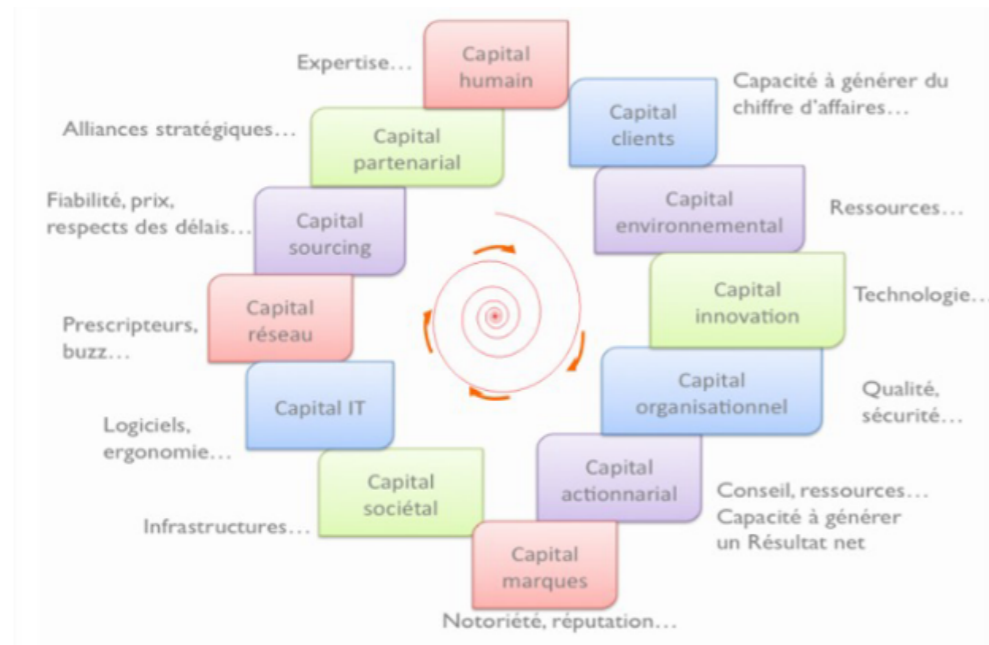
SharingValue

<https://sharingvalue.fr/>



Méthode quantitative orientée notamment vers la facilitation des transactions (M&A...)

L'utilisation du logiciel SharingValue permet d'accélérer et de favoriser les **transactions** par les parties. Le questionnaire fonctionne comme un guide soulignant les différentes étapes de la vie de l'entreprise. Il peut donc être utilisé comme **base transactionnelle** mettant en évidence les atouts et contraintes de l'entreprise. Une dizaine de catégories Immatérielles est appréciée (cf le schéma ci-dessous) :



Lorsque la valeur de marché de l'entreprise est disponible, la valeur de son capital Immatériel peut être mesurée par l'écart entre la valeur de marché et la valeur comptable (approche soustractive). En revanche, cette méthode n'est plus applicable pour des sociétés non cotées et, surtout, ne précise pas la répartition entre les différents actifs qui composent cet écart (ou « goodwill »).

La méthode SharingValue, proche de celle de Goodwill Management, évalue le capital Immatériel comme la somme des valeurs préalablement déterminées pour les « Immatériels Stratégiques (AIS) » qui le composent. Il s'agit d'une approche additive.

Valentin

<https://intercessio.fr/>



Méthode double focalisée sur les PME

Les objectifs consistent à valoriser l'entreprise dans un objectif d'achat ou de vente, mesurer les risques et piloter l'entreprise en analysant les critères et leur évolution dans le temps.

La méthode est formalisée avec un outil informatique et prend la forme d'un questionnaire qui permet d'évaluer un indicateur du fonds de commerce établi sur 28 critères.

La note obtenue est compilée par l'outil en fonction de sa base statistique. Ensuite par régression linéaire, le PM (prix de marché) est calculé de la façon suivante : $a \times \text{capitaux propres} + b \times \text{REX} + c \times \text{CA} + d \times \text{trésorerie} + e \times \text{capital Immatériel} + \text{etc.} + \text{Reste}$.

Cette méthode est donc basée sur une appréhension statistique de la valeur de l'entreprise.

Le choix de la méthode

La question de la bonne méthode de mesure des actifs Immatériels est jugée importante par la majorité des membres de l'Observatoire de l'Immatériel, mais pas essentielle pour autant.

Ils partagent surtout quelques principes :

- Sortir de la logique de l'évaluation d'un stock d'actifs, pour **mesurer aussi les flux** qui concourent à la vitalité des actifs
- Ne pas considérer uniquement des actifs ponctuels mais privilégier un **inventaire permanent** de l'Immatériel.
- **Passer de l'indicateur**, qui mesure tout ce qui est assignable à un but précis, à **l'indice** (non assignable, diffus, non encore advenu, potentiel)
- **Penser la complexité**, considérer le lien entre les actifs, l'articulation entre les fonctions, les passerelles (modéliser l'organisation en systèmes d'actifs matériels et Immatériels).

« Plutôt que se confier seulement au déterminatif de la mesure, il convient d'être attentif à la propension des situations. Être attentif aux potentiels, ce n'est rien d'autre qu'être capable de penser la complexité. Il s'agit de contrebalancer la figure du héros occidental, qui par sa seule volonté modifie le cours des choses et l'histoire, avec la figure du jardinier, qui soigne les abords de ses plantations et favorise consciencieusement leur croissance. (...) Pour penser l'Immatériel, et sortir de l'injonction de la mesure, il convient donc de passer de l'indicateur à l'indice, de la volonté à la création des conditions, de l'action à l'attention portée à la propension des choses, des droits de propriété, de jouissance ou d'aliénation, à des devoirs de faire advenir, préserver et transmettre. »

(cf. Fabrice Bonnifet et Céline Puff Ardichvili. L'entreprise contributive. Concilier monde des affaires et limites planétaires. Dunod, 2021)

Parmi les autres recommandations figure l'idée de combiner ensemble certains actifs pour constituer des « systèmes » créateurs de valeur (cf. méthode Kea).

Ainsi par exemple, l'analyse met en évidence, pour une entreprise comme Starbucks,

1. Un système socle Torréfacteur fondé en 1971
2. Un système dynamique de croissance l'expérience client
3. Un système levier de profitabilité le déploiement international

Chacun de ces systèmes venant puiser dans les catégories de capitaux.

LE SYSTÈME D'ACTIFS SIMPLIFIÉ DE STARBUCKS			
STARBUCKS COFFEE	SOCLE	DYNAMIQUE DE CROISSANCE	LEVIER DE CASH
	Torréfacteur fondé en 1971	Expérience client	Déploiement international
CAPITAL HUMAIN			
Top 100 'Best company to work' (Fortune)			●
Au-delà d'un salon de café, un lieu de rencontre pour la communauté	●	●	
CAPITAL ORGANISATIONNEL			
Processus de torréfaction (usine en propre)	●		●
Procédures / rituel de vente (eg. inscrire le nom du client sur le verre)	●	●	
Réseau intégré de points de vente			●
CAPITAL RELATIONNEL			
Création d'un concept de salon 'green'		●	
Partenariat avec des fournisseurs 'fair trade'		●	
Intégration des idées de la communauté ('mystarbucksideas' pour améliorer les produits / services)		●	
32,5 millions de fans sur Facebook			●

7. Plan d'actions

Les questions que nous nous sommes posées : quelles actions pour le responsable RSE ? Combien faut-il investir financièrement et en temps ? Quel va être le retour sur investissement escompté ? Comment développer une culture de l'Immatériel en interne ? Comment identifier et mobiliser les porteurs d'actifs ?

A la fin de ce chapitre, vous aurez des pistes d'actions à appliquer dans votre entreprise

Dans ce domaine comme dans d'autres, la nécessité de se doter d'une véritable stratégie est apparue. La Direction RSE peut en prendre le leadership, en alliance avec d'autres fonctions de l'entreprise.

Quatre principes d'action pour mener efficacement **un projet de cartographie des Immatériels et de réflexion stratégique** en capitalisant sur ces actifs :

1. Un **travail de recherche et d'observation** : analyse de différentes sources pour approfondir ce que l'entreprise est vraiment, data analytics, sémiologie, ethnologie, étude des systèmes de représentation de l'entreprise, observation des comportements,
2. Une **démarche inclusive** : implication des parties prenantes, appropriation des acteurs en amont pour créer les conditions d'une mise en œuvre réussie,
3. Une convergence de **multiples points de vue internes** : travail avec plusieurs cercles, équipe dirigeante, managers, actionnaires, opérationnels sur le terrain, ... et « fair process » pour aboutir à un bien commun partagé,
4. Une approche **multi-thématiques** : retravail stratégique, organisationnel, managérial, de marque, de gouvernance, de partage de la valeur... sur la base de l'analyse des Immatériels.

L'analyse des actifs Immatériels s'intègre volontiers à des projets existants ou en cours.

Si le projet porte spécifiquement sur les actifs Immatériels et ses implications stratégiques, on peut distinguer **trois grandes étapes** :

1. **L'inspiration**, qui vise à ouvrir grand les horizons : entretiens internes, ateliers d'écoute, entretiens avec les parties prenantes, étude documentaire, analyses complémentaires (histoire, vitalité culturelle, prospective ...),
2. **L'aspiration**, qui vise à préciser la cartographie et les potentialités des actifs Immatériels, et à resserrer la projection stratégique : consolidation des actifs en systèmes d'actifs, validation de la personnalité d'entreprise, narratif, actions à mener (actifs à préserver, développer, nouveaux champs ...),
3. **L'expression**, qui vise à travailler la mise en œuvre : traduction de la personnalité d'entreprise dans les axes de transformation, dans la structure et la gouvernance, dans les politiques, dans le management au quotidien, ...

Pour positionner le sujet en amont, les premières actions à lancer identifiées par les membres du groupe de travail pourraient être les suivantes :

- Démarrer par un programme de sensibilisation interne sur l'Immatériel (diffuser ce livrable, faire connaître l'Observatoire et ses travaux, faire participer des décideurs aux Trophées annuels ou à la Journée Nationale de l'Immatériel, offrir le livre de Jérôme Julia ...),
- Associer quelques alliés à un premier exercice macro de cartographie des actifs Immatériels, en s'appuyant sur un référentiel existant sur le marché,
- Projeter un travail plus approfondi de mesure de l'Immatériel avec un panel représentatif pour chaque Immatériel « sensible »,
- Pré-identifier certains porteurs d'actifs clefs.

Zoom sur les DRH

En aval et de manière continue, il convient de :

- Valoriser les actifs (dans la marque employeur, la relation client, le dialogue parties prenantes...),
- Bien mesurer, et veiller à quantifier des effets produits : coûts évités, meilleure allocation des ressources, taux de confiance, réputation, mobilisation des parties prenantes, ...
- Promouvoir les porteurs d'actifs, de manière individuelle, ou en communautés et filières métiers,
- Faire confiance aux collaborateurs, afin qu'ils trouvent eux-mêmes des solutions pour préserver les actifs (en faire un projet collectif, source de fierté),
- Elaborer un plan de communication / de valorisation des actifs à l'interne et l'externe,
- Faire vivre la dynamique dans le temps : actualiser la liste, relier les actifs les uns aux autres.

Parmi les points sensibles identifiés par le groupe de travail du C3D :

- **L'éducation/la sensibilisation** : le sujet de l'Immatériel est encore mal cerné. Il convient de vulgariser la notion, de partager des repères et d'outiller dirigeants et managers.
- **L'identification et la mobilisation des porteurs d'actifs** : les directions RSE sont naturellement concernées par la plupart des sujets mais n'en sont pas les « process owners ». Les porteurs d'actifs doivent être identifiés, écoutés et impliqués dans la révélation des actifs Immatériels de l'organisation. Il peut s'agir des directions financières, de la stratégie, de la communication, des risques, industrielles, des DRH...). Les directions RSE peuvent avoir un rôle de coordination et de valorisation de leur contribution.
- **La gestion – avec l'équipe dirigeante - des effets que la cartographie des Immatériels peut révéler (nouvelles responsabilités, nouvelle carte des pouvoirs et contre-pouvoirs). Privilégier voire préserver l'Immatériel revient à mieux protéger les porteurs d'actifs, protéger les personnes et non les postes, ou les situations établies, tout en générant de la sérénité par rapport au changement. Intégrer à un nouveau contrat social, la reconnaissance par l'entreprise de l'apport du collaborateur dans la production d'actifs Immatériels et l'accord du collaborateur pour jouer la partie en mettant à disposition, de façon explicite, sa contribution.**
- **La difficulté à faire vivre ces actifs dans des contextes de fusion, de changement de gouvernance et l'attention particulière qu'il faut leur accorder pour éviter de les perdre.**

Elles sont les principaux porteurs d'actifs du volet humain des Immatériels. Elles pilotent les politiques de recrutement, de rémunération, de formation, les travaux sur les référentiels de compétence, la marque employeur, les processus d'intégration, la diversité, l'inclusion, le dialogue social et la mesure du climat social, la santé/sécurité, la qualité de vie au travail, souvent la communication interne, les travaux sur le projet d'entreprise, la formulation des valeurs, etc...
Leur action a aussi des impacts sur le capital organisationnel (structuration, dynamique managériale...) et réputationnel. Enfin elles sont incontournables pour accompagner le changement dans les grands projets de transformation de l'entreprise, dont la RSE (programmes de sensibilisation interne, intégration de la RSE aux pratiques métier, au système d'évaluation annuelle ou de rémunération variable, etc.).

*Or, le retour d'expérience montre que les DRH ne se sentent pas toujours « accountable » de ces enjeux. Certaines restent aujourd'hui prioritairement centrées sur la gestion opérationnelle des processus RH : recrutement, suivi de carrière, formation, gestion des départs, paye...
L'ANDRH a produit récemment plusieurs travaux pour inciter la profession à intégrer la RSE dans ses pratiques (cf. le livre blanc¹⁵).*

Un des leviers pour les amener sur le sujet de l'Immatériel, selon le groupe de travail serait de travailler avec elles sur une nouvelle série d'indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) pour mesurer finement le capital social. En effet, les indicateurs existants, publiés dans le bilan social, ne rendent pas suffisamment compte de la richesse humaine et devraient être revisités pour mieux tenir compte de l'évolution du contexte sociétal. Les Directions RSE pourraient porter une réflexion sur la gestion des risques, sur les externalités négatives (absentéisme, désengagement, mal-être au travail...), comme sur les opportunités (partage de pratiques inspirantes).

Le sujet des éléments de preuve a également été débattu. En effet, il n'est plus suffisant de mesurer le capital social en interne et il conviendrait idéalement de questionner l'écosystème de l'entreprise. C'est le sens des exercices de matérialité.

Cet exemple montre comment la collaboration entre Direction RSE et porteurs d'actifs peut permettre de faire évoluer ces derniers sur une vision élargie de leur responsabilité.

¹⁵ <https://www.andrh.fr/article/RH-RSE-a-la-croisee-des-chemins-Nouveau-livre-blanc-de-l-ANDRH>

8. Conclusion

L'Immatriel revisite la notion de création de richesse et trace toutes les externalités positives des activités de l'entreprise. Il ouvre le champ des possibles, porte à la fois le legs du passé et le potentiel du futur.

Il offre des ressources nouvelles pour réussir les transformations que nous appelons de nos vœux. Quoi de plus responsable en effet que d'assumer l'héritage de l'histoire et de se préparer à ce qui va advenir, de consolider les liens de l'entreprise avec son écosystème.

Sources bibliographiques

Comment aller + loin ? Quelles sources consulter pour en savoir plus ?

Vidéo, podcast :

- Les « 4S » des investissements Immatériels : <https://www.youtube.com/watch?v=6wjOFPRL5ao>
- Interview de Sarah Guillou, économiste, sur la mesure de l'Immatériel (Xerfi Canal) : <https://www.youtube.com/watch?v=LxNfC1B9vK8>
- Formation Cap'Immatériel aux Immatériels : <https://www.bpifrance-universite.fr/formation/evaluer-ses-ressources-immaterielles-strategiques-pour-developper-son-entreprise/>
- GT de l'OI sur la raison d'être (vidéo 5 : La raison d'être se confond-elle avec la politique RSE ?) : <https://www.observatoire-immateriel.com/copie-de-accueil-1>

Ouvrages / articles

Le lien avec le développement durable :

- Aggeri, F. (2023), L'innovation mais pour quoi faire ? Essai sur un mythe économique, social et managérial, Paris, Seuil. Ex. de vidéo sur le sujet : <https://www.youtube.com/watch?v=QsD1saVgtbU>
- Bonnifet, F. and Puff Ardichvili, C. (2022). L'entreprise contributive: Concilier monde des affaires et limites planétaires. Dunod.
- Sempels, C. (2020), Immatériel, économie et soutenabilité : Et si nous avions tout faux ?, La pensée écologique. Disponible à : <https://lapenseeecologique.com/immateriel-economie-et-soutenabilite-et-si-nous-avons-tout-faux-christophe-sempels/>

La macro économie :

- Haskel J. and Westlake S., Le capitalisme sans capital, (2019 version française)

La transformation des organisations :

- Baculard H. and Julia J. (2011), Les Immatériels actifs (Paris, le cherche midi)
- Julia, J., (2020), L'Immatériel, révolution silencieuse (Éditions des îlots de résistance)

L'Immatériel :

- Bounfour A. (2006), Capital Immatériel, connaissance et performance. (Paris: L'Harmattan).
- De Bandt J., Gourdet G. (2001), Immatériel; Nouveaux Concepts. (Paris: Économica).
- Épingard P. (1999), L'investissement Immatériel: cœur d'une économie fondée sur les savoirs. (Paris: Éditions CNRS)
- Gorz A. (2003), L'Immatériel. Connaissance, valeur et capital. (Paris: Galilée).
- Habib L. (2012), La force de l'Immatériel. Pour transformer l'économie. (Paris: PUF).
- Kaplan M.C. and Burcklen J.P. (1986), La montée de l'investissement intellectuel, Futuribles, 101, Juillet-Août, pp. 3-29
- OCDE (2006), Actifs Immatériels et création de valeur. (Paris: OCDE)

Remerciements

Nous tenons à remercier :

Les participants à ce groupe de travail

- Belem Carlos, SETEC
- Blum Véronique, Université de Grenoble
- Cabalion Delphine, Club EFC Grand Est
- Captier Virginie, Moonspark
- Coyne Fanny, ARaymond
- Darmon Caroline, Publicis
- Davon Marianne, Strateira
- Defrance Delphine, Valgo SAS
- Delaye Laetitia, Rémy Cointreau
- de Tomasi Dominique, Atlanterra
- Falciola-Borel Valérie, France TV Publicité
- Fournet Xavier, KPMG
- Gilli Vincent, CPO Plus
- Gruson Estelle, Groupe Prévoir
- Kress Catherine, Stallergenes Greer
- Lefebvre Lancelot, EY
- Ognibene Alessandra, Ognibene
- Olivier Véronique, Compétences RSE
- Pacitto Emmanuelle, Fraicheur Paris
- Probst Céline, Strateira
- Santarelli Pierre, Moonspark
- Savina Virginie, Bouygues
- Savoy Céline, Tessi
- Spafel Stéphanie, Initiatives Durables
- Tramond Danielle, BUT

Les animateurs

- Agnès Rambaud Paquin, senior advisor de Des Enjeux et des Hommes
- Marie Letailleux, responsable RSE en temps partagé chez Awaken Agapé
- Pierre Alexis Goureau, délégué général de l'Observatoire de l'Immatériel

Les intervenants qui ont accompagnés notre réflexion

- Véronique Blum, maître de conférences à l'université Grenoble Alpes, sur la valorisation des actifs Immatériels par le prisme comptable et extra-financier
- Ariane Favier, fondatrice Holo Way, membre du bureau de l'OI
- Emmanuel de la Ville, Fondateur d'Ethifinance, sur l'évaluation de l'Immatériel
- Vincent Gilli de CPO+ sur l'articulation entre les thématiques de l'Immatériel et celles des questions centrales de l'ISO 26000
- Marc Grosser, partner Topics, sur le lien entre Immatériel et RSE / RH
- Jérôme Julia, Partner chez Kéa Partners, sur le partage de repères et le décryptage de cas concrets

Ainsi que Fabrice Bonnifet et toute l'équipe du C3D pour leur soutien sur ce projet.

