

## **Encourager les entreprises à gérer leurs actifs immatériels: du pilotage à la communication pour mieux se valoriser**

### **Les 12 principales valeurs immatérielles et les indicateurs de mesure associés**

#### **PREAMBULE**

Les facteurs de croissance et de compétitivité de nos PME se déplacent aujourd'hui du capital technique et financier vers le capital immatériel et le partage des connaissances.

Nos PME doivent sans cesse enrichir leur offre pour satisfaire les besoins immatériels croissants du marché (savoir être, éthique, responsabilité sociétale, parité,...).

Les valeurs immatérielles sont toutes sources d'avantages concurrentiels pour les PME. Elles leur permettent d'accroître leur compétitivité et sont un facteur clé de succès pour la pérennité de leur développement.

Les actifs immatériels deviennent dès lors des actifs stratégiques !

C'est pourquoi, le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables a pris l'initiative de créer un référentiel des valeurs immatérielles identifiables dans les PME. Celui-ci en recense douze et propose, pour chacune d'elles, trois ou quatre indicateurs, dont l'applicabilité varie suivant la taille de l'entreprise.

Les trois principaux composants du capital immatériel sont les suivants :

- le capital humain
- le capital structurel interne
- le capital relationnel externe

## Le capital humain

### 1. La culture d'entreprise

La culture d'entreprise représente l'ensemble des règles de vie non formalisées d'une entreprise, des valeurs partagées (solidarité, éthique, parité, équité, respect de l'équilibre vie professionnelle / vie privée, ...), la manière commune d'aborder et de résoudre les problèmes. Ces différents points, qui peuvent être retranscrits dans une charte des valeurs et des bonnes pratiques, représentent une partie du capital immatériel de l'entreprise. Cela peut se traduire notamment par la fidélisation du personnel (niveau de turnover peu élevé, niveau élevé d'adhésion et de satisfaction de la part des collaborateurs). Pour valoriser la valeur immatérielle induite par la culture de l'entreprise, les critères des agences de notation qui évaluent aujourd'hui l'implication sociétale et environnementale des entreprises cotées peuvent servir de référence.

#### *Indicateurs*

- **Dynamisme et motivation des collaborateurs** : taux de participation aux événements (arbre de Noël, repas de fin de missions), implication sur les projets, force de proposition, prise en compte des performances dans les modalités de rémunération
- **Savoir être** : Existence d'une charte des valeurs et des bonnes pratiques (niveau d'adhésion du personnel, fréquence d'actualisation de la charte,...)
- **Esprit d'équipe et niveau d'efficacité collective** : bon, moyen, mauvais
- **Climat social** : bon, moyen, mauvais

### 2. Le capital humain

Le capital humain regroupe les compétences, connaissances, savoir-faire et expériences des salariés et des décideurs de l'organisation. Il peut être apprécié à travers la diversité de profils des collaborateurs : parité hommes / femmes, origine, cursus de formation, expériences professionnelles, ...

L'entreprise doit veiller à la fois à recruter les collaborateurs les plus adaptés aux postes qu'elle propose et à les former tout au long de leur carrière afin de continuer à développer la valeur du capital humain. L'intéressement (prime, bonus, variable, ...) peut être un indicateur de mesure de la valeur immatérielle constituée par les ressources humaines d'une PME.

#### *Indicateurs*

- **Compétence** : Complémentarité des cursus, niveau de formation (pourcentage des dépenses par rapport au chiffre d'affaires, nombre d'heures moyen par collaborateur), pourcentage de collaborateurs dont le travail ne peut être assumé par un autre,
- **Diversité des profils** : parité H/F, courbe des âges
- **Fidélité et Loyauté** : Evolution du taux de turnover, absentéisme

## Le capital structurel interne

### 3. La marque

La marque est le signe qui permet à une entreprise de distinguer les produits ou services qu'elle commercialise des produits ou services équivalents de ses concurrents. A ce titre, la marque est souvent présentée comme étant l'élément qui permet de justifier un supplément de prix ou de susciter la préférence.

La notion de marketing « d'avantage au leader » démontre qu'une marque représente une valeur immatérielle non négligeable. Le leadership et la façon dont il est communiqué, représentent des facteurs déterminants de choix très importants. Les consommateurs achètent habituellement le produit ou service leader.

L'INPI ([www.inpi.fr](http://www.inpi.fr)) présente des dossiers complets sur la marque.

La marque génère de la notoriété et de l'image, notamment à travers le nombre de fois où celle-ci est citée et la source des citations. Elle n'est pas uniquement un capital marketing : elle peut également contribuer à attirer les talents et à les fidéliser et renforcer l'influence de l'entreprise.

Au-delà de sa création, la valeur de la marque repose sur son exploitation opérationnelle et en premier lieu les niveaux correspondants d'activité et de marge. Il faut donc la développer. Dès lors que la marque commence à avoir de la valeur (directement liée au développement de la société et très souvent du chiffre d'affaires ou de la part de marché), se pose la question de sa valorisation (Cf norme ISO 2010 évaluation d'une marque).

### **Indicateurs**

- **Protection juridique** : existence d'une personne en charge, dépôt de marque, suivie des dépôts
- **Singularité** : nombre d'homonymes, nombre de voisins verbaux ou visuels
- **Notoriété** : indice de notoriété spontanée et assistée
- **Visibilité** : budget publicitaire en valeur absolue et relative (chiffre d'affaires), nombre de citations (citations dans la presse, nombre de salons, nombre d'actions (sponsoring, mécénat) présence sur la toile (site, niveau de référencement))

## 4. L'organisation interne

L'organisation interne se matérialise par la capacité de l'entreprise à formaliser son mode de fonctionnement interne en tant que centre de profit. La création de manuels de procédures affectant notamment les tâches aux collaborateurs et détaillant les process qui permettent de créer de la richesse permet d'éviter une dépendance à l'égard du dirigeant. La présence d'hommes clés détenant seuls une partie du savoir-faire de l'entreprise, que l'entreprise ne se serait pas approprié, affaiblirait la valorisation des activités courantes de gestion ou d'une opération de cession de l'entreprise.

Lors des transmissions d'entreprises, nombre de ces savoir-faire sont mal valorisés dans la mesure où seul le dirigeant détient les process de création de richesse et que ces derniers n'ont pas été formalisés dans le cadre de manuels ou de plateformes informatiques de knowledge, et ce même si la solution passe par la mise en place de contrat d'accompagnement si le dirigeant n'a pas disparu. Il est à noter que l'absence de manuels de procédures peut également engendrer des mauvaises gestions d'actifs.

Avec l'avènement des technologies nouvelles en matière de communication, le système d'informations d'une entreprise est un élément primordial qui ne doit pas être négligé. En effet, il permet de protéger la mémoire de l'entreprise en privilégiant la capitalisation, le partage et le développement des savoir-faire et des compétences collectives.

### **Indicateurs**

- **Manuels de procédures** : existence, nombre, labellisation, fréquence d'actualisation,
- **Partage des savoirs** : existence de process formalisé permettant le transfert de savoir (notamment celui des hommes clés), Boîtes à idées, knowledge manager
- **Maîtrise de la qualité** : nombre de retours, taux de rebus, existence d'une procédure de gestion de la qualité
- **Système d'informations** : fiabilité (nombre de pannes ou de dysfonctionnement par an et suivi), facilité d'usage, sécurité (assurance, existence de procédures de sauvegarde), fréquence des mises à jour du reporting
- **Développement d'outils internes** : nombre d'outils en support du savoir-faire, fréquence des mises à jour, fréquence d'utilisation

## 5. La R & D, l'innovation

Les investissements en R & D sont primordiaux pour la plupart des entreprises qui souhaitent accroître leur compétitivité pour perdurer et continuer à croître. Ces investissements consentis aujourd'hui pourront se transformer dans un futur proche en d'importants flux de trésorerie pour l'entreprise.

Une partie de l'activité de R & D, hormis le montant des investissements, est quantifiable grâce notamment au nombre de brevets déposés ou de licences d'exploitation ou par le montant de chiffre d'affaires réalisé avec de nouveaux produits ou services. L'obtention d'un statut de Jeune Entreprise Innovante où le montant du Crédit Impôt Recherche sont d'autres critères qui permettent d'apprécier la valeur immatérielle attachée à la R&D et à l'innovation.

### *Indicateurs*

- **Niveau d'innovation actuel et futur** : Dépenses de R&D en valeur absolue et relative (pourcentage du chiffre d'affaires) et évolution dans le temps (budget R&D n / budget R&D n-1), taux de retour sur investissements de ces dépenses (nombre de projets aboutis sur nombre de projets lancés)
- **Politique d'innovation** : nombre d'innovations technologiques et non technologiques sur le dernier exercice et comparaison par rapport à la moyenne des trois exercices précédents
- **Nombre de brevets déposés et de licences d'exploitation**, suivie de la protection juridique
- **Pourcentage du chiffre d'affaires réalisé** avec de nouveaux produits ou services de moins de trois ans
- **Obtention d'un statut fiscal particulier** : JEI
- **Accès au Crédit Impôt Recherche et évolution dans le temps**

## 6. L'intelligence économique

La mise en place d'une veille (produits, services, concurrents, marchés, brevets, juridique, technologique...) adaptée à la stratégie de l'entreprise est essentielle pour anticiper les changements, apprécier les opportunités de développement et prévenir les difficultés. L'intelligence économique vise également la protection des actifs tant matériels qu'immatériels. Enfin l'intelligence économique passe par la mise en place d'une stratégie d'influence.

Ces trois volets de l'intelligence économique s'appliquent de manière transversale dans une entreprise. La mise en place d'une telle démarche améliore la valorisation des informations dans l'entreprise (informations internes et externes) et leur utilisation pertinente, grâce à une meilleure circulation de celles-ci entre les membres et services de l'entreprise (valorisation du capital humain et des compétences contribuant à la mise à disposition de la « bonne information » au « bon moment » et entre l'entreprise et ses partenaires (un meilleur partage de l'information) permet l'apparition de nouvelles communautés, par exemple d'experts, permettant de développer des synergies et de rapprocher des compétences).

Si elle participe à la valorisation de l'organisation de l'entreprise, l'intelligence économique, de plus, valorise la mémoire collective de l'entreprise (meilleure exploitation, enrichissement et capitalisation). La valeur matérielle inhérente à la mise en place d'une démarche d'intelligence économique pourra être appréciée par l'identification éventuelle d'un coordonnateur chargé des questions d'intelligence économique, voire la mise en place d'une cellule dédiée en cas de taille pertinente de l'entreprise.

### *Indicateurs*

- **Existence d'un responsable de veille économique,**
- **Existence d'outils de veille** notamment sur les marques, les brevets et l'innovation technologique et non technologique
- **Sensibilisation et formation du personnel sur le sujet,**
- **Existence d'un questionnaire offensif et défensif** (cf. outils proposés par le CSOEC, disponible sur leur site)

## Le capital relationnel externe

### 7. Le capital client

Le capital client représente la valeur de la relation client qui recouvre la clientèle existante et potentielle, les clients récurrents devant être distingués des clients occasionnels et des prospects. La valeur représentée par une base de données clients (GRC) peut être substantielle. Elle est liée à la qualité et à la profondeur de la base : plus la base de données comporte un grand nombre de critères (secteur d'activité, chiffre d'affaires, effectifs, contacts, ...) plus cette dernière aura de la valeur dans la mesure où elle est constitutive de chiffre d'affaires potentiel. Une attention particulière doit être portée au risque du portefeuille clients : par exemple, concentration de l'activité sur un ou quelques clients, trop grande dépendance vis-à-vis de produits ou services sur des marchés en déclin.

#### *Indicateurs*

- **Suivi de la relation client** : existence de base de données clients (Customer Relationship Management), nombre de critères d'analyse dans la base pour le suivi de la performance de la relation client
- **Niveau de dépendance aux clients** : part relative des différents clients dans le chiffre d'affaires, poids en chiffre d'affaires des cinq ou dix plus gros clients
- **Fidélité** : ancienneté, récurrence et évolution dans le chiffre d'affaires, perte de clientèle (nombre de clients n'ayant pas renouvelé leurs achats sur le nombre de clients total)
- **Récurrence du chiffre d'affaires** : volume en jours du chiffre d'affaires du portefeuille de commande, pourcentage du chiffre d'affaires assuré par des contrats, part de chiffre d'affaires assuré par des anciens clients
- **Développement** : part relative des nouveaux clients dans le portefeuille

### 8. L'offre de services

Ce point concerne principalement les entreprises du secteur tertiaire (qui représente 79% de notre économie). Notons que des entreprises industrielles peuvent également proposer des services pour accompagner la vente de leur production (ex : prêts ou leasing proposés par les constructeurs automobiles). La valeur du service pourra être mesurée à travers des enquêtes de satisfaction ou par le taux de récurrence de commande.

#### *Indicateurs*

- **Enquête de satisfaction** : niveau de satisfaction des clients
- **SAV** : existence et qualité (taux et délais de réponse aux questions)
- **Nombre de services accessoires** au produit ou au service principal et part des dépenses engagées pour ces services accessoires

### 9. Les réseaux, les relations avec les partenaires

Cet actif est constitué par les fournisseurs, les sous-traitants, les partenaires sociaux et les organismes sociaux et fiscaux, les actionnaires, les prestataires (banquiers, assureurs, conseils), les administrations et d'une manière générale, les parties prenantes... La qualité et la diversité du réseau d'une PME, la qualité (durabilité, confiance, valeur ajoutée) de ses relations avec ses parties prenantes lui permettra de faire face avec davantage de chances de succès aux différentes situations, difficultés ou opportunités, opérationnelles ou financières auxquelles elle pourrait être confrontée en demandant à ses partenaires une aide exceptionnelle : partenariat d'offre, partage de savoir-faire mais aussi délais de paiement. Par ailleurs, une PME ne disposant que d'un seul fournisseur sera en péril en cas de faillite de ce dernier d'où l'importance d'avoir un réseau diversifié.

### **Indicateurs**

- **Niveau de dépendance aux fournisseurs et autres parties prenantes** : part relative dans les dépenses, nombre de fournisseurs en situation de monopole
- **Relation de confiance** : durée moyenne de la relation, nombre de fournisseurs ou de parties prenantes de plus de trois ans sur nombre total
- **Niveau de dépendance relative entre les parties prenantes** : poids de la PME pour un fournisseur
- **Existence d'une cartographie des parties prenantes** : entretien de la relation avec chacune d'entre elles (fréquence des échanges, durée moyenne de la relation)
- **Niveau de présence et d'intégration dans l'environnement** : appartenance à des réseaux professionnels (syndicats, clubs, CCI), partenariats institutionnels ou opérationnels

## 10. Image, notoriété, réputation

La réputation et l'image s'obtiennent par la qualité des activités opérationnelles avec les parties prenantes comme par la cotation financière : La mesure pourrait être appréciée par le coût de restauration de l'image de l'entreprise (investissements dans les fondations...).

### **Indicateurs**

- **Image** : engagement de la société dans des projets à responsabilité sociétale : défense d'une cause, traçabilité de la chaîne de production,
- **Notoriété** : actions médiatiques et/ou de promotion de la part des dirigeants, sponsoring,
- **Réputation** : absence de litige, existence d'une procédure de gestion de crise

## 11. La notation cotation par les banques et les autres partenaires financiers

Ce système d'attribution de notes aux entreprises par la Banque de France, les établissements bancaires, les assureurs crédit et les agences spécialisées joue un rôle important dans l'accès au financement auprès des banques. Le rating de la société représente une valeur immatérielle dès lors qu'il permet d'accéder aux sources de financement, levier de croissance des entreprises.

### **Indicateurs**

- **Notation, cotation des banques et autres partenaires financiers**

## 12. L'environnement (démarche normes ISO)

Une société qui met en place des procédures visant à limiter les répercussions néfastes qu'elle peut avoir sur l'environnement aura une valeur de transaction plus élevée qu'une entreprise similaire ne s'étant pas souciée de ces questions. En effet, à titre d'exemple, le coût de réhabilitation d'un sol contaminé peut être extrêmement onéreux.

Le respect de l'environnement permet également aux entreprises de se prémunir du risque de dégradation de leur image.

### **Indicateurs**

- **Existence d'une démarche environnementale** : cartographie des risques
- **Démarche de suivi des litiges**
- **Obtention d'un label de certification** :
  - ISO 9001 : version 2008 (ou ISO 9001 : 2008) : management de la qualité
  - ISO 14001 : management environnemental
  - ISO 26000 (depuis le 1er novembre 2010) : responsabilité sociétale des organisations
- **Visibilité** : actions de communication sur le thème environnemental (presse, partenariats, événements...)

### **Annexe**

#### **Tableau de bord de l'immatériel de la PME**

**TABLEAU DE BORD DU CAPITAL IMMATERIEL DE LA PME : 12 CRITERES D'ANALYSE ET INDICATEURS DE MESURE ASSOCIES (1/2)**

NATURE DE CAPITAL	CRITERES D'ANALYSE	INDICATEURS
<b>CAPITAL HUMAIN</b>	<b>CRITERES D'ANALYSE</b>	<b>INDICATEURS</b>
	<b>la Culture d'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dynamisme et motivation des collaborateurs : taux de participation aux événements (arbre de Noël, repas de fin de missions), implication sur les projets, force de proposition, prise en compte des performances dans les modalités de rémunération</li> <li>- Savoir être : Existence d'une charte des valeurs et des bonnes pratiques (niveau d'adhésion du personnel, fréquence d'actualisation de la charte,...)</li> <li>- Esprit d'équipe et niveau d'efficacité collective : bon, moyen, mauvais</li> <li>- Climat social : bon, moyen, mauvais</li> </ul>
	<b>le Capital humain</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétence : Complémentarité des cursus, niveau de formation (pourcentage des dépenses par rapport au CA, nombre d'heures moyen par collaborateur), pourcentage de collaborateurs dont le travail ne peut être assumé par un autre</li> <li>- Diversité des profils : parité H/F, courbe des âges</li> <li>- Fidélité et Loyauté : Evolution du taux de turnover, absentéisme</li> </ul>
<b>CAPITAL STRUCTUREL INTERNE</b>	<b>CRITERES D'ANALYSE</b>	<b>INDICATEURS</b>
	<b>la Marque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protection juridique : existence d'une personne en charge, dépôt de marques, suivi des dépôts</li> <li>- Singularité : nombre d'homonymes, nombre de voisins verbaux ou visuels</li> <li>- Notoriété : indice de notoriété spontanée et assistée</li> <li>- Visibilité : Budget publicitaire en valeur absolue et relative (chiffre d'affaires), nombre de citations (dans la presse), nombre de salons, nombre d'actions (sponsoring, mécénat) présence sur la toile (site, niveau de référencement)</li> </ul>
	<b>l'Organisation interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuels de procédures : existence, nombre, labellisation, fréquence d'actualisation,</li> <li>- Partage des savoirs : existence de process formalisé permettant le transfert de savoir (notamment celui des hommes clés), boîtes à idées, knowledge manager</li> <li>- Maîtrise de la qualité (nombre de retours, taux de rebus, existence d'une procédure de gestion de la qualité)</li> <li>- Système d'informations : fiabilité (nombre de pannes ou de dysfonctionnement par an et suivi), facilité d'usage, sécurité (assurance, existence de procédures de sauvegarde), fréquence des mises à jour du reporting</li> <li>- Développement d'outils internes : nombre d'outils en support du savoir faire, fréquence des mises à jour, fréquence d'utilisation</li> </ul>
	<b>la R&amp;D et l'innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau d'innovation actuel et futur : Dépenses de R&amp;D en valeur absolue et relative (pourcentage du CA) et évolution dans le temps (budget R&amp;D n / budget R&amp;D n-1) , taux de retour sur investissements de ces dépenses (nombre de projets aboutis sur nombre de projets lancés)</li> <li>- Politique d'innovation : nombre d'innovations technologiques et non technologiques sur le dernier exercice et comparaison par rapport à la moyenne des trois exercices précédents</li> <li>- Nombre de brevets déposés et de licences d'exploitation, suivi de la protection juridique</li> <li>- Pourcentage du chiffre d'affaires réalisé avec de nouveaux produits ou services de moins de trois ans</li> <li>- Obtention d'un statut fiscal particulier : JEI</li> <li>- Accès au Crédit Impôt Recherche et évolution dans le temps</li> </ul>
	<b>l'Intelligence économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'un responsable de veille économique,</li> <li>- Existence d'outils de veille notamment sur les marques, les brevets et l'innovation technologique et non technologique</li> <li>- Sensibilisation et formation du personnel sur le sujet,</li> <li>- Existence d'un questionnaire offensif et défensif (cf.outils proposés par le CSOEC, disponibles sur son site)</li> </ul>



## TABLEAU DE BORD DU CAPITAL IMMATERIEL DE LA PME : 12 CRITERES D'ANALYSE ET INDICATEURS DE MESURE ASSOCIES (2/2)

CAPITAL RELATIONNEL EXTERNE	CRITERES D'ANALYSE	INDICATEURS
	<b>le Capital Clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi de la relation client : existence de base de données clients (Customer Relationship Management), nombre de critères d'analyse dans la base pour le suivi de la performance de la relation client</li> <li>- Niveau de dépendance aux clients : part relative des différents clients dans le CA, poids en CA des 5 ou 10 plus gros clients</li> <li>- Fidélité : ancienneté, récurrence et évolution dans le CA, perte de clientèle (nombre de clients n'ayant pas renouvelé leurs achats sur le nombre de clients total)</li> <li>- Récurrence du CA : volume en jours du CA du portefeuille de commande, pourcentage du CA assuré par des contrats, part de CA assuré par des anciens clients</li> <li>- Développement : part relative des nouveaux clients dans le portefeuille</li> </ul>
	<b>l'Offre de services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enquête de satisfaction : niveau de satisfaction des clients</li> <li>- SAV : existence et qualité (taux et délais de réponse aux questions)</li> <li>- Nombre de services accessoires au produit ou au service principal et part des dépenses engagées pour ces services accessoires</li> </ul>
	<b>les Relations avec les partenaires et les réseaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau de dépendance aux fournisseurs et autres parties prenantes : part relative dans les dépenses, nombre de fournisseurs en situation de monopole</li> <li>- Relation de confiance : durée moyenne de la relation, nombre de fournisseurs ou de parties prenantes de plus de trois ans sur nombre total</li> <li>- Niveau de dépendance relative entre les parties prenantes : poids de la PME pour un fournisseur</li> <li>- Existence d'une cartographie des parties prenantes : entretien de la relation avec chacune d'entre elles (fréquence des échanges, durée moyenne de la relation)</li> <li>- Niveau de présence et d'intégration dans l'environnement : appartenance à des réseaux professionnels (syndicats, clubs, CCI), partenariats institutionnels ou opérationnels</li> </ul>
	<b>l'Image, la notoriété, la réputation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Image : engagement de la société dans des projets à responsabilité sociétale : défense d'une cause, traçabilité de la chaîne de production,</li> <li>- Notoriété : actions médiatiques et/ou de promotion de la part des dirigeants, sponsoring,</li> <li>- Réputation : absence de litige, existence d'une procédure de gestion de crise</li> </ul>
	<b>La notation cotation des banques et autres partenaires financiers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Notation, cotation des banques et autres partenaires financiers</li> </ul>
	<b>Le respect de l'environnement (démarche normes ISO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'une démarche environnementale : cartographie des risques</li> <li>- Démarche de suivi des litiges</li> <li>- Obtention d'un label de certification : <ul style="list-style-type: none"> <li>- ISO 9001 : version 2008 (ou ISO 9001 : 2008) : management de la qualité</li> <li>- ISO 14001 : management environnemental</li> <li>- ISO 26000 (depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2010) : responsabilité sociétale des organisations</li> </ul> </li> <li>- Visibilité : actions de communication sur le thème environnemental (presse, partenariats, événements...)</li> </ul>