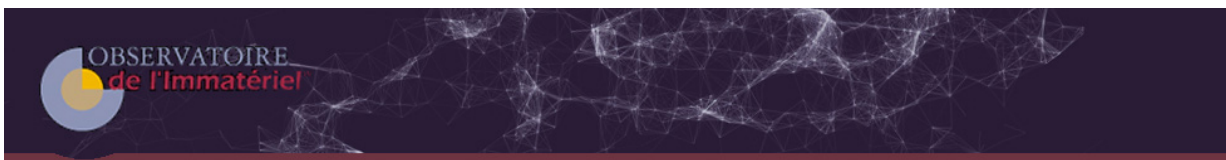




« Guide de préconisations pour une nouvelle gouvernance de l'entreprise »

Décembre 2014



Introduction

D'une étymologie complexe - du latin *gubernaro* emprunté du grec *kubernão* - le terme de gouvernance (ou « governance » en anglais duquel il a été repris) est défini de manière diverse et parfois contradictoire. Le mot "*gouvernance*" est un concept ancien d'origine anglaise, il provient du verbe latin "*gubernare*" qui signifie « diriger le navire ». Très progressivement il a été repris pour être inscrit dans les sciences et sphères sociales et humaines et entre autres afin de définir les processus, relations, et articulations caractérisant les rapports entre les parties prenantes internes et externes dans les politiques et les prises de décisions concernant toute forme d'organisation.

Utilisé principalement dans la sphère politique (gouvernance mondiale, gouvernance territoriale...) ou dans le monde de l'entreprise, il renvoie aux notions de contrôle, pilotage et prise de décision, exercés par un groupe d'individus disposant d'un pouvoir / mandat.

En entreprise, le terme de gouvernance comprend également une dimension transversale, permettant de dépasser les silos organisationnels. Il peut en outre caractériser un processus stratégique ou plus largement des modes de fonctionnement opérationnels.

- A titre d'exemple, le terme de gouvernance peut être utilisé pour qualifier le pilotage du processus de l'innovation d'une entreprise. Il constitue une composante de la gouvernance d'entreprise, qui comprend plus largement l'ensemble des processus décisionnels de l'entreprise. Cette gouvernance de l'innovation peut aussi bien désigner le processus stratégique de sélection et d'allocation des budgets d'investissement, que l'ensemble des modes de gestion des projets d'innovation : des modalités d'identification des idées (veille, recherche et développement, Innovation participative), de sélection et d'arbitrages opérationnels et stratégiques aux modalités d'instruction des idées puis de cadrage et de conduite des projets d'innovations. Dans tous les cas, elle revêt un caractère transversal afin d'assurer la richesse, la pertinence et l'efficacité des sujets traités.
- De la même manière, la gouvernance d'entreprise est par définition transversale et peut être considérée soit comme une simple « norme » réglementaire visant à piloter / contrôler les orientations stratégiques de l'entreprise, soit, plus largement, comme l'ensemble des modes de fonctionnement qui régissent la conduite de l'entreprise.

Si de nombreux ajustements ont été mis en œuvre par le Régulateur pour mieux encadrer les principes de pilotage stratégique des entreprises (Loi Sarbanes Oxley, normes IRS / IFRS, accords de Bâle II, III...), les dispositifs de gouvernance d'entreprise actuels constituent encore trop souvent des freins à la dynamique collective, à la valorisation des talents et donc in fine à la création de valeur :

- Généralement standardisés sur un schéma classique – conseil d'administration, comités d'audit de rémunération sur le volet stratégique, et sur une répartition classique des rôles au sein du comité de direction,
- Tournés sur l'actionnaire et non sur l'ensemble des parties prenantes,
- Souvent déconnectés des spécificités et enjeux opérationnels de l'entreprise.

Comme les démarches de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), la prise en compte de l'immatériel offre la possibilité de renouveler et d'améliorer l'ensemble des modes de gouvernance de l'entreprise :

- Rendue obligatoire en 2012 suite au rapport Grenelle 2, la constitution d'un reporting RSE pour les entreprises de plus de 5000 salariés a en effet nécessité une remise en cause des schémas de fonctionnement établis en instaurant une réflexion globale sur l'impact de l'entreprise sur son environnement et la mise en place de dispositifs visant à mieux respecter les parties prenantes aussi bien dans les orientations stratégiques que dans le fonctionnement courant.

Introduction (suite)

En effet, les actifs immatériels, autrefois négligés, sont aujourd'hui de plus en plus considérés comme un levier stratégique pour l'entreprise ou pour toute autre forme d'organisation : association, organisme public...

- Cette prise de conscience résulte notamment d'un changement de paradigme de notre économie mondiale et de la rapidité des évolutions de modèles économiques dans tous les secteurs. Ceci se traduit en particulier par des valeurs de goodwill proches de 80% ou de 90% dans certains cas, ratios rapportés dans les différentes études sur les sociétés cotées en bourse dans le monde.
- Dans ce cadre, la gestion des actifs immatériels est intimement liée à celle l'innovation, bien qu'elle s'appréhende de manière différente : elle engendre en effet un processus systémique de gestion des parties prenantes, qui est à l'origine du processus d'innovation.

Réalisée à partir d'interviews et d'entretiens menés auprès d'un panel représentatif de dirigeants d'organisations, (grandes entreprises, PME, associations) de différents secteurs d'activité (grande consommation, industrie, services), cette étude propose dix recommandations pour mieux intégrer l'immatériel dans la gouvernance de l'entreprise.

Regroupées en trois thèmes, elles visent à améliorer :

- La relation dirigeant – actionnaire,
- Les structures et les dispositifs de prise de décision,
- Les modalités de pilotage opérationnel et de management.

L'une d'entre elles – la recommandation N°2 aborde la question des indicateurs pertinents à mettre en œuvre. Cette question est en effet cruciale pour mobiliser l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, mais aussi pour maximiser l'exploitation des actifs de l'entreprise, dont les immatériels représentent une part prépondérante et par conséquent la valeur générée. Ce point fera l'objet d'une réflexion complémentaire au sein du groupe de travail gouvernance de l'Observatoire de l'Immatériel sur l'année 2015.

- Elle visera notamment à identifier les principes méthodologiques et outils à mettre en œuvre pour alimenter la relation dirigeant-actionnaire et les dispositifs de prise de décision et de pilotage opérationnels. Une attention particulière sera également apportée à la capacité de chaque entreprise, PME autant que grand groupe, à utiliser ces outils et principes de manière appropriée dans le mode de gouvernance qui leur soit le plus adapté.

En terme de structuration, chaque recommandation est représentée sous forme de fiche synthétique qui comprend notamment une présentation des leviers à mettre en œuvre, des apports potentiels mais aussi une grille d'évaluation, qui permettra au final au lecteur :

- D'évaluer le niveau de maturité de son organisation,
- D'identifier les axes prioritaires d'amélioration pour faire de l'immatériel une nouvelle gouvernance pour l'entreprise.

Ce document a vocation à susciter les réflexions et les échanges qui permettront d'enrichir les bonnes pratiques en matière de gouvernance.

Synthèse des recommandations

Concernant la relation dirigeant - actionnaire

- Proposition 1 :* **Réinventer la relation avec l'actionnaire en valorisant le patrimoine immatériel de l'entreprise**
- Proposition 2 :* **Refondre les tableaux de bord et responsabiliser le contrôle de gestion**
- Proposition 3 :* **Redéfinir le rôle et les missions du dirigeant**

En matière de structure et de dispositif de prise de décision

- Proposition 4:* **Faire évoluer la structure organisationnelle pour garantir une performance durable de l'entreprise**
- Proposition 5 :* **Associer les porteurs d'actifs, garants de l'utilisation et de la valorisation des actifs dans la prise de décision**
- Proposition 6 :* **Faire rentrer les parties prenantes externes dans les instances de gouvernance, et les associer réellement à la prise de décision**

Sur les modalités de pilotage opérationnel et de management

- Proposition 7 :* **Reconnaître et valoriser le patrimoine historique et culturel de l'entreprise comme facteur clé de succès de l'entreprise**
- Proposition 8 :* **Tirer le meilleur parti des liens avec son territoire dans une relation gagnant-gagnant**
- Proposition 9 :* **Faire de la reconnaissance de la contribution des porteurs d'actifs le pivot d'un management renouvelé et la pierre angulaire d'un nouveau pacte social dans l'entreprise**
- Proposition 10 :* **Elever la question de la transmission au rang de cause nationale**

1

Réinventer la relation avec l'actionnaire en valorisant le patrimoine immatériel de l'entreprise

A l'heure où la plupart des conseils d'administration se focalisent sur les questions de rentabilité financière, à travers une vision courttermiste, il devient nécessaire de redonner un sens et une perspective aux échanges en s'appuyant sur l'analyse du patrimoine immatériel de l'entreprise pour maîtriser les performances et se projeter sur l'avenir.

Introduction :

Si de multiples formes d'actionnariat existent, quatre modèles génériques apparaissent : libéral, propriétaire / familial, collectif (coopératives, partnership, mutualisme...) ou public.

Le modèle boursier (libéral) fait actuellement l'objet de critiques quant à la prédominance d'une logique court terme au mépris de la pérennité des entreprises. Cependant, **tous les modèles font face à leurs propres paradoxes** :

- Propriétaire / familial : maximisation de la valeur du patrimoine ou pérennisation des actifs,
- Collectif : intérêt général ou partage de la valeur,
- Public : bien commun et dimension politique.

Leviers :

La prise en compte des actifs immatériels doit permettre de gérer au mieux ces paradoxes et orienter le passage à l'action, en s'intéressant :

- Aux éléments de singularité de l'entreprise sur lesquels il faut s'appuyer,
- Aux leviers de performance de l'entreprise, actuels et moyen-long terme,
- Aux actifs risqués à préserver.

Pour ce faire, **l'ordre du jour des conseils d'administration doit être revu**. Certes, la revue des résultats financiers de l'entreprise est une étape incontournable, elle n'est en réalité que le point de départ d'une réflexion sur les facteurs permettant de les expliquer. L'analyse du patrimoine immatériel (qui peut représenter jusqu'à 80% des actifs de l'entreprise) offre de multiples pistes de réponse...

Apports

- Resituer les leviers de performance dans une dynamique à court et moyen terme.
- Expliciter les performances actuelles de l'entreprise.
- Comprendre et préserver les facteurs de singularité de l'entreprise.

C'est en analysant les différentes étapes de la chaîne de création de valeur et en identifiant les facteurs matériels et/ou immatériels de performance que les questions / décisions du conseil seront éclairées.

Dans cette situation, **le rôle de l'actionnaire doit évoluer**: il n'est plus simplement un « censeur » mais **un contributeur de la stratégie de l'entreprise, en miroir du dirigeant**.

- Ce rôle semble plus « naturel » dans le cas de l'actionnaire dirigeant : il peut volontiers accepter d'adapter le montant des dividendes en fonction de la situation de l'entreprise, et/ou les réinvestir

Si ce **changement** de posture de l'actionnaire est **complexe** et peut difficilement se décréter, il peut en revanche faire l'objet d'une **évolution progressive**. Dans ce contexte, **le dirigeant doit jouer le rôle d'« éducateur »** lors de ses échanges avec l'actionnaire :

- Valoriser la contribution des actifs immatériels dans les résultats obtenus,
- Faire le lien entre investissements et patrimoine immatériel de l'entreprise...

Dans le cas d'un actionnaire réfractaire, ne pourrait-on pas envisager une évolution du modèle actionnarial ?

Positionnement sur la grille de maturité

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Prise des décisions stratégiques sur la base d'un tableau de bord économique exclusivement (études de marché, chiffre d'affaire, prévisionnel...)	Prise des décisions stratégiques sur la base d'un tableau de bord économique mais ponctuellement influencé par certains aspects immatériels (risque : image de marque, climat social...)	Prise des décisions stratégiques sur la base d'un tableau de bord économique élargi aux facteurs immatériels de différenciation. Traitement indépendant des informations économiques et facteurs de différenciation	Prise des décisions stratégiques sur la base d'un tableau de bord complet des facteurs de création de valeur de l'entreprise (économique et immatériel). Discussions équilibrées entre informations économiques et facteurs de création de valeur.	Existence d'un dialogue équilibré et constructif entre dirigeant et actionnaires, basé sur l'analyse prospective de l'ensemble des facteurs de création de valeur

2

Refondre les tableaux de bord et responsabiliser le contrôle de gestion

Si les résultats financiers ne doivent plus focaliser les débats des conseils d'administration, il convient d'y partager les facteurs de performance, d'efficience, de rentabilité sur la base d'actifs matériels et immatériels. Il s'agit de mettre en œuvre ou compléter les tableaux de bord avec des indicateurs spécifiques. Pour y parvenir, le contrôle de gestion a un rôle clé.

Introduction :

Si **les indicateurs financiers** (EBITDA, ROE, ROCE, ROI) **permettent d'analyser la valeur / performance de l'entreprise à un moment donné**, ils sont sources de critiques du fait de leur **focalisation sur l'actionnaire** au détriment des parties prenantes, mais aussi sur leur **côté parcellaire**. En effet, ils prennent en compte de manière imparfaite les éléments « immatériels » comme en témoigne la valorisation des écarts d'acquisition (ou goodwill), de la marque ou plus largement de l'ensemble des immobilisations incorporelles.

D'autre part, sans pédagogie ou explication « extra financière », **leur lecture est difficilement compréhensible**.

Ce manque d'élément tangible sur les facteurs explicatifs de performance et la « dépendance » vis-à-vis du dirigeant par rapport à l'interprétation qu'il veut bien en donner peuvent expliquer la **difficulté actuelle que peuvent rencontrer les conseils d'administration à jouer pleinement leur rôle de contrôle et de contributeur à la stratégie de l'entreprise**.

Levers :

Pour les aider, il convient donc de **compléter pour l'ensemble de l'entreprise leur boîte à outils par des indicateurs** qui leur permettront de comprendre les facteurs de performance.

C'est dans ce cadre qu'un inventaire formalisé du patrimoine immatériel de l'entreprise est essentiel.

Par exemple, si l'ancrage territorial est un facteur clé,

Apports

- Faciliter et améliorer le pilotage de l'entreprise.
- Renforcer les liens entre dirigeants et actionnaires.
- Faciliter le rôle et la contribution des actionnaires à la vie de l'entreprise.

il conviendra d'insister sur l'évolution des liens mis en œuvre par l'entreprise avec le territoire, au niveau des relations, des achats, des coopérations...

Par construction, ces indicateurs doivent être **spécifiques. De même, ils doivent pouvoir évoluer au fil du temps** pour refléter au mieux la réalité de l'entreprise. Il ne peut donc y avoir de normes / règles prédéfinies.

C'est une démarche de réflexion continue qui doit être instaurée. Sous la responsabilité du dirigeant, **le contrôle de gestion joue un rôle prépondérant**. Il a pour missions de :

- **Piloter / promouvoir cette démarche** dans l'entreprise et alerter si les indicateurs doivent être revus / complétés,
- **Apporter son expertise** dans l'identification des indicateurs pertinents,
- **Garantir la fiabilité des informations** présentées.

Cela doit contribuer à s'interroger sur la **place et le profil des contrôleurs de gestion dans l'organisation**.

Positionnement sur la grille de maturité

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Pilotage économique. Aucun pilotage des immatériels.	Pilotage de certains indicateurs immatériels porteurs de risques (IFRS,...)	Pilotage des immatériels facteurs de différenciation	Pilotage des immatériels tout au long de la chaîne de création de valeur (entreprise élargie)	Pilotage des réseaux de création de valeur et veille (entreprise en réseaux)

3

Redéfinir le rôle et les missions du dirigeant

Trop souvent solitaire dans l'exercice d'une responsabilité complexe et de plus en plus élargie, le dirigeant doit davantage s'appuyer, dans une gouvernance optimisée, sur les porteurs d'actifs matériels et immatériels, leviers de la performance socio-économique. Son rôle consistera à coordonner et valoriser l'ensemble des opérations. ...

Introduction :

S'il est aujourd'hui abondamment critiqué, **le dirigeant d'entreprise a un rôle complexe et peu / pas défini**. A la fois gestionnaire, manager, décisionnaire, communiquant, il doit également se faire stratège et définir la vision et le cap pour l'entreprise, fixer les objectifs à atteindre, bâtir le plan d'actions et garantir sa mise en pratique.

A cette situation entre court et moyen terme, s'ajoutent d'autres difficultés à résoudre :

- Le rationnel et l'affectif (dans la prise de décisions notamment), la médiation permanente,
- Les avis / intérêts divergents au sein et en dehors de l'entreprise,
- Le fonctionnement interne et les relations externes (actionnaires, clients, partenaires, ...)

Même s'il est entouré par un comité de direction, il peut parfois **concentrer les responsabilités et éprouver un sentiment de solitude** dans l'exercice de sa fonction.

Leviers :

Pour pouvoir mener à bien ses multiples missions, le dirigeant doit pouvoir s'entourer et **s'appuyer sur une équipe qui maîtrise réellement des leviers de performance** et qui possède des marges de manœuvre pour y parvenir.

Au-delà du comité de direction, il a tout intérêt à **identifier et s'appuyer sur d'autres porteurs d'actifs immatériels, dans le cadre d'un dispositif de pilotage élargi** (comités des immatériels ?)

En agissant au quotidien sur les actifs qu'ils développent, les porteurs d'actifs disposent d'un réel

Apports

- Améliorer le dispositif de prise de décision de l'entreprise.
- Améliorer l'image du dirigeant dans l'entreprise : légitimité, crédibilité.
- Améliorer les performances de l'entreprise par une meilleure valorisation des actifs immatériels.

pouvoir : cultiver et développer les atouts et la singularité de l'entreprise.

C'est donc au dirigeant de savoir identifier, reconnaître et valoriser les porteurs d'actifs. Cela passe notamment par la mise en œuvre :

- D'une **animation spécifique** des porteurs d'actifs pour veiller à ce qu'ils puissent se connecter et renforcer ainsi le patrimoine immatériel de l'entreprise,
- D'un **management structuré** : au-delà des leviers classiques RH (formation, système d'évaluation) et de management (feedback, évaluation...), il convient de **stimuler les ressorts de motivation** (représentation, identification, différenciation et anticipation, sécurité, maîtrise, estime de soi), en les intégrant notamment au processus de pilotage / prise de décision.

Mieux entouré, le dirigeant se trouve ainsi mieux outillé pour piloter l'entreprise.

Remarque : la correspondance du profil et des convictions du dirigeant (ainsi que de son équipe de direction) avec le patrimoine immatériel de l'entreprise constitue également un facteur clé de succès.

Positionnement sur la grille de maturité

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Pilotage traditionnel de l'entreprise par le dirigeant (et le cas échéant son comité de direction)	Intégration ponctuelle des immatériels par le dirigeant dans la gestion de son entreprise (par exemple en réponse à des facteurs de risque), sans impliquer les personnes concernées	Intégration périodique et empirique des porteurs d'actifs par le dirigeant dans la gestion de l'entreprise (quotidien et stratégique)	Mise en œuvre par le dirigeant d'un dispositif de pilotage étendu qui implique les principaux porteurs d'actifs	Rassemblement par le dirigeant de l'ensemble des porteurs d'actifs dans un dispositif pérenne de pilotage étendu et dynamique, pour exercer ses missions stratégiques (cap, vision) et gérer le quotidien dans une logique de progrès continu

4

Faire évoluer la structure organisationnelle pour garantir une performance durable de l'entreprise

La performance de l'entreprise dépend notamment de la bonne valorisation des actifs immatériels. Pour la maximiser, il est nécessaire de mettre en cohérence l'organisation avec les actifs immatériels, afin que chaque collaborateur porteur d'actif puisse pleinement exercer son rôle.

Introduction:

Les organigrammes actuels et comités de direction ne sont généralement pas adaptés aux spécificités et facteurs de singularité de l'entreprise, ce qui limite le potentiel de création de valeur.

Or la performance des entreprises est intimement liée à l'exploitation des actifs immatériels, par définition spécifique car très dépendante du contexte stratégique, du type d'organisation et du secteur économique concerné.

Il est de ce fait **nécessaire que la structure organisationnelle permette de tirer pleinement parti de ses actifs immatériels.**

Leviers:

Une adaptation de l'organisation aux principaux actifs de l'entreprise s'avère nécessaire. Deux axes sont envisageables :

- Une **solution de rupture** : **transformer l'organisation** en la rendant conforme au portefeuille d'actifs : **pleinement calquée sur les nœuds de création de valeur, celle-ci devient un vrai point fort pour l'entreprise** et chaque porteur d'actifs est responsable sur son périmètre
- Une **solution de continuité** : **compléter l'organisation** pour prendre en compte les actifs immatériels, de manière à la faire évoluer.

Dans tous les cas, la **création d'une fonction « Chief Intangible Asset Officer » (CIAO)** est souhaitable et pourrait consister à :

- **S'assurer d'une part que les AI soient bien connus de l'organisation et d'autre part qu'elle en connaisse les enjeux** et enfin qu'elle ait une vision cohérente de la stratégie associée,

Apports

- Assurer la pérennité de l'identification des actifs immatériels par tous les acteurs de l'organisation et par ses partenaires.
- Assurer que les actifs immatériels font l'objet d'une attention particulière et régulière dans toute l'organisation.
- Donner à l'organisation les outils permettant un suivi régulier des stratégies associées à la valorisation de ces actifs immatériels.

- Effectuer les opérations de veille nécessaires et **proposer les processus adéquats de formalisation, de gestion, de conservation et de suivi de l'utilisation des actifs immatériels** dans l'organisation,
- Proposer, en collaboration avec le contrôle de gestion, un **tableau de bord qualitatif** ainsi que les objectifs à atteindre,
- Réaliser un **compte-rendu annuel** pouvant contribuer à l'évaluation du bilan comptable de l'organisation,
- **Animer au sein de l'entreprise** les différentes composantes contribuant à une bonne gestion des actifs : **les porteurs d'actifs, les comités d'immatériels...**

Déjà préfigurée de manière parcellaire dans certaines organisations : directeur innovation, DRH, directeur qualité, directeur propriété intellectuelle, directeur des SI, etc., **cette fonction repose bien évidemment sur le dirigeant**, qui peut choisir de déléguer tout ou partie de ses missions.

Positionnement sur la grille de maturité

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Organisation « standard », et inchangée : aucun lien avec les actifs immatériels	Pas d'adéquation entre organisation et immatériel, pas d'objectivation des collaborateurs sur leur contribution immatérielle. Evolution ponctuelle de l'organisation (structures projets, groupes de travail...) pour traiter certaines questions immatérielles	Prise en compte des principaux actifs immatériels dans la définition des rôles et attributions de chacun, mais sans repenser globalement la structure organisationnelle (des évolutions sont toutefois visibles sur certains actifs dans l'organisation).	Prise en compte des actifs immatériels dans l'organisation de l'entreprise et reconnaissance des porteurs d'actifs. Pas de réflexion pour ajuster l'organisation en fonction de l'évolution du patrimoine immatériel (organisation figée)	Alignement permanent de la structure organisationnelle à l'évolution du portefeuille d'actifs immatériels. Conscience de chaque collaborateur de son rôle de porteur d'actif dans le réseau de création de valeur.

5

Associer les porteurs d'actifs, garants de l'utilisation et de la valorisation des actifs dans la prise de décision

Afin de favoriser l'utilisation quotidienne des actifs immatériels par leurs porteurs, il est essentiel de les impliquer dans la réflexion et la définition des actifs immatériels qui valorisent l'entreprise. Chaque porteur devient ainsi conscient de l'importance de sa contribution, eu égard à la vision des parties prenantes, et peut en mesurer la portée.

Introduction:

Aujourd'hui, la prise de décision n'implique pas forcément les premiers impactés (parties prenantes et personnel par exemple); et, en conséquence, les décisions sont quelquefois peu adaptées, comprises, admises ou intégrées.

Or, **ceux qui ont l'information et créent de la valeur sont les porteurs d'actifs**. Il est donc nécessaire et essentiel de mieux les impliquer pour prendre les bonnes décisions, adaptées à **une stratégie d'exécution basée sur les actifs immatériels**; et faciliter ainsi l'exécution et la mise en œuvre de cette stratégie.

Leviers:

La prise de conscience par les porteurs d'actifs de leur rôle implique directement **le management qui s'assure que la vision, les objectifs et la stratégie sont clairement compris et intégrés** par les porteurs d'actifs

Pour les motiver (cf. fiche 9) et instaurer une démarche de coopération propice à la création de valeur, l'évaluation de leur contribution doit s'accompagner de marges de manœuvre et/ ou de moyens.

Par ailleurs, **une culture de l'immatériel, doit être développée par les dirigeants, comprise par le management, et portée au quotidien par tous**.

Les porteurs d'actifs partagent les informations afin de multiplier la valeur. Par exemple :

- La Direction des Ressources Humaines gère certaines compétences en fonction d'une stratégie de Relation Client bien définie,
- La Direction des Systèmes d'Information mettra en place le Système d'Information adéquat.

Ils s'assurent ensemble des besoins en compétences

Apports

- Culture des actifs immatériels.
- Culture de la mesure du progrès.
- Partage de la vision, des objectifs et stratégies.
- Liens Actions – Actifs pour piloter la performance.
- Définitions des rôles, missions, périmètres de chacun.

corrélées aux deux actifs.

Les liens s'établissent par l'apport et la contribution des porteurs d'actifs, qui comprennent la valeur qu'ils engendrent dans un espace où le capital immatériel devient le levier permettant de mesurer celle-ci. Ils suivent une méthodologie reconnue afin de **mieux manager la performance de l'entreprise sur le long terme**.

Ils sont les **garants des actions qui augmentent la valeur des actifs**, mais doivent aussi participer à la réflexion initiale et proposer sur leur périmètre **les critères de mesure adaptés**.

L'utilisation des actifs immatériels ne doit **pas** apparaître comme **une idée managériale de plus** pour laquelle l'entreprise met les individus à contribution. Elle doit être au contraire, **la liaison entre valeur de l'entreprise et action individuelle** et doit donc faire l'objet d'une quête permanente.

Remarques:

- *Bien définir les objectifs par rapport aux actifs immatériels et s'assurer que cela soit bien intégré.*
- *Une écoute active, vis à vis des responsables porteurs d'actifs, est nécessaire et essentielle.*

Positionnement sur la grille de maturité

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Pas de reconnaissance de la notion de porteurs d'actif. Collaborateurs non associés à la prise de décision	Association sur certains sujets de quelques collaborateurs à la prise de décision sans prise de conscience de la valeur apportée	Existence de liens entre actions et actifs pour piloter la performance, sans prise de conscience du rôle joué	Conscience de chaque collaborateur de son rôle dans la chaîne de création de valeur. Mise à disposition de moyens pour mener à bien son action	En complément du niveau 4, possibilité pour chaque collaborateur d'être force de proposition pour optimiser le dispositif de création de valeur

6

Faire entrer les parties prenantes externes dans les instances de gouvernance de l'entreprise, et les associer réellement à la prise de décision

Les ressources externes, parties prenantes de l'entreprise et véritable actif immatériel de celle-ci, sont pour elle un gisement insoupçonné de création de valeur si elle arrive à capter leur énergie positive dans une logique gagnant-gagnant clairement explicitée.

Introduction:

Dans une économie où la **complexité des interactions** est grandissante et où la connexion par les réseaux et internet est une réalité quotidienne, il n'existe plus d'étanchéité de fonctionnement **entre les acteurs internes et externes d'une organisation**.

Chaque prise de décision est influencée par l'environnement externe (réglementations, concurrence, attentes clients, réseaux des collaborateurs porteurs d'actifs,...) et a des conséquences sur cet environnement.

Si le Régulateur impose la présence d'intervenants externes dans les conseils d'administration, leur représentativité pose parfois question. En matière de pilotage opérationnel, la présence des parties prenantes externes est plus qu'aléatoire, voire ineffective et invisible, sans être identifiée clairement.

Leviers :

La maximisation de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes rend nécessaire leur **association aux mécanismes de décision de l'entreprise**.

Cette association peut se mener de plusieurs manières selon les stratégies souhaitées et/ou selon la culture de l'entreprise :

- De manière directe: par **l'intégration dans les instances décisionnelles des parties prenantes externes** ...
- ... ou par une implication indirecte, par l'intermédiaire de représentants internes à l'entreprise. Il s'agit dans ce cas de décrire de manière transparente et précise les modalités de contribution de ces parties prenantes à la prise de décision.

Apports

- Meilleur ancrage de l'entreprise dans son environnement immédiat (écosystème des parties prenantes non directement contractantes).
- Création de valeur par captation de nouvelles ressources disponibles en externe.
- Renforcement de l'image de l'entreprise, source potentielle de revenus récurrents à long terme.

L'enjeu principal est de définir et de **s'approprier un objectif partagé** ainsi que d'identifier clairement les contributions / impacts de chacune des parties.

Les facteurs clés de succès résident dans deux aspects relationnels fondamentaux: la notion de **confiance entre parties prenantes** et la capacité de chacun à exprimer librement ses attentes et besoins.

En revanche, un risque de dérive peut exister, en dépossédant la structure de management de son rôle dirigeant. Il est donc essentiel **de trouver le bon niveau d'implication qui favorisera la création de valeur** pour tous sans pour autant induire la démotivation du management sur lequel les parties prenantes auraient pris le pas sur ses missions. **Le rôle du dirigeant et de son conseil de gouvernance sera fondamental** pour établir et faire vivre des règles équilibrées en la matière.

Remarque : la **Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE cf. ISO26000)** est un moyen probant et efficace de prendre en compte les parties prenantes dans un cadre défini sans risquer de déposséder l'équipe de direction de ses prérogatives.

Positionnement sur la grille de maturité

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Prise en compte des attentes uniquement d'un petit nombre de parties prenantes externes (apporteurs de capitaux). Prise de décision faisant intervenir uniquement le dirigeant ou la direction	Prise en compte des attentes des parties prenantes externes contraignantes (régulateurs...), consultées mais non intégrées à la prise de décision	Prise en compte des attentes des parties prenantes externes créant de la valeur (fournisseurs, partenaires, clients...) Consultations régulières mais pas de participation à la prise de décision	Prise en compte de l'ensemble des parties prenantes externes de l'entreprise élargie. Consultations régulières et participation à certaines prises de décision les concernant	Considération de l'entreprise comme un réseau de parties prenantes imbriqué dans d'autres réseaux (territoire, connaissance...). Pleine intégration des parties prenantes concernées dans la prise de décision (y compris comme forces de proposition)

7

Reconnaître et valoriser le patrimoine historique et culturel comme facteur clé de succès de l'entreprise

Toute entreprise porte en elle la trace historiques de ses fondateurs et de ses métiers. Cette impulsion initiale, inspirée par des valeurs fortes, doit être transmise et intégrée par les parties prenantes de l'entreprise qui écrivent son histoire chaque jour. La culture d'entreprise est une singularité qui doit être reconnue et valorisée en tant que facteur de création de valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes.

Introduction :

L'identité d'une entreprise est unique et se dessine à travers son histoire et sa culture, ces deux concepts étant intimement liés.

Le patrimoine culturel est une expression de la vision des fondateurs qui a été déployée par des générations de collaborateurs. Ce patrimoine influe au quotidien sur les activités de l'entreprise et conditionne en partie ses réactions en réponse aux contraintes et stimuli externes.

Le résultat de ces actions constitue l'histoire de l'entreprise. Acceptée et transmise, elle **peut être un moteur puissant de création de valeur** :

- **En externe pour asseoir la notoriété et l'image de l'entreprise,**
- **En interne pour fédérer et mobiliser les collaborateurs.**

Cette force est parfois insuffisamment entretenue et diffusée par les entreprises.

Leviers :

Redonner une histoire à l'entreprise doit permettre de comprendre ces évolutions et transformations qui ont façonné son portefeuille d'actifs.

Parmi ces actifs, **les clients prennent une part très importante dans l'identité de l'entreprise.** Les clients liés à son premier métier ont permis l'émergence de l'entreprise actuelle. **Cette histoire peut souvent servir à attirer de nouveaux clients** sur d'autres activités.

Les fondateurs et inspireurs, qui ont façonné les paradigmes initiaux, doivent être reconnus et encouragés.

Apports

- Mobiliser autour de valeurs commune et d'une vision partagée.
- Valoriser l'histoire et les mythes de l'entreprise comme facteur de différenciation.

La culture d'entreprise, construite par les collaborateurs à partir de ces paradigmes, **doit également être diffusée à travers différents canaux** : la transmission intergénérationnelle assurée par les anciens (lesquels doivent également être valorisés pour cela, cf. fiche 5), les événements commémoratifs ou symboliques...

Des facteurs externes, comme les différents partenaires commerciaux ou non-commerciaux, l'environnement ou le territoire, ont également une influence importante sur l'écriture de l'histoire de l'entreprise. En effet, ces réseaux externes de création de valeur sont en interactions constantes et influencent les parties prenantes internes de l'entreprise. Ainsi, **ces facteurs externes façonnent indirectement la culture et l'histoire de l'entreprise.**

***Remarque :** L'entreprise doit prendre garde à ne pas s'enfermer dans un modèle culturel figé qui nuirait à terme à sa capacité à innover. En effet, l'identité d'une entreprise ne doit pas rester statique mais bien s'adapter dynamiquement aux évolutions des écosystèmes auxquels elle est reliée.*

Positionnement sur la grille de maturité

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Pas de partage de la culture d'entreprise Histoire ignorée	Peu de valorisation et de transmission de la culture d'entreprise. Prise en compte ponctuelle et de manière opportuniste des éléments historiques	Partage en interne de la culture d'entreprise et diffusion de quelques éléments aux partenaires. Utilisation régulière de l'histoire de l'entreprise comme levier d'action pour l'entreprise (marque, achats...)	Partage de la culture d'entreprise en interne et avec les parties prenantes externes, Entretien et valorisation de celle-ci à travers divers événements. Compréhension et utilisation de l'histoire comme un facteur de différenciation pour l'entreprise.	Utilisation de la culture d'entreprise comme levier puissant de cohésion : diffusion et promotion réalisées par les collaborateurs Fierté d'appartenance. Considération et pilotage de l'histoire comme un facteur différenciant avéré

8

Tirer le meilleur parti des liens avec son territoire dans une relation gagnant-gagnant

Forte de son histoire et de son identité, l'entreprise doit également valoriser les échanges qu'elle entretient avec ses écosystèmes. Elle doit assumer sa place et devenir un nœud du réseau territorial de création de valeur et participer pleinement au développement de son territoire dans une relation mutuellement bénéfique.

Introduction :

Toute entreprise est inscrite dans un territoire qui lui est propre :

- **Un territoire matériel**, hérité en partie de son histoire, constitué d'un écosystème naturel et d'écosystèmes artificiels : industrie, infrastructure, ville...
- **Un territoire immatériel** : réseaux sociaux, réseaux professionnels, réseaux de la connaissance... qui contribuent à façonner l'identité d'une entreprise à travers ses collaborateurs.

Parfois, l'histoire d'une entreprise se confond avec celle de son territoire et de ses hommes : le terroir, synergie entre espace géographique et patrimoine culturel local, imprègne l'entreprise et devient un actif de celle-ci à part entière.

A l'heure de la mondialisation des activités, les territoires de l'entreprise sont multiples. L'intégration des ressources territoriales dans la création de valeur s'en trouve d'autant plus complexe. Le risque de perte d'identité pour l'entreprise mondialisée est important.

Leviers :

L'intégration du territoire dans les activités de l'entreprise doit lui permettre d'apporter une valeur supplémentaire (différenciation de l'offre, reconnaissance...):

- Utilisation des ressources matérielles locales,
- Exploitation des réseaux qui structurent le territoire : réseaux sociaux, professionnels ou politiques; réseaux de la connaissance; infrastructures et nœuds de communication...

Apports

- Contribuer à et bénéficier de l'image du territoire.
- Préserver la pérennité de l'entreprise en préservant l'intégrité de ses écosystèmes.
- Favoriser le développement territorial.

De plus, **l'usage des ressources matérielles et immatérielles issues du territoire peut supporter les dynamiques territoriales qui contribuent à la santé de l'entreprise.**

La santé de l'entreprise dépend donc de l'entretien et de la préservation des actifs territoriaux, dans une logique de co-crédation de valeur pour l'entreprise, ses écosystèmes et les parties prenantes associées.

Une part importante de **la singularité de l'entreprise dépend donc des interactions constantes qu'elle entretient avec ses écosystèmes**. Ces échanges peuvent être favorables (co-crédation de connaissance) mais peuvent également être une source importante de risque pour la pérennité de l'activité (dégradation de l'environnement).

Remarque : Afin de prendre en compte ces risques latents, les gouvernants doivent réintégrer leur entreprise dans ses écosystèmes. Si la mondialisation porte un risque de perte d'ancrage territorial, elle porte également une opportunité de multi-territorialisation où chaque territoire peut contribuer localement ou globalement à ses réseaux de création de valeur.

Positionnement sur la grille de maturité

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Pas de lien de l'entreprise avec son territoire Aucune interaction avec les parties prenantes ou les ressources locales.	Exploitation de certaines ressources territoriales par l'entreprise mais intégration très partielle aux réseaux de création de valeur Très peu de création de valeur pour le territoire.	Bonne connaissance par l'entreprise des ressources et réseaux de création de valeur sur son territoire. Intégration partielle aux réseaux et exploitation régulière des ressources territoriales. Impact positif sur le territoire par les activités de l'entreprise.	Parfaite intégration de l'entreprise aux réseaux de création de valeur de son territoire et exploitation en priorité des ressources locales. Reconnaissance de l'entreprise comme bénéfique pour le territoire.	Pleine intégration de la co-crédation de valeur avec les acteurs du territoire dans la gouvernance de l'entreprise. Mise en place de relations pérennes et mutuellement profitables avec son territoire. Contribution reconnue de l'entreprise à l'image de marque territoriale

9

Faire de la reconnaissance de la contribution des porteurs d'actifs le pivot d'un management renouvelé et la pierre angulaire d'un nouveau pacte social dans l'entreprise

Le système de reconnaissance de la performance individuelle et collective passe par la valorisation des actifs immatériels, source de création de richesse future. Cela passe par la mise en œuvre d'indicateurs d'évaluation de la contribution de chacun aux actifs. L'implication des représentants du personnel et des partenaires sociaux est indispensable.

Introduction:

La conception traditionnelle en entreprise repose sur une évaluation et une rémunération des collaborateurs sur leurs actions et résultats.

Dans un système où la valeur d'une entreprise est clairement représentée par la valeur de ses actifs matériels et immatériels, il devient essentiel de **faire de la reconnaissance des porteurs d'actifs et de chacun des collaborateurs à son niveau, la clef d'un management par les actifs immatériels.**

Leviers

Les verrous et rigidités du droit du travail peuvent être remis en cause en rémunérant de manière plus ouverte et spécifique la contribution des porteurs d'actifs immatériels :

- Les **critères de performance** pour mesurer la contribution **sont fondés sur les immatériels** en complément de la contribution économique,
- Le **lien avec la grille d'évaluation des actifs immatériels se fera en fonction de l'atteinte des objectifs** attribués aux porteurs d'actifs,
- La **collaboration, la création de valeur collective ou la contribution à la valorisation d'actifs** sont mis en avant.

Si cette logique d'évaluation de la contribution de chacun est bien comprise par tous, elle agira comme **un formidable levier sur la culture et la motivation** à l'atteinte des objectifs de création de valeur durable.

Cela nécessite **l'évolution des modes de management, l'implication et la valorisation des partenaires sociaux à hauteur de leur contribution.**

Apports

- Valorisation de l'action orientée vers les actifs immatériels.
- Valorisation de l'initiative et la pro-activité.
- Méthodes d'évaluation des performances individuelles et collectives.
- Motivation et progrès impliquant les partenaires sociaux.

Dans ce cadre, **la Direction des Ressources Humaines a un rôle très important à jouer**, sachant que l'actif humain agit sur tous les autres actifs.

Elle devra en outre **s'assurer du développement du capital humain** (formation, évaluation,...) en liaison avec la stratégie de développement des autres actifs.

L'organisation doit également contribuer à créer les conditions pour développer la motivation et renforcer les synergies collectives :

- **Offrir des marges de manœuvre** : autonomie, capacités d'expression, d'échanges et de partage
- **Reconnaître la contribution à la valeur des actifs**, le cas échéant par une rémunération (pourquoi pas la participation d'entreprise?),
- **Rendre visibles les porteurs d'actifs** par des actions informelles ou institutionnelles : publicité, exposition externe.

Remarque : Il est important de bien définir les objectifs à atteindre : privilégier ce qui tend vers la valeur d'un actif plutôt que vers l'action effectuée (qui n'a pas de valeur en soi, mais contribue à en créer).

Positionnement sur la grille de maturité

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Conception traditionnelle : mesure des actions par rapport aux résultats financiers sur une grille standard	Reconnaissance partielle et informelle par le management de certains porteurs d'actifs	Evolution des processus RH et des pratiques de management pour reconnaître la contribution des porteurs d'actifs. Pas d'évolution du système d'évaluation et de reconnaissance	Mesure de la performance fondée sur les actifs immatériels et la performance collective de l'entreprise Mise en place d'une grille évolutive d'évaluation	Mise en place d'un système généralisé et partagé permettant d'évaluer et reconnaître la contribution des collaborateurs à la valorisation des actifs

Elever la question de la transmission au rang de cause nationale (1/2) – la transmission d'entreprise

Du fait des mutations sociales et économiques, la question de la transmission des organisations devient cruciale pour préserver la compétitivité de la France. Au-delà des actifs matériels et financiers, la transmission de l'immatériel constitue un enjeu clé. Pour la réussir, il convient de sensibiliser et mieux outiller les managers et dirigeants.

Introduction :

Combien de dossiers de transmission d'entreprises se limitent uniquement à l'analyse financière du bilan?

La transmission est aujourd'hui un sujet crucial compte tenu des risques d'échec eu égard aux enjeux socioéconomiques. Elle l'est d'autant plus que nos sociétés connaissent un vieillissement démographique :

- Avec un tiers des chefs d'entreprise âgés de plus de 50 ans, comment gérer l'enjeu économique lié au changement de main de près de 700 000 entreprises dans les 15 ans à venir² ?

La transmission d'une entreprise est un exercice éminemment complexe :

- Au-delà de l'ensemble des éléments physiques (immobilier, outils, ...) et des actifs financiers, il **s'agit également de transmettre l'ensemble du patrimoine immatériel de l'entreprise** : l'ensemble des processus et modes de fonctionnement, mais aussi le savoir faire humain accumulé et l'ensemble du capital relationnel.
- **Il s'agit également pour le cédant de faciliter la prise de pouvoir de son successeur.**

Leviers :

Si des bonnes pratiques de transmission sont régulièrement publiées, **la prise en compte des immatériels constitue un facteur facilitant de ce processus**. Elle offre en effet une grille d'analyse permettant de :

- **Recenser les actifs de l'entreprise, clés pour préserver sa pérennité,**
- **Faciliter la communication** sur les caractéristiques et la valeur de l'entreprise, **et améliorer ainsi la recherche des repreneurs pertinents.**

Apports

- Meilleure compréhension et valorisation des actifs clés et de l'environnement de l'entreprise.
- Facilitation de la mise en relation entre cédants et repreneurs.
- Anticipation, préparation et sécurisation du processus de transmission et réduction des délais de passation.

***Remarque :** sur ce point, les différents acteurs publics déjà bien investis sur l'immatériel devraient ajouter cette cartographie immatérielle dans leurs priorités.*

La prise en compte des immatériels permet en outre **d'optimiser le cadre et les modalités de la transmission** : en fonction du patrimoine immatériel de l'entreprise, les modalités de transmission à adopter pourront être ajustées, en ce qui concerne notamment :

- Dans le cadre d'une transmission interne, **Le dispositif de gouvernance à mettre en œuvre au sein de l'entreprise afin d'identifier le successeur puis le mettre en scène progressivement,**
- Dans le cadre d'une transmission externe, **le niveau d'engagement mutuel requis entre cédant et repreneur** dans le processus de passation de témoin ; en particulier **les modalités de montée en puissance** de ce dernier dans les prises de décisions et le management de l'entreprise.

***Remarque :** l'ensemble de ces éléments est également pertinent dans un cadre plus général de cession d'entreprise ou de transformation du capital.*

Positionnement sur la grille de maturité

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Pas de prise en compte de la question de la transmission au sein de l'entreprise : • Absence de dispositif dans l'organisation • Ne rentre pas dans les préoccupations des dirigeants	Prise de conscience de la nécessité d'anticiper la transmission Réflexion / mise en œuvre sur certains processus de dispositifs spécifiques, mais de manière non structurée	Analyse structurée des enjeux de transmission et des facteurs de singularité Mise en œuvre formalisée de dispositifs de transmission sur certains processus	Analyse des enjeux de transmission sur l'ensemble de la chaîne de création de valeur Mise en œuvre formalisée mais figée d'un dispositif de transmission	Mise en œuvre d'un processus de transmission pleinement formalisé, encouragé et valorisé et optimisé dans le temps pour l'adapter à l'évolution du patrimoine immatériel

² La transmission des petites et moyennes entreprises, l'expérience d'OSEO BDPME (aujourd'hui BPI France)

Elever la question de la transmission au rang de cause nationale (2/2) – la transmission du savoir

La transmission des savoirs et des compétences est une problématique quotidienne clé des entreprises, rendue d'autant plus cruciale par le départ en retraite entre autres de la génération du baby boom.. Au-delà des compétences techniques, l'enjeu principal est la transmission des savoirs faire « immatériels ». Pour y parvenir, il convient de mettre en œuvre des dispositifs appropriés et adaptés aux caractéristiques de l'entreprise.

Introduction :

Selon l'INSEE, entre 2014 et 2020 un peu moins d'un français sur sept aura pris sa retraite (soit 31% des actifs). Si le départ des baby-boomers en sera la principale cause, l'invalidité et le chômage des quinquagénaires y contribueront également. Dans ce cadre, **la transmission et la pérennisation du savoir représentent un enjeu majeur.**

Toutefois, **cette problématique ne semble pas inquiéter outre mesure les entreprises** et peu d'entre elles se préoccupent de manière préventive de la gestion des fins de carrière et de la limitation de la perte de compétence par manque de formations internes particulièrement.

Cet exercice de transmission est complexe car au-delà des compétences techniques de la fonction, il s'agit pour le collaborateur de confier à son successeur des éléments plus intangibles, tels un tour de main spécifique, la connaissance de l'environnement / un contexte, une qualité relationnelle...

Leviers :

Comme pour la transmission d'entreprise de nombreuses pistes sont proposées pour mener à bien la transmission - recenser les compétences, profils et savoir faire, anticiper les formations, développer le tutorat ou le compagnonnage...

Dans ce cadre, **la grille d'analyse que constitue l'immatériel permet de faciliter ce processus**, en particulier :

- **Au-delà des compétences / aptitudes requises par leur fonction, recenser les actifs clés portés par les collaborateurs** : l'histoire, la culture, les processus, les documents techniques les processus d'échanges entre personnes.

Apports

- Planification, programmation et pérennisation des savoirs dans le cadre du transfert intergénérationnel.
- Minimisation des risques de perte de savoir dans l'entreprise par le biais d'un système d'information des connaissances stratégiques et tacites actif.
- Absence de destruction d'actifs matériels ou immatériels.
- Capitalisation, matérialisation et préservation des savoirs valorisables dans l'entreprise.

- **Caractériser les profils des successeurs requis.**

Selon la personnalité de l'entreprise, l'immatériel permet en outre de trouver le dispositif de transmission approprié, en particulier le bon dosage entre procédure écrite (formation académique, e-learning...) et échange interpersonnel (tutorat, compagnonnage...) :

- Ainsi une entreprise mécaniste pourra s'appuyer fortement sur des formations académiques (principalement internes), alors que les organisations organiques privilégieront les modes de transmission bilatéraux.

Remarques :

- *Dans tous les cas, une bonne transmission ne pourra se réduire au transfert « désincarné » d'un ensemble de savoirs capitalisés et requiert un échange interpersonnel.*
- *Dans ce cadre, à l'image des Corporations métiers sous l'Ancien Régime ou plus récemment le compagnonnage, l'apprenti et le tuteur s'engageront mutuellement dans le cadre d'un contrat (moral ou formalisé) et ce dernier devra encourager la montée en compétence « et mettre en situation son successeur.*

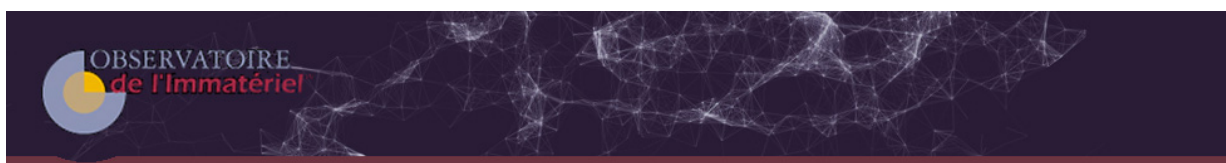
Positionnement sur la grille de maturité

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Pas de prise en compte de la question de la transmission au sein de l'entreprise : • Absence de dispositif dans l'organisation • Ne rentre pas dans les préoccupations des dirigeants	Prise de conscience de la nécessité d'anticiper la transmission Réflexion / mise en œuvre sur certains processus de dispositifs spécifiques, mais de manière non structurée	Analyse structurée des enjeux de transmission et des facteurs de singularité Mise en œuvre formalisée de dispositifs de transmission sur certains processus	Analyse des enjeux de transmission sur l'ensemble de la chaîne de création de valeur Mise en œuvre formalisée mais figée d'un dispositif de transmission	Mise en œuvre d'un processus de transmission pleinement formalisé, encouragé et valorisé et optimisé dans le temps pour l'adapter à l'évolution du patrimoine immatériel

² La transmission des petites et moyennes entreprises, l'expérience d'OSEO BDPME (aujourd'hui BPI France)



ANNEXES



Annexe 1 – Grille de maturité (1/2)

N°	Proposition	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
1	Réinventer la relation avec l'actionnaire en valorisant le patrimoine immatériel de l'entreprise	Prise des décisions stratégiques sur la base d'un tableau de bord économique exclusivement (études de marché, chiffre d'affaire, prévisionnel...)	Prise des décisions stratégiques sur la base d'un tableau de bord économique mais ponctuellement influencé par certains aspects immatériels (risque : image de marque, climat social...)	Prise des décisions stratégiques sur la base d'un tableau de bord économique élargi aux facteurs immatériels de différenciation. Traitement indépendant des informations économiques et facteurs de différenciation	Prise des décisions stratégiques sur la base d'un tableau de bord complet des facteurs de création de valeur de l'entreprise (économique et immatériel). Discussions équilibrées entre informations économiques et facteurs de création de valeur.	Existence d'un dialogue équilibré et constructif entre dirigeant et actionnaires, basé sur l'analyse prospective de l'ensemble des facteurs de création de valeur
2	Refondre les tableaux de bord et responsabiliser le contrôle de gestion	Pilotage économique. Aucun pilotage des immatériels.	Pilotage de certains indicateurs immatériels porteurs de risques (IFRS,...)	Pilotage des immatériels facteurs de différenciation	Pilotage des immatériels tout au long de la chaîne de création de valeur (entreprise élargie)	Pilotage des réseaux de création de valeur et veille (entreprise en réseaux)
3	Redéfinir le rôle et les missions du dirigeant	Pilotage traditionnel de l'entreprise par le dirigeant (et le cas échéant son comité de direction)	Intégration ponctuelle des immatériels par le dirigeant dans la gestion de son entreprise (par exemple en réponse à des facteurs de risque), sans impliquer les personnes concernées	Intégration périodique et empirique des porteurs d'actifs par le dirigeant dans la gestion de l'entreprise (quotidien et stratégique)	Mise en œuvre par le dirigeant d'un dispositif de pilotage étendu qui implique les principaux porteurs d'actifs	Rassemblement par le dirigeant de l'ensemble des porteurs d'actifs dans un dispositif pérenne de pilotage étendu et dynamique, pour exercer ses missions stratégiques (cap, vision) et gérer le quotidien dans une logique de progrès continu
4	Faire évoluer la structure organisationnelle pour garantir une performance durable de l'entreprise	Organisation « standard », et inchangée : aucun lien avec les actifs immatériels	Pas d'adéquation entre l'organisation et portefeuille immatériel et pas d'objectivation des collaborateurs sur leur contribution immatérielle. Possibilité toutefois de faire évoluer de manière ponctuelle l'organisation (structures projets, groupes de travail...) pour traiter certaines questions immatérielles	Prise en compte des principaux actifs immatériels dans la définition des rôles et attributions de chacun, mais sans repenser globalement la structure organisationnelle (des évolutions sont toutefois visibles sur certains actifs dans l'organisation).	Prise en compte des actifs immatériels dans l'organisation de l'entreprise et reconnaissance des porteurs d'actifs. Pas de réflexion pour ajuster l'organisation en fonction de l'évolution du patrimoine immatériel (organisation figée)	Alignement permanent de la structure organisationnelle à l'évolution du portefeuille d'actifs immatériels. Conscience de chaque collaborateur de son rôle de porteur d'actif dans le réseau de création de valeur.
5	Associer les porteurs d'actifs, garants de l'utilisation et de la valorisation des actifs dans la prise de décision	Pas de reconnaissance de la notion de porteurs d'actif. Collaborateurs non associés à la prise de décision	Association sur certains sujets de quelques collaborateurs à la prise de décision sans prise de conscience de la valeur apportée	Existence de liens entre actions et actifs pour piloter la performance, sans prise de conscience du rôle joué	Conscience de chaque collaborateur de son rôle dans la chaîne de création de valeur. Mise à disposition de moyens pour mener à bien son action	En complément du niveau 4, possibilité pour chaque collaborateur d'être force de proposition pour optimiser le dispositif de création de valeur
6	Faire entrer les parties prenantes externes dans les instances de gouvernance de l'entreprise, et les associer réellement à la prise de décision	Prise en compte des attentes que d'un petit nombre de parties prenantes externes (apporteurs de capitaux). Prise de décision faisant intervenir uniquement le dirigeant ou la direction	Prise en compte des attentes des parties prenantes externes contraignantes (régulateurs...), consultées mais non intégrées à la prise de décision	Prise en compte des attentes des parties prenantes externes créant de la valeur (fournisseurs, partenaires, clients...) Consultations régulières mais pas de participation à la prise de décision	Prise en compte de l'ensemble des parties prenantes externes de l'entreprise élargie. Consultations régulières et participation à certaines prises de décision les concernant	Considération de l'entreprise comme un réseau de parties prenantes imbriquées dans d'autres réseaux (territoire, connaissance...). Pleine intégration des parties prenantes concernées dans la prise de décision (y compris comme forces de proposition)

Annexe 1 – Grille de maturité (2/2)

N°	Proposition	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
7	Reconnaître et valoriser le patrimoine historique et culturel comme facteur clé de succès de l'entreprise	Pas de partage de la culture d'entreprise Histoire ignorée	Peu de valorisation et de transmission de la culture d'entreprise. Prise en compte ponctuelle et de manière opportuniste des éléments historiques	Partage en interne de la culture d'entreprise et diffusion de quelques éléments aux partenaires. Utilisation régulière de l'histoire de l'entreprise comme levier d'action pour l'entreprise (marque, achats...)	Partage de la culture d'entreprise en interne et avec les parties prenantes externes, Entretien et valorisation de celle-ci à travers divers événements. Compréhension et utilisation de l'histoire comme un facteur de différenciation pour l'entreprise.	Utilisation de la culture d'entreprise comme levier puissant de cohésion : diffusion et promotion réalisées par les collaborateurs Fierté d'appartenance. Considération et pilotage de l'histoire comme un facteur différenciant avéré
8	Tirer le meilleur parti des liens avec son territoire dans une relation gagnant-gagnant	Pas de lien de l'entreprise avec son territoire Aucune interaction avec les parties prenantes ou les ressources locales.	Exploitation de certaines ressources territoriales par l'entreprise mais intégration très partielle aux réseaux de création de valeur Très peu de création de valeur pour le territoire.	Bonne connaissance par l'entreprise des ressources et réseaux de création de valeur sur son territoire. Intégration partielle aux réseaux et exploitation régulière des ressources territoriales. Impact positif du territoire par les activités de l'entreprise.	Parfaite intégration de l'entreprise aux réseaux de création de valeur de son territoire et exploitation en priorité des ressources locales. Reconnaissance de l'entreprise comme bénéfique pour le territoire.	Pleine intégration de la co-création de valeur avec les acteurs du territoire dans la gouvernance de l'entreprise. Mise en place par l'entreprise de relations pérennes et mutuellement profitables avec son territoire. Contribution reconnue de l'entreprise à l'image de marque territoriale
9	Faire de la reconnaissance de la contribution des porteurs d'actifs le pivot d'un management renouvelé et la pierre angulaire d'un nouveau pacte social dans l'entreprise	Conception traditionnelle : mesure des actions par rapport aux résultats financiers sur une grille standard	Reconnaissance partielle et informelle par le management de certains porteurs d'actifs	Evolution des processus RH et des pratiques de management pour reconnaître la contribution des porteurs d'actifs. Pas d'évolution du système d'évaluation et de reconnaissance	Mesure de la performance fondée sur les actifs immatériels et la performance collective de l'entreprise Mise en place d'une grille évolutive d'évaluation	Mise en place d'un système généralisé et partagé permettant d'évaluer et reconnaître la contribution des collaborateurs à la valorisation des actifs
10	Elever la question de la transmission au rang de cause nationale	Pas de prise en compte de la question de la transmission au sein de l'entreprise : • Absence de dispositif dans l'organisation • Ne rentre pas dans les préoccupations des dirigeants	Prise de conscience de la nécessité d'anticiper la transmission Réflexion / mise en œuvre sur certains processus de dispositifs spécifiques, mais de manière non structurée	Analyse structurée des enjeux de transmission et des facteurs de singularité Mise en œuvre formalisée de dispositifs de transmission sur certains processus	Analyse des enjeux de transmission sur l'ensemble de la chaîne de création de valeur Mise en œuvre formalisée mais figée d'un dispositif de transmission	Mise en œuvre d'un processus de transmission pleinement formalisé, encouragé et valorisé et optimisé dans le temps pour l'adapter à l'évolution du patrimoine immatériel

Annexe 2 – Lexique et définitions (1/2)

Nom	Définition
gouvernance	<p>Ensemble des dispositifs de prise de décision et de pilotage d'une organisation</p> <p>Pas uniquement sur les relations entre le dirigeant et ses actionnaires, mais aussi l'ensemble des instances / structures de pilotage de l'organisation et de dialogue avec les partenaires, IRP, clients.... , les processus de décision associés..., et par extension les modes et processus RH (reconnaissance, responsabilisation ...)</p>
Actifs immatériels	<p>Ensemble des leviers de compétitivité / différenciation qui ne sont pas comptabilisés dans les comptes. 10 catégories ont été identifiées par l'Observatoire de l'immatériel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital client • Capital marque • Capital organisationnel • Capital systèmes d'information • Capital sociétal • Capital naturel • Capital fournisseur / partenaire • Capital technologique • Capital humain • Capital actionnaires <p>Ces actifs peuvent être de différentes nature :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actifs « socles » constituant les fondations et capacités de résilience de l'entreprise • Actifs « inflammables », particulièrement volatiles et potentiellement nuisibles • Actifs « enablers », qui renforcent la capacité de l'entreprise à se transformer <p>Un actif ne s'utilise jamais seul, c'est le lien et la combinaison entre les actifs au sein de systèmes d'actifs qui créent de la valeur. Les systèmes d'actifs sont donc des cercles vertueux de création de valeur profondément ancrés dans l'ADN de l'entreprise. Cela en fait des éléments extrêmement fédérateurs pour les parties prenantes et qui doivent à ce titre être préservés et activés</p> <p>Pour plus d'information, se référer aux travaux réalisés par l'Observatoire de l'immatériel (www.observatoire-immatériel.com), en particulier le thésaurus Bercy, qui constitue le référentiel français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises)</p>
Porteurs d'actifs	<p>Les actifs immatériels concernent potentiellement l'ensemble des collaborateurs. Ces derniers, les « porteurs d'actifs » peuvent être localisés dans toutes les strates organisationnelles de l'entreprise et même à l'extérieur.</p> <p>Le rôle des porteurs d'actifs est triple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer une relation dynamique avec les autres actifs afin de maximiser la performance. • Valoriser, maintenir, et étendre le capital immatériel de l'entreprise • Encourager l'utilisation, le développement et l'enrichissement permanent des actifs immatériels : à la différence des actifs matériels, ne se dévalorisent que si on ne s'en sert pas

Annexe 2 – Lexique et définitions (2/2)

Nom	Définition
Valeur / création de valeur	<p>La valeur peut être définie de deux façons. Ces définitions se rejoignent grâce à l'approche Capital Immatériel et les principes organisant les pratiques managériales qui en découlent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elle est l'expression de l'intérêt qu'on porte à un bien ou à un service, qui résulte d'un processus d'évaluation (la démarche qui vise à mesurer, quantifier et caractériser une situation, une entité, un résultat ou une performance de nature complexe). • Elle résulte des conditions de sa production et peut être déterminée par un calcul économique à partir des conditions et des coûts de production du bien ou du service. <p>Nous ne souhaitons pas nous positionner dans un débat sur ce qu'est ou non la création de valeur; tels l'accroissement de la productivité, la rentabilité des investissements, la variation de la capitalisation boursière, l'EVA ou autres notions et instruments de gestion.</p> <p>Nous avons pris de manière très large, les actions qui permettent d'engendrer de la valeur et donc de la richesse pour l'entreprise.</p>
Modèles actionnariaux	<p>Si de multiples modèles capitalistiques existent, quatre modèles génériques peuvent être identifiés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le modèle libéral ou boursier, qui dote les entreprises d'actionnaires totalement indépendants du dirigeant • Le modèle propriétaire / familial : l'entreprise est pilotée par un actionnaire familial, de manière directe (le dirigeant est aussi l'actionnaire) ou indirecte (un dirigeant est mandaté par l'actionnaire familial majoritaire) • Le modèle collectif qui peut regrouper les entreprises coopératives (SCOP par exemple) mutualistes, paritaires, des sociétés en partnership (cabinets d'audits / conseil par exemple), mutualisme, mais aussi des associations. Dans ce cas l'actionnaire est constitué de parties prenantes de l'entreprise • Le modèle public qui caractérise les établissements publics ou avec l'état comme actionnaire majoritaire
Transmission	<p>Du latin « transmissio » : trajet, traversée, passage. Action de céder ce que l'on possède (un savoir, une compétence, une entreprise) en la possession d'un autre.</p> <p>Dans ces différentes acceptions, la transmission implique un renoncement à l'objet, un abandon.</p> <p>On comprend donc qu'il puisse y avoir une réticence à transmettre, indépendamment des conditions de concurrence.</p> <p>Trois types de leviers sont à coordonner dans le mécanisme de transmission :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La relation interpersonnelle, qui privilégie la confiance, l'observation, la projection et le rite initiative (cf. les corporations) • Le collectif (cf. formations), qui privilégie la théorie, l'égalité et la libre circulation du savoir, le lien contractuel et le juridique (propriété intellectuelle) • Le numérique, qui implique la gratuité, la diffusion au sein de communautés élargies et la désincarnation

Annexe 3 – Méthodologie adoptée

Ce document est le fruit d'un **travail collectif** réalisé à partir de deux sources principales :

1. Des Interviews d'entreprises et d'organisations de différentes natures et aux caractéristiques très variées :

- ETI, franchises, multinationale, association, pôle de compétitivité
- Actionnaires dirigeants, fonds d'investissement, boursier, partnership
- Industrie manufacturière, textile, restauration, pharma, conseil

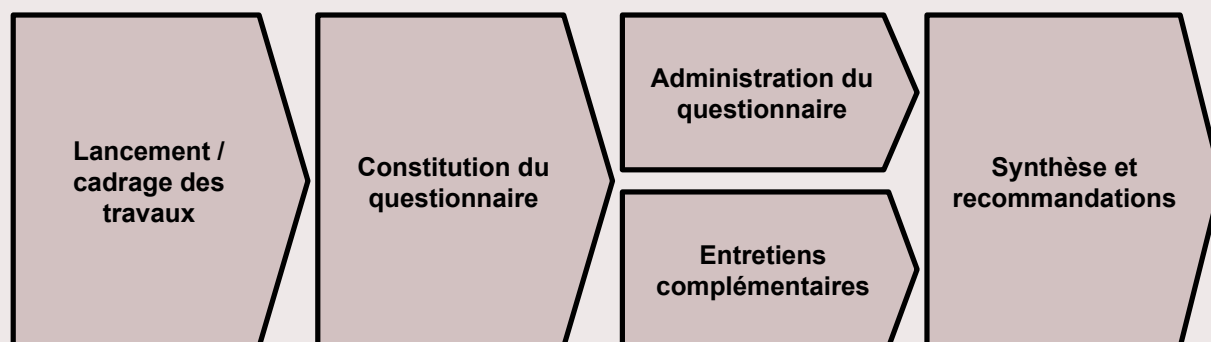
Ces interviews ont été réalisées en s'appuyant sur un questionnaire remis au préalable visant à :

- Identifier les AI / facteurs de singularité de l'entreprise
- Recenser les points clés de la gouvernance
- Analyser les modalités de prise en compte des AI / facteurs de singularité dans la gouvernance

2. Des entretiens informels avec des dirigeants et managers d'entreprises et organisations de secteurs différents

- Services Financiers
- Distribution
- Conseil
- Industrie

Synthèse de la démarche adoptée



Annexe 3 – Méthodologie adoptée – présentation du questionnaire

IDENTIFICATION DES ACTIFS DE L'ENTREPRISE

- Quelle est votre perception des avantages concurrentiels / facteurs de différenciation de votre organisation?

COMPRÉHENSION DES CARACTÉRISTIQUES DE LA GOUVERNANCE ACTUELLE

Niveau stratégique :

- Comment fonctionne la relation /dialogue entre la direction et son actionnariat?
 - Instances,
 - Processus,
 - Informations

Niveau opérationnel et managérial :

- Comment la mise en œuvre de la stratégie est-elle pilotée / managée?
 - Dispositif actuel de gouvernance opérationnelle, caractéristiques de la structure (centralisation/décentralisation...)
 - mode de pilotage, planification, suivi
 - modes de responsabilisation, d'évaluation, de reconnaissance, de rétribution...
- S'il y a eu / s'il est prévu des évolutions marquantes, quelles sont-elles et quels sont/ ont été les objectifs poursuivis?
 - *Pour chaque évolution*
 - *Détails de l'évolution*
 - *Objectifs poursuivis*
 - *Raisons*
- Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à cette gouvernance? Pourquoi?
 - Y a-t-il, selon vous, des bonnes pratiques de gouvernance? Quelles sont-elles?
- Dans quelle(s) mesure(s) les différentes parties prenantes sont impliquée dans la gouvernance ?
 - *Par partie prenante (collaborateurs / IRP, régulateur, partenaires, clients, fournisseurs...)*
 - *Quel niveau de participation à la stratégie?*
 - *Quel niveau de participation au pilotage opérationnel?*
 - *Pourquoi ces choix / niveau d'implication?*
 - *En quoi contribuent-ils à la création de valeur?*

MODALITÉS DE PRISE EN COMPTE DES ACTIFS IMMATÉRIELS DANS LA GOUVERNANCE

- Comment les différents actifs identifiés sont-ils pris en compte au sein du conseil d'administration?
 - *Par groupe d'actif*
 - *Ordre du jour de la réunion*
 - *Reporting*
 - *Documents financiers*
 - *Autres... (préciser)*
- De la même manière, comment sont-ils pris en compte au niveau de la gouvernance opérationnelle? (COMEX, CODIR...)
 - Responsable identifié? Qui? Comment est-il inséré dans l'organisation?
 - Inséré dans un reporting? Quel type de reporting?
 - Abordé dans des instances? Lesquelles?
 - Considérez-vous qu'ils y soient suffisamment pris en compte ?
- Y voyez-vous des bonnes pratiques / pistes d'amélioration à envisager? (au sein de votre organisation, ou d'une manière plus générale)

Annexe 4 – Présentation de l'Observatoire de l'immatériel

Présentation générale

Fondé en février 2007 avec le soutien financier d'Ernst & Young de l'INPI et de SAS Institute, L'observatoire de l'immatériel devient en 2010 une association ouverte à tous ceux qui sont convaincus, de l'importance du capital immatériel sur la performance économique des organisations et donc sur l'enjeu croissant de sa mesure.

Il a pour objectif de faire connaître le rôle et le poids du capital immatériel dans le développement économique et social des sociétés et des administrations, de mettre à leur disposition des méthodes et outils appropriés et de les aider à mesurer les évolutions de leurs actifs immatériels et des conséquences sur leur rentabilité.

Depuis sa création, l'Observatoire de l'Immatériel s'est forgé une forte notoriété en France et à l'étranger. Sa réputation d'expertise, alliée au caractère opérationnel de sa méthodologie qui est utilisée dans de nombreuses entreprises, lui confère une reconnaissance des pouvoirs publics (Ministère de l'Économie des Finances et de l'Industrie, et notamment avec la DGCIS) et des professionnels du secteur économique et financier (SFAF, DFCG..).

Mission

L'Observatoire de l'Immatériel a pour objectif de faire connaître le rôle et le poids du capital immatériel dans le développement économique et social des sociétés et des administrations, de mettre à leur disposition des méthodes et outils appropriés et de les aider à mesurer les évolutions de leurs actifs immatériels et des conséquences sur leur rentabilité.

Objectifs généraux :

- Bien appréhender le capital immatériel, ses composants, ses leviers
- Déterminer des indicateurs de mesure pour mieux piloter ses actifs immatériels
- Etablir un benchmark et suivre ses évolutions
- Recenser les meilleures pratiques, contribuer à les faire évoluer et les diffuser
- Fédérer les entreprises volontaires pour faire progresser leur capital immatériel
- Mettre à leur disposition les outils online et offline les plus appropriés et pertinents
- Mesurer les évolutions des actifs immatériels des entreprises et les conséquences sur leur rentabilité et leur valeur boursière.
- Mesurer le cas échéant les contributions à la vie économique en général
- Médiatiser les outils, les méthodes, les grilles de références, les résultats d'études,...

Annexe 5 – Rédacteurs du guide de gouvernance des A.I.



Daniel Delorge est associé au sein du cabinet Valopt, administrateur d'entreprises, et membre fondateur de l'Observatoire de Immatériel.

Après un parcours de 1983 à 2011 au sein de l'éditeur américain SAS , spécialisé dans l'informatique décisionnelle, où il a successivement occupé les fonctions de Directeur Technique, Directeur Général de SAS France qu'il a contribué à créer, Managing Director, Executive Relations SAS EMEA, Daniel a rejoint en octobre 2011 en tant qu'associé la société Valopt, spécialisée dans la valorisation et l'optimisation des Système d'Information d'entreprise, et le management de la performance.

Il est également particulièrement impliqué sur les questions de valorisation du Capital Système d'Information, du Capital Client et du Capital Humain.



Pierre Ollivier est associé fondateur du cabinet Winnove, société accompagnant ses clients en matière d'innovation technologique.

Diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'UPMC, Docteur Ingénieur, il débute dans la recherche et développement chez Saint Gobain puis dans le conseil en management avec le cabinet Bossard (Cap Gemini). Il développe ensuite la technologie de la télévision numérique de Canal Plus puis part pour Thomson/ Technicolor à Los Angeles développer des programmes d'innovations en lien avec les studios de cinéma.

Il est Directeur de la Stratégie Technologique et des Standards pour Thomson , puis Directeur Propriété Intellectuelle chez Areva T&D avant de lancer Winnove en 2010.



Romain Allais est doctorant au sein du Centre de Recherche et d'Etude Interdisciplinaire sur le Développement Durable de l'Université de Technologie de Troyes.

Ingénieur en productique ayant élargi ses compétences à l'écoconception de produit et l'écologie industrielle et territoriale, il s'intéresse au management des immatériels dans le cadre de son doctorat en mécanique. Sa thèse porte sur l'intégration des ressources territoriales dans la conception de produit.



Jérôme Delebecque est directeur associé au sein du cabinet de Stratégie et Management Kea & Partners

Diplômé d'HEC en 2000, il a débuté sa carrière de consultant en stratégie et management chez Gemini Consulting avant de rejoindre Kea & Partners en 2003 pour travailler dans le secteur des Services Financiers, principalement sur les problématiques de gouvernance et d'organisation des fonctions corporate.

Il travaille depuis 2011 sur les sujets liés au pilotage et à la gouvernance des actifs immatériels au sein des entreprises.



Jérôme Julia est directeur associé au sein du cabinet de Stratégie et Management Kea & Partners

Diplômé d'HEC et de la Sorbonne (DEA de droit), Jérôme a quinze ans d'expérience en conseil en stratégie et management, d'abord chez PricewaterhouseCoopers, puis comme Directeur chez Kea&Partners depuis 2004. Il dirige au sein de Kea&Partners le centre de compétences autour de la gouvernance et de la transformation par les fonctions corporate.

Il est co-auteur de l'ouvrage « Les Immatériels Actifs, le nouveau modèle de croissance » (éd. Cherche Midi, 2011), blogueur (www.lesimmatérielsactifs.com), et membre du Bureau de l'Observatoire de l'Immatériel

Remerciements

L'équipe de rédaction tient tout particulièrement à remercier les membres du Collège des Experts de l'immatériel de la Direction Générale des Entreprises (DGE) du Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique pour leurs conseils et recommandations:

- Stefano Zambon (professeur et responsable de la Chaire « Accounting and Business Economics » à l'université de Ferrare, Italie), président du Collège des Experts, Albert Ollivier (Fondateur de la CDC Entreprises), Jean-Claude Dupuis (Délégué général de la chaire « responsabilité globale et capital immatériel » de l'IAE Paris), Daniel Jacquet (Président de l'association « parrainer la croissance »), Danielle Bourlange (Directrice générale de l'APIE), Alan Fustec (Directeur scientifique de l'Observatoire de l'Immatériel), Hervé Baculard (Président du Syntec Conseil en Management), Lydie Evrard (DGE, Sous-directrice de la qualité, de la normalisation, de la métrologie et de la propriété industrielle), Jo-Michel Dahan (DGE, Sous-directeur des activités postales et services aux entreprises).

Et remercie aussi pour leur contribution à la relecture et à l'enrichissement de ce guide:

- Arezki Guiddir, Ingénieur-Conseil en Management Stratégique, et Mireille Julien, associée fondatrice du cabinet Altésia spécialisé dans le management des ressources humaines, tous deux membre de l'Observatoire de Immatériel.

Annexe 6 – Principales références bibliographiques (1/3)

- Thésaurus-Bercy V1 : Référentiel français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises (Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie) (Observatoire de l'Immatériel)
- Valoriser le capital immatériel de l'entreprise, Alan Fustec & Bernard Marois, oct 2006
- Actifs immatériels et création de valeur (Réunion du Conseil de l'OCDE au niveau Ministériel 2006)
- Mergers and acquisitions in the insurance sector : reducing information asymmetry, Alan Fustec
- Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs - Report to the Commission of the High Level Expert Group on RICARDIS , European Communities 2006
- Lev, Baruch, Daum, Juergen (2004). « The dominance of Intangible Assets: consequences for enterprise management and corporate reporting »
- Lev, Baruch: Intangibles: Management, Measurement and Reporting, The Brookings Institution Press, 2001
- Edvinsson, L. & Malone, M.S. 1997. Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots. New York: Harper Business
- OECD: Corporate governance
<http://www.oecd.org/corporate/corporatereportingofintangibleassetsaprogressreport.htm>
- Brynjolfsson, Erik, Hitt, Lorin and Yang, Shinkyu (2002)"Intangible Assets: Computers and Organizational Capital", Brookings Papers on Economic Activity
- Barnett, Michael and Salomon, Robert, Beyond Dichotomy: The Curvilinear Relationship between Social Responsibility and Financial Performance, (Strategic Management Journal, Vol. 27, 2006)
- Wici KPI in Business Reporting:
<http://www.wici-global.com/wp-content/uploads/2012/06/Concept-Paper-on-WICI-KPI-in-Business-Reporting-ver.1-.pdf>
- IIRC, Towards Intergrated Reporting:
http://theiirc.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf
- Intangible Capital: Putting Knowledge to Work in the 21st Century Organization, Mary Adams and Michael Oleksak, Praeger May 2010
- Ollivier, P. et Simon, P. (2013). La gestion et l'usage de la propriété intellectuelle par les entreprises françaises: étude réalisée pour France Stratégie (Commissariat Général à la Stratégie et à la Prospective): <http://www.strategie.gouv.fr/blog/2014/03/communiqu%C3%A9-propriet%C3%A9-intellectuelle/>
- Corbel, P. (2007). Mémentos LMD - Management stratégique des droits de la propriété intellectuelle. Lisieux (France): Gualino.
- Granstand, O. (2010). Economics, Law and Intellectual Property - Seeking Strategies for Research and Teaching in a Developing Field. Dordrecht (Netherlands): Kluwer Academic Publishers
- Guellec D., M. T.-C. (2010). Rapport du CAE: "Les marchés de brevets dans l'économie de la connaissance". La Documentation Française.
- Le Bas C., D. J.-C.-D. (2ème trimestre 2011). Le brevet comme quasi-actif financier. Genèse, formes, et implications économiques de la financiarisation du brevet. Revue d'économie industrielle, n° 134.
- Lemley M., M. N. (2007). How to Make a Patent Market. Stanford Law and Economics Olin Working Paper n° 347.
- Monk. (2009). The Emerging Market for Intellectual Property: Drivers, Restrainers, and Implications. Journal of Economic Geography, 9(4), 469-491.
- Pitkethly, R. (1997). THE VALUATION OF PATENTS :A review of patent valuation methods with consideration of option based methods and the potential for further research. Oxford: Oxford Business School.
- Ait-El-Hadj, S., Brette, O. (2006), « Innovation, management des processus et création de valeur », L'Harmattan, France.
- S.Lapointe, (2000), « L'histoire des brevets », Léger-Robic-Richard, avocats Montreal, Quebec.

Annexe 6 – Principales références bibliographiques (2/3)

- G.A N'Doli, (2008). Thesis « Evaluation des processus d'innovation », Institut National Polytechnique de Lorraine; Discipline : « Génie des Systèmes Industriels » (publicly presented in view of the « Docteur de l'INPL » degree).
- AY. Portnoff, JL. Joyeux., (2006), « L'innovation à l'aune de la valeur ». Ch IV dans Ait-El-Hadj, S., Brette, O., (2006), « Innovation, management des processus et création de valeur », L'Harmattan, France.
- R. Allais, R., Roucoules, L. Reyes, T. (2013), exploratory study of the inclusion of territorial resources in design process, International Conference on Engineering Design, ICED2013, Seoul, Korea
- Allee, V. (2000) Reconfiguring the value network, Journal of Business Strategy, Vol. 21, No. 4, july-august.
- Angeon V. and Vollet D. (2008) Spécificité des produits et développement territorial. L'exemple paradoxal du panier de biens en émergence de l'Aubrac, Revue d'Économie Régionale & Urbaine, Vol. 4, pp. 591-615.
- Buclet N. (2011), Le territoire, entre liberté et durabilité, Presses Universitaires de France, ISBN : 978-2-13-057925-0
- Charreaux, G., Desbrières, P., Corporate Governance: Stakeholder Value versus Shareholder Value, Journal of Management and Governance, Vol.5, No. 2, pp. 107-128.
- Lorino, P. and Tarondeau J-C. (2006), De la stratégie aux processus stratégiques, Revue française de gestion, Vol.1, No. 160, pp. 307-328.
- Moine, A. (2006), Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie, L'Espace géographique, Vol. 2, No. 35, pp. 115-132.
- Normann R. and Ramirez R, (1994), Designing Interactive Strategy: from value chain to value constellation, John Wiley & sons, Number ISBN 0-471-95086-6.
- Pecqueur B. (2001). Qualité et développement territorial: l'hypothèse du panier de biens et de services territorialisés, Economie Rurale, N° 261, janvier-février, pp. 37- 49.
- Roux, E., Vollet D. and Pecqueur, B. (2006) Coordinations d'acteurs et valorisation des ressources territoriales. Les cas de l'Aubrac et des Baronnie, Économie rurale
- Vaileanu Paun, I. (2010) Vers une territorialisation de la valeur des entreprises : les apports de l'économie de fonctionnalité, colloque international « travail, capital et savoir dans la mondialisation, Grenoble.
- Wheeler D., Colbert B. and Freeman R.E. (2003), Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World, Journal of General Management, Vol. 28, No. 3.
- Le contrôle de gestion de l'immatériel – Une nouvelle approche du capital humain - Laurent Cappelletti – Dunod
- M. Halevy – Dangles - Economie(s) immatérielle(s)
- T. Sedlacek – Eyrolles - L'économie du bien et du mal
- V. de Gaulejac La société malade de la gestion – Seuil
- A. Abelhauser – R. Gori – MJ. Sauret – La Folie évaluation – les nouvelles fabriques de la servitude – Essai Mille et Une nuits
- F. Flahault – Où est passé le bien commun–Essai Mille et Une nuits
- N. Alter –Donner et prendre – la coopération en entreprise –La découverte
- Y. Clot et M. Gollac - Le travail peut-il devenir supportable ?– Armand Colin
- B. Vincent - Proposition d'un modèle d'évaluation du capital immatériel pour les organisations transversales à l'hôpital : le cas des Equipes Mobiles de Gériatrie (EMG), M.A.MONTALAN
- Investissement en capital immatériel et utilité de l'information comptable : étude comparative des marches financiers britanniques, espagnols et français ; J.F.CASTA et O.RAMOND (Université Paris Dauphine – DRM-CEREG)

Annexe 6 – Principales références bibliographiques (3/3)

- Il y a de la performance économique dans la RSE ; A.FUSTEC Due Diligence Immatérielle (Cabinet Goodwill Management° Audit des Ressources Humaines, J.BACHKAD, Notes de Mémoire Universitaire
- Capital Immatériel : 7 jours pour comprendre, CIGREF
- RSE et Gestion du Capital Immatériel ; J-C. Dupuis, Chaire RGCI – IAE de Paris (12/4/2012)
- Une valorisation financière des entreprises bousculée par l'importance des actifs immatériels, Atelier DRH du 9 avril 2010, J.C.PIC
- Gérer votre capital immatériel, DAF Magazine N°9 – 5/12/2012
- Le capital immatériel, première richesse de l'entreprise, Cabinet Ernst & Young, Mars 2007
- Le capital immatériel : identification, mesure et pilotage ; C.Bessieux-Ollier ; E.Walliser
- Le contrôle de gestion de l'Immatériel: une nouvelle approche du capital humain, Laurent Cappelletti, Editions DUNOD
- Valoriser le capital immatériel de l'entreprise ; Alan Fustec & Bernard Marois ; Editions d'Organisation
- Les méthodes américaines d'évaluation des entreprises ; Gilbert Riebold ; Editions Hommes et Techniques
- La crise de l'Intelligence, Essai sur l'impuissance des élites à se réformer ; Michel Crozier & Bruno Tilliette. InterEditions
- Le Dispositif de Certification EFQM (Fondation Européenne pour la Qualité du Management), pages 52 à 56, in Guide Certifications SI ; M.Otter, J. Sidi, L. Hanaud, Editions DUNOD
- Stratégies d'innovations des entreprises européennes : un second paradoxe européen ? (pages 241 à 258) ; In Politiques industrielles pour l'Europe ; Conseil d'Analyse Economique ; E. Cohen & J.H.Lorenzi ; La Documentation Française
- Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique ; H.SAVALL, V.ZARDET, M.BONNET ; BIT – ISEOR
- Le travail au XXIème Siècle : Mutations de l'économie et de la société à l'ère des autoroutes de l'information; Anne de BEER ; G.BLANC... ; Editions DUNOD
- L'Audit Social au service du Management des Ressources Humaines ; Professionnalisme des Consultants ; ISEOR ; Editions Economica
- Maitriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable ; Prix de Management Stratégique, Harvard –L'expansion ; Henri SAVALL & Véronique ZARDET ; ISEOR ; Editions Economica

