

**L'INVESTISSEMENT IMMATERIEL :**

**ADN des PME - PMI**

**Son Importance & Sa Valeur**

## Note de synthèse

C'est par une parfaite symbiose entre les moyens matériels et les ressources immatérielles que l'on créera des entreprises gagnantes !

C'est un défi nouveau pour l'entreprise : concilier processus de production et éthique dans une convergence profitable à ses intérêts et ceux de la communauté. Une telle pratique devient un atout de différenciation et d'attraction, qui permet de développer les capacités d'anticipation face aux aléas de toutes natures et au durcissement des contraintes qui en résultent.

Avec une part immatérielle croissante des actifs, l'entreprise voit sa valeur réelle dépasser largement la valeur économique. Pour réussir, elle doit savoir intégrer une « intelligence émotionnelle ». Un métier d'ensemblier nouveau, maillant les compétences existantes et enrichissant les approches marketing classiques. Cette intégration vise à formaliser, mettre en actes, évaluer et communiquer le meilleur compromis entre les exigences de l'entreprise, de l'environnement et de la société.

Depuis 2005, IDESO (Initiatives des Dirigeants d'Entreprises du Sud-Ouest), travaille à fournir aux dirigeants une vision claire et développe une méthode simple d'évaluation et de développement du capital immatériel : le CIME.

Cet outil, créé par des dirigeants et consultants au sein de PME pour les PME, offre une valorisation du capital immatériel sur une base d'éléments tangibles et mesurables dans le temps. Les préoccupations qu'il intègre, le langage qu'il utilise et les ressources qu'il mobilise, sont en adéquation avec les réalités des entreprises, leurs besoins et leurs capacités. Cette valorisation permet de mieux exprimer ce qui fait la valeur d'une entreprise lors d'une cession de celle-ci (gage d'une négociation assise sur des éléments factuels).

Le CIME est un échange, entre le dirigeant et une personne expérimentée, pour extraire la vision, la stratégie et analyser tous les aspects immatériels ainsi que les facteurs d'influence externe à l'entreprise. Suite à cet échange, qui se déroule en deux ou trois heures et dans le cadre d'une relation de confiance, le dirigeant dispose :

- D'une synthèse des forces, faiblesses, risques, opportunités et menaces pour son entreprise
- D'un plan d'action de progrès
- D'un coefficient économique et d'un coefficient immatériel de son entreprise
- De la performance globale de son entreprise
- De son mode de management et des clés pour l'améliorer

Nous avons à cœur de réconcilier la Mission, la Vision et les Valeurs d'un Dirigeant avec celle de son entreprise et de ses hommes. Nous savons l'imminence des difficultés économiques auxquelles nombre d'entre vous font face. Après une crise de liquidité liée à la pandémie, un fort risque de solvabilité se présage. Le danger de repli sur soi est présent et c'est justement l'inverse qu'il conviendra de faire à la lumière de nos expériences et connaissances accumulées.

Fort d'une expérience qui s'est construite autour de la réalisation de plusieurs centaines de diagnostics avec l'outil CIME dans les PME-PMI, IDESO révèle au travers de cet article ce que sont les éléments clés du capital immatériel et comment ils influent sur les performances économiques et managériales de l'entreprise.

# Sommaire

<b>Note de synthèse</b> .....	<b>2</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>4</b>
<b>I. L'état de l'art</b> .....	<b>5</b>
<b>II. IDESO (Initiatives des Dirigeants d'Entreprises du Sud-Ouest)</b> .....	<b>7</b>
<b>a. L'association</b> .....	<b>7</b>
<b>b. Le Capital IMmatériel des Entreprise : CIME</b> .....	<b>8</b>
<b>III. L'exploitation des résultats</b> .....	<b>10</b>
<b>a. Coefficient Immatériel Global &amp; Coefficient économique</b> .....	<b>11</b>
<b>b. Coefficient Immatériel Interne &amp; Positionnement du Dirigeant</b> .....	<b>12</b>
<b>c. Note du dirigeant &amp; Note de l'entreprise</b> .....	<b>13</b>
<b>d. Capital Immatériel Organisationnel &amp; Capital Humain</b> .....	<b>14</b>
<b>e. Quels enseignements ?</b> .....	<b>14</b>
<b>IV. Témoignages des PME - PMI</b> .....	<b>15</b>
<b>V. Conclusion générale</b> .....	<b>17</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>19</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>20</b>
<b>a. L'exploitation des résultats du CIME</b> .....	<b>21</b>
<b>b. The balanced scorecard</b> .....	<b>22</b>
<b>c. Intellectual Capital: A Core Asset for the Third Millenium</b> .....	<b>23</b>
<b>d. Intellectual Capital</b> .....	<b>23</b>
<b>e. La théorie des Cohérences Humaines</b> .....	<b>24</b>
<b>f. Valentin</b> .....	<b>25</b>
<b>g. Thesaurus-Capital-Immatériel</b> .....	<b>25</b>
<b>h. Cap'Immatériel</b> .....	<b>26</b>
<b>i. Strat'eMove</b> .....	<b>26</b>
<b>Table des références</b> .....	<b>27</b>

## Introduction

Les spécialistes sont unanimes à reconnaître que le Capital le plus important pour une Entreprise, c'est son Capital Immatériel. Non pas uniquement par l'exploitation des capacités physiques des Hommes, mais bien plutôt par la mobilisation de leurs facultés intellectuelles et émotionnelles, individuelles et collectives.

En effet, quelle pourrait être la compétitivité d'une entreprise ayant pourtant des machines modernes et ultrasophistiquées, si les Hommes placés devant ces machines avaient seulement les compétences nécessaires à leur parfaite utilisation, mais pas du tout la capacité et la motivation indispensables à l'obtention de l'excellence ?

C'est donc bien par une parfaite symbiose entre les moyens **matériels** et les ressources **immatérielles** que l'on créera des entreprises gagnantes !

Il s'agit là d'un défi nouveau pour l'entreprise : comment concilier processus de production et éthique dans une convergence profitable à ses intérêts et ceux de la communauté dans laquelle elle s'inscrit, ou à tout le moins, selon un compromis acceptable ?

L'inscription dans les Objectifs de Développement Durable, tels qu'ils sont universellement définis dans le cadre des Nations Unies, permet de gérer les inévitables paradoxes, et ainsi de créer une stratégie de performance à long terme qui associe intimement recherche de compétitivité et protection des équilibres humains, patrimoniaux et sociétaux.

Il apparaît que les entreprises qui nourrissent leur « Capital de réputation » en enrichissant leur capital humain, en investissant dans des technologies propres, en préservant les ressources et en maîtrisant les impacts, en privilégiant la prévention et l'échange avec leur territoire, sont aussi majoritairement meilleures sur le plan économique et financier.

Une telle pratique devient un atout de différenciation et d'attraction auprès des clients, des donneurs d'ordre, des investisseurs, des partenaires divers et des futurs collaborateurs. Elle développe les capacités d'anticipation face aux aléas de toutes natures et au durcissement des contraintes qui en résultent. Elle accroît sa résilience face aux incertitudes de la vie.

Avec une part immatérielle croissante de ses actifs, l'entreprise voit sa valeur réelle dépasser largement sa valeur économique. Pour réussir, elle doit savoir intégrer une « intelligence émotionnelle ». C'est là un métier d'ensemblier nouveau pour l'entreprise, maillant les compétences existantes et enrichissant les approches marketing classiques. Cette intégration vise à formaliser, mettre en actes, évaluer et communiquer le meilleur compromis entre les exigences de l'entreprise, de l'environnement et de la société.

L'association IDESO, dont la mission est de promouvoir l'immatériel dans les PME et PMI en facilitant et catalysant la diffusion des connaissances et compétences humaines, technologiques, organisationnelles, marketing et commerciales dans ces entreprises, s'est attachée à concevoir et développer des outils et modes de coopération innovants.

Le Club des Consultants d'IDESO travaille à fournir aux dirigeants une vision claire et une méthode simple d'évaluation qualitative de leur entreprise et de développement de leur capital immatériel.

## I. L'état de l'art

Dans les années 1990, plusieurs publications et groupes de réflexion, sociétés ou associations s'intéressent depuis des années au sujet de l'immatériel pour les entreprises. Un grand nombre de méthodologies se proposent d'évaluer le Capital Immatériel des Entreprises avec des finalités différentes. L'observatoire de l'Immatériel en France, dans son rôle de centralisation, recense quelques-unes de ces méthodes sur son site internet.



« [The balanced scorecard](#) » (tableau de bord équilibré) est un outil de pilotage de la gestion, fruit d'une recherche menée par Robert S. KAPLAN et David NORTON en 1990, et devenu un thème de recherche de la Harvard Business School.

En juin 1995, l'IIASC (International Accounting Standards Committee) soumettait aux commentaires le projet de norme E50 relatif à la comptabilisation des éléments immatériels. À cette même date, le Commissariat Général du Plan français lançait un appel d'offres sur le thème de l'économie de l'immatériel.

En juillet 1996, le 3<sup>ème</sup> Congrès international de l'IFSAM (International Federation of Scholarship Associations of Management) retenait la gestion de l'immatériel comme fil directeur de ses travaux.

La même année, Annie BROOKING publie « [Intellectual Capital : A Core Asset for the Third Millenium](#) ».

En mars 1997, le CRI (Collectif de recherche sur l'immatériel) propose une méthode d'évaluation basée sur [la théorie des Cohérences humaines](#).

Cette même année, Thomas A. STEWART publie « [Intellectual Capital](#) » où il propose un navigateur à « aréannegramme » ; G. DONNADIEU lui propose une équation dans son ouvrage « manager avec le social, l'approche systémique appliquée ».

Dans un article paru dans « le mensuel consulting » de décembre 1999, WATSON WYATT lance un « indice du capital humain ».

Le Ministère de l'Éducation Nationale de la recherche et de la technologie publie un rapport ayant pour thème « les outils de l'immatériel ».

Et dans leur livre « le capital immatériel de l'Entreprise » L. EDVINSSON et M. MALONEFONT part des recherches menées qui consistaient en l'étude des racines de la valeur d'une entreprise, la mesure de facteurs dynamiques cachés sous les immeubles et les lignes de produits.

Depuis l'an 2000, IDESO (Initiatives des Dirigeants d'Entreprises du Sud-Ouest) avec un groupe de consultants bénévoles, a mis au point un outil « **CIME** » (Capital IMmatériel des Entreprises) pour sensibiliser les dirigeants de PME-PMI sur l'importance d'un investissement immatériel, sa valeur et l'aptitude managériale des dirigeants.

Le laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS (Analyse du Travail Et des Mutations des Industries et des Services) développe depuis 2001 une réflexion et des missions d'accompagnement des entreprises et des institutions concernant la dimension stratégique des ressources immatérielles. Depuis 2014 il développe [Cap'Immatériel](#), en partenariat avec l'observatoire de l'Immatériel et la Direction Générale des Entreprises, un référentiel commun d'identification et valorisation des ressources stratégiques d'une entreprise pour offrir une aide à la décision lors de l'élaboration de ses orientations stratégiques.

Gilles LECOINTRE, économiste, entrepreneur et enseignant, a développé et publié dès 2004 un modèle de valorisation d'entreprise : [VALENTIN](#). Il s'agit d'une méthode d'évaluation de PME, afin de répondre aux enjeux d'une cession/transmission, issue de son expérience et de ses recherches.

Un premier rapport est publié en 2006 (LEVY-JOUYET) puis une proposition pour l'évaluation de l'immatériel : Thésaurus Bercy (Version 2011) et [Thésaurus Capital Immatériel](#) (Version 2019) d'Alan FUSTEC : CEO de GoodWill Management, qui participe au lancement de l'Institut de la Comptabilité de l'Immatériel pour évaluer et révéler la nature des ressources immatérielles constitutives d'une société. Ce rapport propose une gestion très détaillée et comptable des ressources immatérielles d'une entreprise et s'adresse plus particulièrement aux grands groupes.

En 2007 est créé l'Observatoire de l'Immatériel en France et l'organisation WICI (au niveau mondial) afin de mettre l'accent sur les investissements immatériels. A ce titre, l'observatoire de l'immatériel en France agit sur 4 axes : la sensibilisation, l'observation, l'éducation et l'influence au sein de la sphère publique.

Le CETIM (Centre technique des industries mécaniques), après des relations étroites avec IDESO, présentait en 2019 sa démarche [STRAT'eMOVE](#) dédiée à la transformation des entreprises industrielles à l'ère du numérique. Un regard pragmatique sur l'Immatériel des Entreprises comme facteur d'innovation et de performance, encapsulé dans cette démarche d'animation.

## II. IDESO (Initiatives des Dirigeants d'Entreprises du Sud-Ouest)

### a. L'association

IDESO, a pour mission d'accompagner les chefs d'entreprises dans le développement de leur activité, et pour but de les sensibiliser sur l'importance d'un investissement immatériel, par un renforcement de leurs compétences managériales, de leur capacité à anticiper l'évolution de leur entreprise, de leur environnement et leur implication dans leur écosystème.



*Présentation du stage Manager - Leader I « Agir sur soi »*

Pour cela l'association a développé :

- Une méthode d'évaluation et de développement du capital immatériel (le CIME : Capital IMmatériel des Entreprises)
- Des formations uniques et originales sur le positionnement des dirigeants
- Une valorisation du capital immatériel et accompagnement dans le cadre de la transmission d'entreprise
- Une plateforme de partage d'expériences et de bonnes pratiques
- Un groupe de travail prospectif sur la gouvernance adaptée à la culture de l'entreprise

Le groupe pour la promotion de l'immatériel (PRIMMAT) est une nouvelle étape dans les projets de réflexion et de développement sur l'importance de l'investissement immatériel au sein des PME/PMI. C'est au sein de l'association IDESO et de son tissu économique local que ces réflexions sont menées par des Experts – Conseils, Consultants, Dirigeants et Institutionnels.

IDESO et son collectif PRIMMAT agissent au plus près des entrepreneurs et dirigeants du Sud-Ouest, notamment sur la sensibilisation, le développement et la formation de ceux-ci.

L'objectif de l'association est de promouvoir l'importance stratégique des actifs immatériels au sein des PME - PMI, en révéler leurs contenus et en faire prospérer les semences actuelles gages des succès futurs de ces entreprises.

Notre expérience s'est construite auprès de plusieurs centaines de dirigeants de PME- PMI essentiellement en Aquitaine : renforcement de notre méthodologie d'intervention, apport des sciences cognitives et des ouvrages autour de l'intelligence émotionnelle et des pratiques managériales, interdisciplinarité des consultants intervenant auprès des chefs d'entreprise. Tout cela a conduit à une maîtrise des interventions pour le plus grand bénéfice des Dirigeants de PME - PMI et de leurs Entreprises.

## **b. Le Capital IMmatériel des Entreprise : CIME**

**L'outil CIME a été créé par des dirigeants et consultants au sein de PME pour les PME. Il s'agit d'un point fondamental à l'origine de son succès lors de son utilisation.**

Les préoccupations que l'outil intègre, le langage qu'il utilise et les ressources qu'il mobilise, sont en adéquation avec les besoins et capacités d'une PME-PMI.

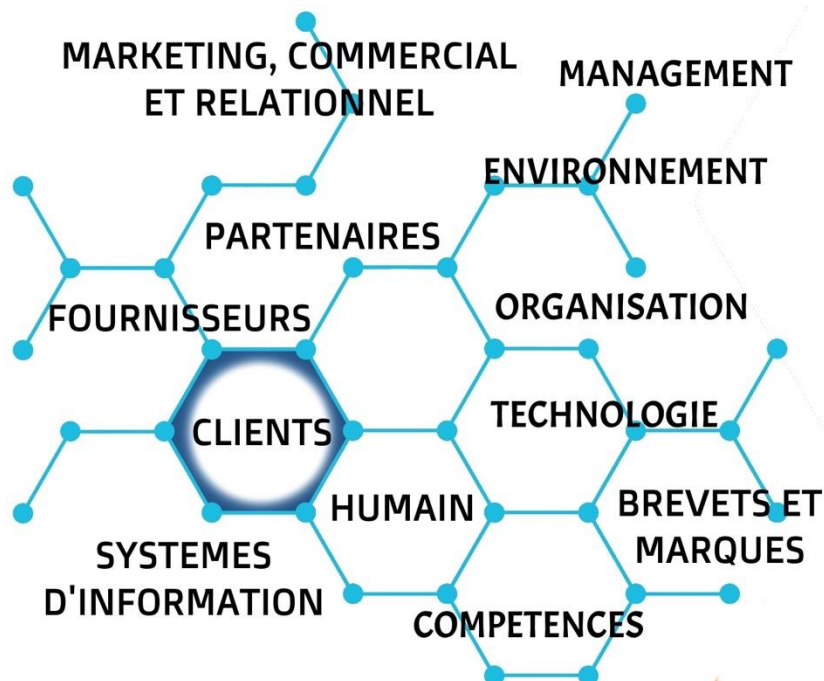
Le développement de l'outil se poursuit par le retour d'expérience et au travers de réflexions sur les éléments qui seront à la base de la compétitivité de nos entreprises dans un futur plus ou moins proche et que nous intégrons au fur et à mesure des besoins (résilience, digitalisation, RSE, etc.).

En lien avec les réalités de nos entreprises et les problématiques financières, l'outil offre une valorisation du capital immatériel d'une société sur une base d'éléments tangibles et mesurables dans le temps. Cette valorisation permet de mieux exprimer ce qui fait la valeur d'une société lors d'une cession de celle-ci (gage d'une négociation assise sur des éléments factuels).

**Plébiscité par les dirigeants bénéficiaires de la démarche et voulu dans la construction initiale, nous pouvons déterminer le positionnement du dirigeant en tant que :  
LEADER ou MANAGER**

L'outil permet de distinguer la part de création de valeur immatérielle dont les dirigeants sont à l'origine de celle qui tient à l'entreprise elle-même et ses activités.

La démarche accompagne les dirigeants dans une prise de recul à même d'infléchir leur posture et de les engager vers de nouvelles voies de développement personnel et professionnel pour la pérennité de leur société et des projets qu'ils portent.





Le CIME se présente sous la forme d'un échange (dirigé et factuel), mené par des consultants expérimentés et accrédités, en 3 étapes :

- Une interview orientée sur la vision stratégique du dirigeant pour poser le cadre ;
- Un questionnaire dirigé sur les aspects immatériels stratégiques **interne** (facteurs humains, technologiques, organisationnels, et marketing/commerciaux) à l'entreprise ;
- Une analyse de risque des facteurs d'influence **externe** à l'entreprise (sur la base des Forces de Porter)

A l'issue de ces étapes, un coefficient immatériel global est attribué à l'entreprise.

L'outil intègre en plus une analyse économique de la performance de l'entreprise sur la base de 2 critères initialement choisis et validés lors d'échanges avec la Banque de France et des institutions financières privées :

- La valeur ajoutée par les collaborateurs de l'entreprise (qui représente la contribution du capital humain à la création de richesse) ;
- La rentabilité économique (qui est le résultat d'exploitation sur les capitaux investis).

À partir de ces deux grandeurs est alors calculé un coefficient économique, qui de façon innovante permet de caractériser précisément la performance économique d'une PME - PMI.

C'est en conjuguant ces deux éléments (coefficient immatériel Global et coefficient économique) qu'il nous est possible de déterminer la performance globale d'une entreprise et sa capacité à faire face à son environnement.

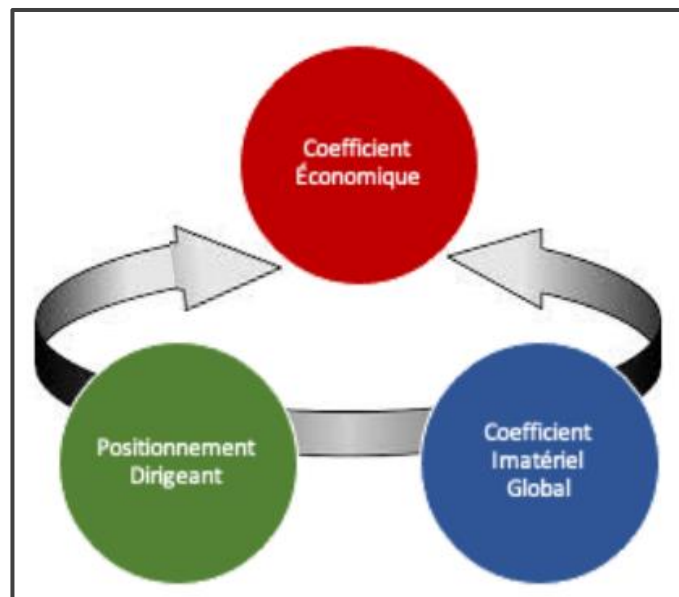
Cet échange se déroule sur une demi-journée, et à l'issue nous proposons :

- Une synthèse des forces, faiblesses, risques, opportunités et menaces pour la société ;
- Un positionnement du dirigeant et de ses actions vis-à-vis de son entreprise (leader ou manager) ;
- Une valorisation financière de la société sur une base tangible des actifs immatériels ainsi révélés (démarche très appréciée par les dirigeants lors de la cession et/ou de l'acquisition d'une entreprise) ;
- Un plan d'action sur 3 ans pour le développement du capital immatériel, véritable ADN de l'entreprise, et source de la performance de l'entreprise.

### III. L'exploitation des résultats

Après plusieurs centaines de CIME réalisés dans des TPE-PME de divers secteurs depuis plusieurs années, nous avons voulu révéler ce que sont les éléments clés du capital immatériel des TPE - PME et comment ils influent sur les performances globales de l'entreprise.

Pour l'analyse des corrélations entre les coefficients immatériels globaux, le positionnement du dirigeant et les performances économiques, nous avons retenu 92 dossiers répartis sur les deux dernières années. Nous avons également créé des zones de performances représentatives de la situation des entreprises ou d'un secteur d'activité.

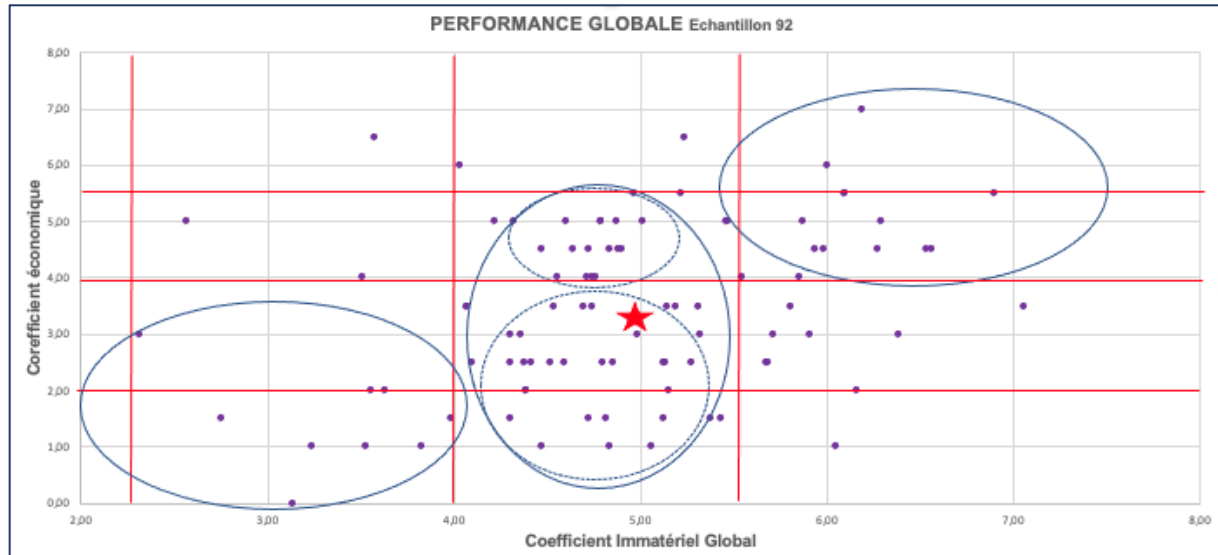


Cette catégorisation nous permet de mesurer les besoins d'actions et d'investissements futurs qui contribueront à pérenniser les activités d'une entreprise. Il s'agit là d'une étape préalable à l'élaboration de plans d'amélioration que les dirigeants pourront mener en interne ou avec l'aide d'experts.



## a. Coefficient Immatériel Global & Coefficient économique

Nous déterminons ici la performance globale, c'est-à-dire les actifs humains et technologiques, d'une entreprise :



**Le Point Moyen ★ met en évidence que nos PMI ont un effort de marge à réaliser pour assurer à leurs équipes un avenir durable.**

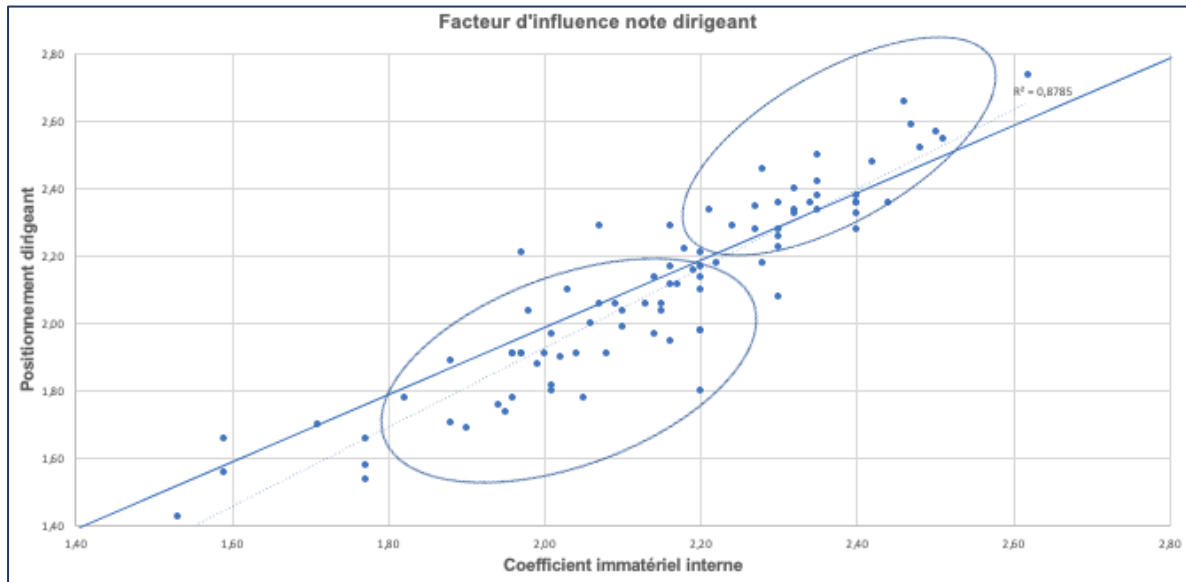
Plus le dirigeant prête attention à son coefficient immatériel global, plus le coefficient économique augmente.

Sur le panel étudié :

- 1 entreprise sur 5 a un coefficient économique plutôt bon, supérieur à 4, et un coefficient immatériel global assez bon (en haut à droite). Les bases de la pérennité sont là.
- 1 entreprise sur 3 a un coefficient économique plutôt faible alors que son coefficient immatériel global est assez bon (en bas à gauche).
- Pour les autres entreprises, soit le coefficient économique est faible ainsi que le coefficient immatériel global : l'entreprise doit agir d'urgence ; soit le coefficient économique est bon ainsi que le coefficient immatériel global : l'entreprise tend vers l'excellence.

## b. Coefficient Immatériel Interne & Positionnement du Dirigeant

Comment différencier un dirigeant leader (leadership), d'un dirigeant manager (secondship) ?



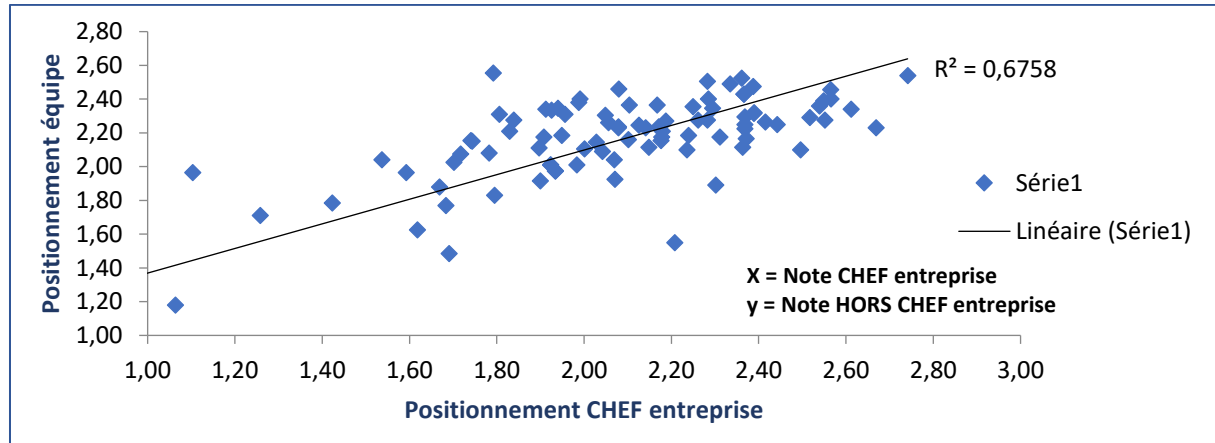
Sur le panel étudié 7 Dirigeants d'entreprises sur 10 ont un positionnement de manager au quotidien alors que trois sur dix ont un positionnement de leader. Il est essentiel que dans les PME PMI une différenciation de ces deux fonctions soit définie.

- Quand le coefficient immatériel interne est faible, c'est-à-dire inférieur à 2,2/3, alors le dirigeant a des difficultés pour dynamiser et développer l'entreprise. Il a tendance à être un manager au quotidien.
- Quand le coefficient immatériel interne est supérieur à 2,2/3, il se positionne plutôt en leader.

**Pour améliorer son capital immatériel et impacter favorablement ses marges, l'entreprise a besoin de faire évoluer sa gouvernance.**

### c. Note du dirigeant & Note de l'entreprise

Nous mesurons ici l'implication du chef d'entreprise et de l'équipe des salariés :



Les critères du capital immatériel interne de l'entreprise relèvent soit de l'implication directe du chef d'entreprise soit de l'engagement coordonné de l'équipe des salariés.

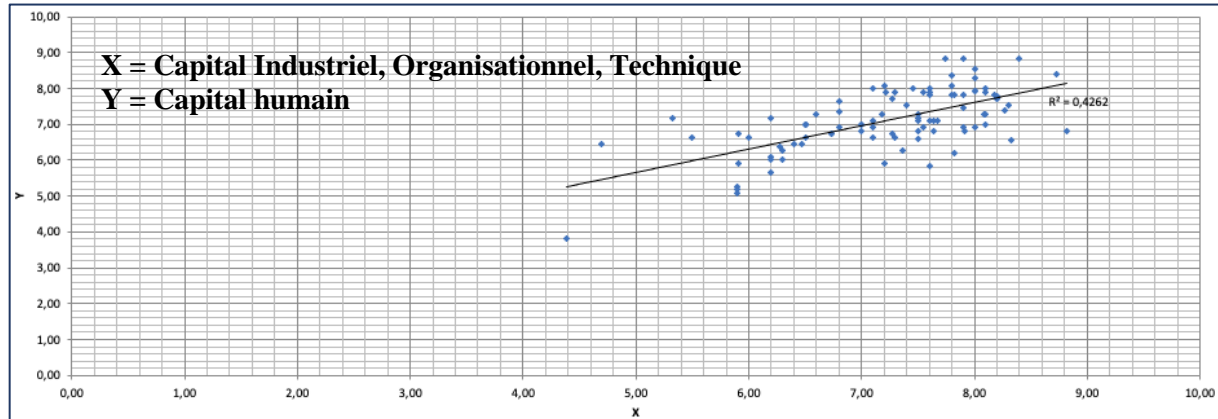
Les deux variables sont indépendantes.

- Le positionnement CHEF d'entreprise est meilleur que le positionnement équipe à plus de 75% lorsque son positionnement est supérieur à 2,2.
- Au contraire, le positionnement CHEF d'entreprise est moins bon que le positionnement équipe à plus de 2/3 lorsque son positionnement est inférieur à 2,2.

**Il y a une influence directe du CHEF d'entreprise sur son équipe, très favorable quand il se positionne en Leader et moins favorable quand il se positionne en Manager.**

#### d. Capital Immatériel Organisationnel & Capital Humain

Quelle est l'importance du capital humain dans l'organisation industrielle et technologique ?



Plus votre capital humain est fort, plus votre capital immatériel organisationnel, industriel et technologique est performant.

#### e. Quels enseignements ?

**Après plus de 40 années passées auprès des chefs d'entreprises du Sud-Ouest, les actions d'évaluations, de valorisation et de développement du Capital Immatériel des PME - PMI ont révélé ce vers quoi nos intuitions nous portaient.**

La valeur durable d'une entreprise repose dans ses hommes et ses dirigeants.

Les dirigeants les plus performants disposent d'une capacité avérée à s'extraire du quotidien opérationnel de leurs activités. La posture des dirigeants doit donc évoluer vers de nouveaux niveaux de leadership. C'est à ce prix que nous avons observé les **plus** fortes progressions de performance globale.

Les PME - PMI n'ont pas pour habitude de solliciter des experts, qui sont pourtant des acteurs clefs, source de leur enrichissement humain, organisationnel et relationnel.

Les facteurs clés de réussite :

- Renforcer les fonds propres par la génération de marges contributives plus importantes et/ou l'ouverture du capital à des investisseurs.
- Faire émerger les fonctions de Leader et de Manager dans le Comité de Direction ;
- Développer les formations personnelles et professionnelles pour l'ensemble des cadres, techniciens et collaborateurs de l'entreprise ;
- Gérer le temps et les priorités à tous les niveaux ;
- Ancrer une dynamique d'amélioration continue qui permette à chacun de contribuer au quotidien au développement de l'immatériel et à la réussite de l'entreprise ;

## IV. Témoignages des PME - PMI

IDESO œuvre depuis plus de 20 ans pour offrir aux dirigeants de PME - PMI l'accès à de telles ressources constituant pour eux des occasions d'apprendre, de se développer et de performer durablement sur leurs marchés.

Loin de résoudre tous les problèmes de nos amis dirigeants, nous leur offrons une lecture complète et intelligible de la situation de leur entreprise, à même de permettre une réflexion intense vers une mise en action. Nous avons à cœur de réconcilier la Mission, la Vision et les Valeurs d'un Dirigeant avec celle de son entreprise et de ses hommes, à même de faire ensuite la différence comme en témoigne certains ci-dessous.



### **Bruno MASSON**

**Ancien Dirigeant - OTECH - Puyoo (64)**

<https://www.otech.fr/fr/>

*« Quand j'ai repris la direction générale de cette PME, j'ai eu le réflexe d'inviter le chargé de mission de la DRIRE avec le représentant de*

*l'Association IDESO pour m'aider à moderniser l'outil de production et d'une manière plus globale l'ensemble de cette entreprise.*

*Ainsi, quelques mois après cette visite un programme d'investissement important a pu être réalisé. En complément, IDESO m'a proposé de réaliser un diagnostic avec l'outil CIME J'ai été très surpris par la simplicité des questions posées et la pédagogie interactive pour l'évaluation du capital immatériel de l'entreprise. Depuis et jusqu'à mon départ à la retraite j'ai fait régulièrement cette démarche et mis en place les actions de progrès tant sur le plan matériel qu'immatériel. Parallèlement, j'ai envoyé les cadres dans les stages Managers-Leaders ce qui leur a permis de mieux se connaître et de travailler dans un mode d'intelligence collaborative afin d'assurer le management quotidien de l'entreprise. Ceci m'a permis de me libérer de cette fonction et d'exercer celle de leader pour développer l'export et les relations avec les organismes privilégiés. Ainsi dans une conjoncture assez complexe, nous avons réussi à tripler le chiffre d'affaires tout en conservant de bonnes marges pour nos actionnaires. Cette réussite est due principalement aux hommes et femmes de l'entreprise, qui ont su au cours des années se remettre en cause et faire évoluer leur savoir-faire surtout leur compétence. »*



### **Michel & Terexa GOICOECHEA**

**Dirigeants - Poterie Goicoechea - Ossès (64)**

<https://poterie-goicoechea.com/fr>

*« Nous avons ressenti le besoin de réfléchir sur notre stratégie de développement car les produits de première génération étaient de plus en plus concurrencés par les produits d'importation à bas coût et en plastique. Le diagnostic CIME nous a permis de bâtir un plan d'action de progrès que nous avons suivi grâce à l'accompagnement d'IDESO.*

*L'association nous a mis en relation avec un expert en veille stratégique et concurrentielle : nous avons ainsi pu concevoir les produits émaillés de deuxième génération pour la décoration à destination des paysagistes, grands hôtels, etc., qui connaissent de plus en plus de succès. Nous avons pu aussi obtenir des aides publiques de la DRIRE, de la région et de BPI pour le financement des innovations et celui des investissements matériels et immatériels. En complément, l'arrivée de nos deux enfants contribue fortement à notre développement dans un monde de plus en plus complexe. Sans cet accompagnement de confiance et de compétence de la part d'IDESO nous n'aurions pas pu, seuls, bénéficier de tous ces conseils adaptés à la petite taille de l'entreprise. »*





### **Jean-Claude PEYROT**

**Dirigeant - Entreprise Mure et Peyrot - Bordeaux (33)**

**<https://www.mure-peyrot.com/>**

*« L'association IDESO m'a présenté l'outil CIME que j'ai trouvé très adapté à une réflexion globale pour mon entreprise. En très peu de temps nous avons bâti ensemble le plan d'action de progrès sur trois années, que nous avons suivi, ce qui nous a conduits à moderniser l'outil de fabrication, le système d'information et à faire appel à des conseils en marketing/commercial.*

*Depuis nous faisons chaque deux à trois ans ce diagnostic qui nous permet de suivre les évolutions des facteurs immatériels et d'investir dans les compétences et savoir-faire de nos collaborateurs.*

*A travers cet accompagnement de confiance, de compétence et de confidentialité, nous avons pu développer notre activité tant sur le plan national que mondial, en créant avec mon fils Bernard une société à Chicago qui dessert depuis un an les deux Amériques. Ainsi nous avons pu développer notre chiffre d'affaires en maintenant notre marge, ce qui nous permet d'envisager l'avenir avec plus de sérénité dans un environnement de plus en plus complexe. »*



### **André BERROGAIN**

**Ancien Dirigeant - EMAC - Mauléon (64)**

**<https://www.emac-caoutchouc.com/fr/>**

*« Après une période d'investissement dans le matériel et le recrutement d'un Directeur de site, nous nous sommes rapprochés d'IDESO pour nous aider dans la cession de l'entreprise. A partir des trois scénarios proposés par le consultant : cession à un groupe industriel, cession à des salariés, solution mixte externe – interne, nous avons opté pour la seconde option en privilégiant la valeur du capital immatériel mis en exergue par le consultant. En effet, cette solution donne la meilleure garantie pour la pérennité de l'entreprise.*

*L'apport d'IDESO a permis de conduire cette opération en respectant la culture de l'entreprise, son savoir-faire et en bénéficiant d'une expertise tant dans le domaine financier que de l'immatériel. Je conseille à tout chef d'entreprise qui cède son activité de s'entourer d'une société de conseil comme IDESO qui sait accompagner le dirigeant et le, ou les repreneurs, dans cette phase délicate. »*

## **V. Conclusion générale**

Au global quelques idées-forces que nous retirons quant au développement du capital immatériel dans les PME – PMI :

- L'établissement d'une relation de confiance entre le dirigeant et le consultant ;
- L'adhésion du dirigeant aux recommandations établies par le diagnostic CIME et au plan d'action proposé ;

- La gestion du temps pour réellement conduire le changement tant auprès du dirigeant lui-même qu'à son équipe de direction ;
- La transparence, tant au niveau des idées proposées que des outils utilisés.

Les membres bénévoles de l'Association IDESO et du collectif PRIMMAT, poursuivent leurs investigations et accompagnements dans un souci de répondre aux futurs enjeux des PME - PMI de nos territoires.

Nous savons l'imminence des difficultés économiques auxquelles nombre d'entre vous feront face prochainement. Après une crise de liquidité liée à la pandémie, un fort risque de solvabilité se présage pour les mois à venir.

Le danger de repli sur soi est évidemment présent et c'est justement l'inverse qu'il conviendra de faire à la lumière de nos expériences et connaissances accumulées.

Nous poursuivons alors notre engagement pour aider les PME - PMI dans les orientations suivantes :

- Développer des accompagnements avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (Passeport Expansion) ;
- Approfondir les effets de la dynamique des territoires dans la performance d'un tissu économique local ;
- Réviser notre outil historique, le CIME, pour y inclure notamment des enjeux de gouvernance, de bienveillance et de développement durable.

## Remerciements

Nous souhaitons également remercier les dirigeants pour leur témoignage :

**André BERROGAIN**

**Michel et Terexa GOICOECHEA**



**Bruno MASSON**

**Jean-Claude PEYROT**



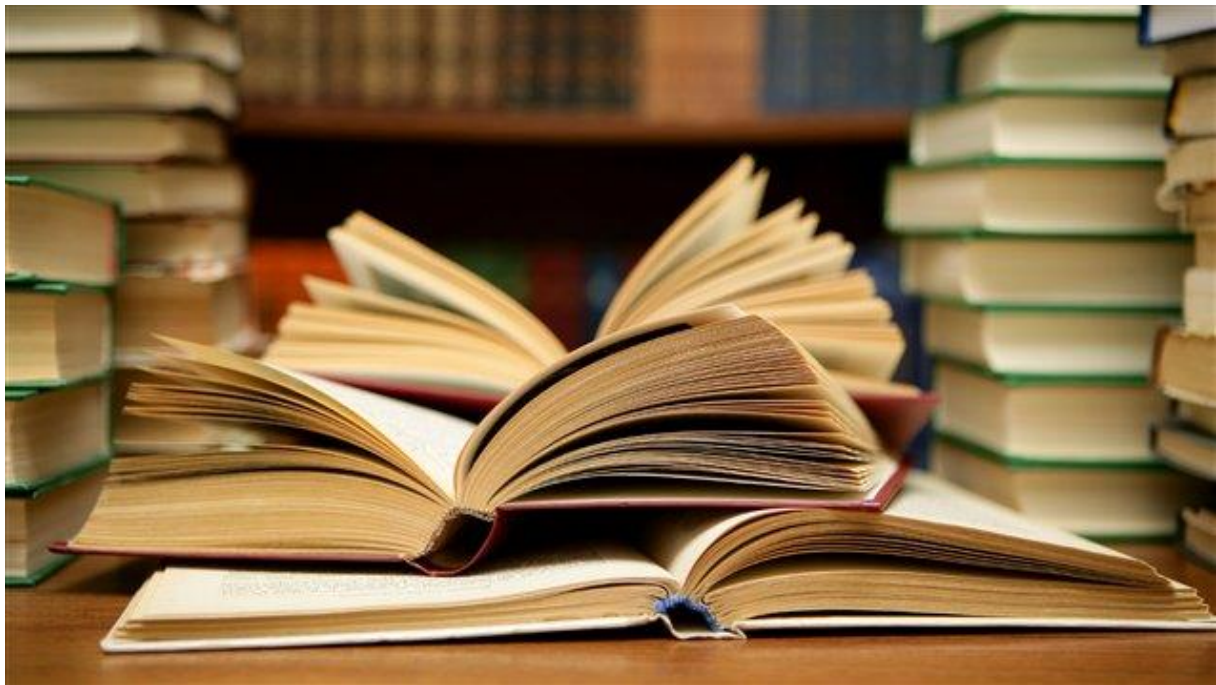
Nous tenons à remercier tout particulièrement les membres de l'association qui ont pris de leur temps pour contribuer à la réalisation de cet article :



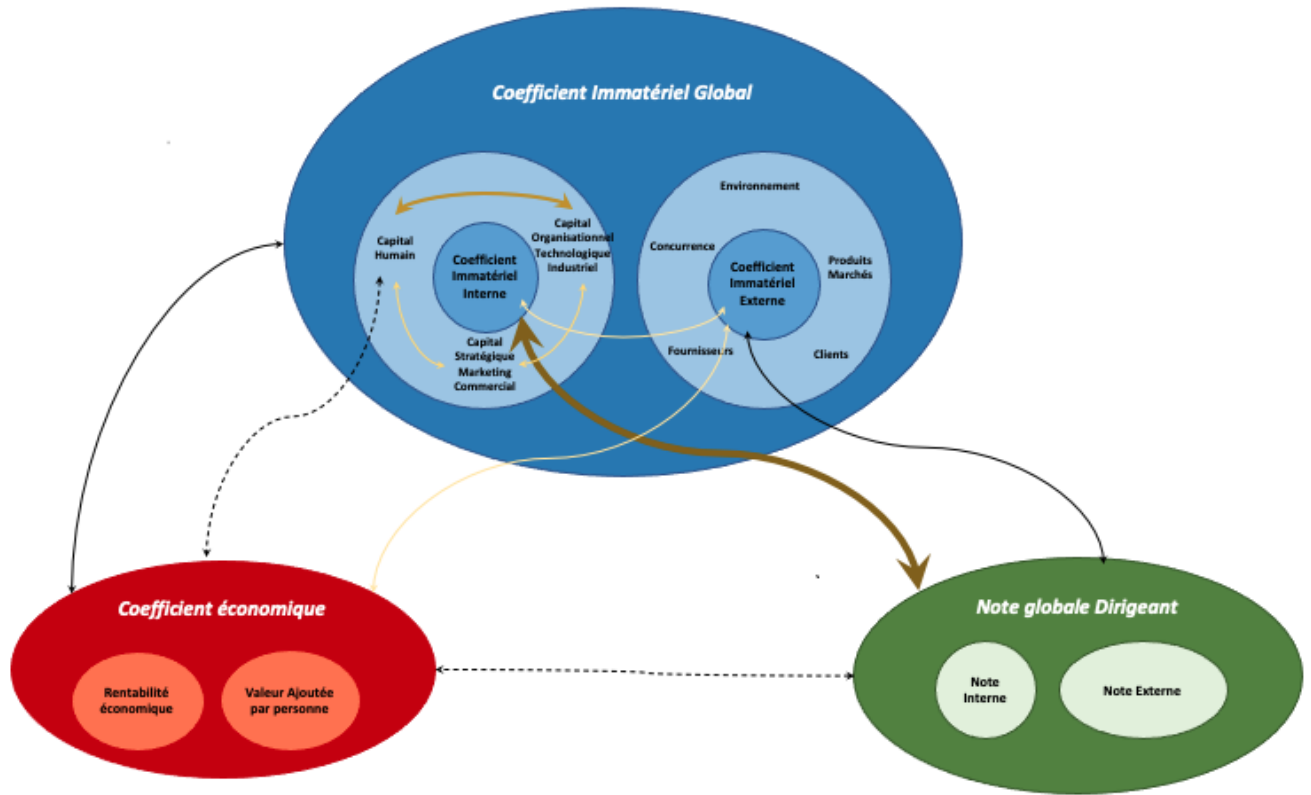
Élias AGOURI, Stephen BATEMAN, François BENOIT-CATTIN, Charlotte DENECKER, Éric DENNINGER, Richard GIRARDOT, Patrick HUNAUULT, Damien PATAKI et Ali SOUFYANE.







## Annexes

L'exploitation des résultats du CIME .....	page 20
The balanced scorecard .....	page 21
Intellectual Capital: A Core Asset for the Third Millenium .....	page 22
Intellectual Capital .....	page 22
La théorie des Cohérences Humaines .....	page 23
Valentin .....	page 24
Thesaurus-Capital-Immatériel .....	page 24
Cap'Immatériel .....	page 25
Strat'eMove .....	page 25



**a. L'exploitation des résultats du CIME**



Corrélation	Valeur R <sup>2</sup>	Graphique
Très forte	≥ 0,80	
Forte	≥ 0,40 et < 0,80	
Moyenne	≥ 0,20 et < 0,40	
Faible	≥ 0,10 et < 0,20	
Très Faible	≥ 0,05 et < 0,10	
Non	< 0,05	

## **b. The balanced scorecard**

Cet outil de pilotage de la gestion est le fruit d'une recherche menée par Robert S. KAPLAN et David NORTON en 1990, financée par KPMG. Depuis cette date, le balanced scorecard est devenu un thème de recherche de la Harvard Business School.

La justification de la recherche est la reconnaissance de l'insuffisance des indicateurs financiers traditionnels pour orienter, seuls, l'entreprise vers une création de valeur économique à long terme.

Dans l'environnement économique actuel, caractérisé par la complexité, l'instabilité et l'incertitude, le système de pilotage a deux fonctions majeures :

- Il doit permettre de décliner les grandes orientations stratégiques en objectifs opérationnels clairs et concrets ;
- Il doit permettre de contrôler et d'orienter les performances de l'entreprise selon les différentes dimensions de la création de valeur économique : les capacités d'innovation et d'apprentissage, l'efficacité et l'efficience des processus mis en œuvre, la satisfaction des clients, les résultats financiers ;
- Il doit donc combiner le court terme et le long terme ;
- Il doit donc intégrer des indicateurs financiers et des indicateurs non-financiers ;
- Pour contrôler, il doit intégrer des mesures de résultats ; pour orienter, il doit intégrer des indicateurs intermédiaires ou déterminants des résultats.

Le « tableau de bord équilibré » regroupe les indicateurs les plus pertinents pour mesurer les performances de l'entreprise selon les différents axes qu'elle juge déterminants pour la réussite à long terme. Surtout il met en évidence les relations de cause à effet qui existent entre chaque catégorie d'indicateurs. Il donne ainsi un sens commun aux actions des individus au sein de l'entreprise, et permet à chacun d'identifier sa contribution à la performance d'ensemble.

Le modèle de base à quatre dimensions repose ainsi sur l'enchaînement suivant :

La création de valeur pour l'actionnaire est le résultat de la combinaison de la satisfaction des clients et de l'efficacité et de l'efficience des processus mis en œuvre ; la pérennité de la création de valeur dépend de l'amélioration permanente du service aux clients et des processus, et repose donc sur les capacités d'innovation et d'apprentissage de l'entreprise.

Le balanced scorecard donne une représentation intégrée (un seul document, relations de cause à effet) qui facilite la maîtrise économique à long terme. Il offre un cadre pour l'amélioration permanente des processus vers une meilleure efficacité dans la réponse aux attentes des clients et des actionnaires. Cet effort repose sur les compétences, actifs clés désormais ; il doit être reconnu, motivé et recevoir une rémunération juste. C'est pourquoi le balanced scorecard intègre la perspective des salariés, considérés comme de véritables partenaires ou associés du projet économique de l'entreprise.

### **c. Intellectual Capital: A Core Asset for the Third Millenium**

A travers des grilles d'audit et 40 concepts simples pour gérer le capital immatériel, il est possible d'établir et de suivre l'évolution de son capital immatériel. Les domaines audités sont : l'actif marché, l'actif humain, l'actif propriété intellectuelle et l'actif infrastructure.

L'état de ces différentes dimensions se trouve sous le chapitre du capital intellectuel. Une fois les aspects audités, et leurs poids pondérés avec l'indexation d'une valeur financière par critère, les résultats sont consignés à une base de données de Capital Immatériel.

L'exploitation en est simple : indexation du Capital Immatériel + indicateur de santé de l'entreprise.

Il est nécessaire de mettre en place un système de suivi dans le temps et évaluer les impacts des actions correctives internes. Ce processus continu se fait en 7 étapes :

1. Identifier le Capital Immatériel
2. Développer une politique de Capital Immatériel
3. Auditer le Capital Immatériel
4. Documenter et stocker en base de données Capital Immatériel
5. Mettre en place des indicateurs de veille de Capital Immatériel
6. Veiller à la croissance et renouvellement du Capital Immatériel
7. Dissémination

### **d. Intellectual Capital**

Thomas A. STEWART propose un navigateur à « aréannegramme ».

Il se base partiellement sur :

- Une adaptation du « q de Tobin » (L'économiste James TOBIN, Prix Nobel) qui dit : Si  $q < 1$  (une immobilisation vaut moins que sa valeur de remplacement), une entreprise hésitera à renouveler ce type d'investissement. En utilisant cette formule pour déterminer les ratios « market to book » (c'est-à-dire valeur comptable selon les calculs classiques), le « q » neutralise les différentes méthodes de dépréciation et valorise l'investissement immatériel.
- La méthode proposée par NCI Research (un cabinet dans l'Illinois) « la valeur intangible calculée, méthode en 7 étapes qui permet l'évaluation de la capacité d'une entreprise à utiliser ses valeurs intangibles (immatérielles) pour atteindre une performance supérieure à sa concurrence. Cela s'appelle la VIC : Valeur Intangible Calculée.

Le résultat est un polygone à une mesure d'ensemble et trois axes comptant trois critères chacun. Les trois axes représentent respectivement les mesures du capital humain, du capital structurel, du capital client.

Les critères pondérés selon les objectifs stratégiques de l'entreprise permettent une évaluation du type « benchmarking » basée sur les pratiques optimales du secteur. Les critères sont :

- Taux de renouvellement de la « matière grise »
  
- Ventes de produits nouveaux en % de ventes totales
- Attitudes des salariés
- Coûts de remplacement de base de données
- Retour sur capital investi
- Ratio de ventes aux coûts de ventes, administration et charges générales
- Satisfaction des clients
- Rentabilité des marques
- Taux de fidélisation des clients

En comparant l'actuel (point où l'on se trouve pour chaque critère) avec le souhaité (points externes du cercle), cela permet de pointer les forces et faiblesses relatives d'une société, et donc de cibler les domaines de progrès à mettre en œuvre.

#### e. La théorie des Cohérences Humaines

Le CRI propose une méthode d'évaluation basée sur la théorie des Cohérences Humaines (R. KNIFFLE) qui offre un cadre pertinent pour le renouvellement de la réflexion sur l'appréhension de l'immatériel dans l'entreprise.

La théorie des Cohérences Humaines est une théorie de l'homme et de sa nature. Elle le place au centre de toute réalité ; c'est lui qui donne sens et cohérence. Le sens peut être défini comme une disposition intérieure qui s'exprime par un regard particulier sur le monde, par une certaine vision des choses ; Il se révèle par des manières différentes de travailler, d'échanger, de concevoir ou d'évaluer.

Ce qui est sens à l'origine s'exprime dans la réalité sous le mode d'une structure dite « cohérenciel ».

Le cohérenciel se présente sous forme de trois vecteurs orthogonaux associés aux trois dimensions fondatrices de l'expérience humaine :

- Le vecteur vertical exprime la dimension subjective donc le sens dans lequel l'homme se dispose,
- Le vecteur horizontal, orienté vers la gauche, exprime la dimension objective,
- Le dernier vecteur exprime la dimension rationnelle qui apparaît ainsi comme le produit.

Mais n'allons pas plus loin dans l'exploration de cette théorie qui, à notre sens, ne fait que poser les fondements d'une méthodologie générale de l'évaluation, sans apporter concrètement au lecteur des critères d'évaluation pragmatiques.



## f. Valentin

Gilles LECOINTRE a un double profil de chef d'entreprise et d'Universitaire (à l'ESSEC et à la Faculté de Paris Ouest-La Défense-Nanterre), et est membre de l'observatoire de l'Immatériel.

Il a développé un modèle statistique d'évaluation : VALENTIN. Il s'agit là de l'évaluation d'une PME dans une optique de valorisation de celle-ci dans le cadre d'une cession/transmission. C'est une méthode en 4 étapes :

- Analyse financière
- Qualité du fonds de commerce
- Potentiel de développement
- Valeur de la clientèle

Expert en intermédiation pour des PME et ETI, le Professeur LECOINTRE propose dans sa méthodologie une dimension immatérielle pour prendre en compte les éléments extra financiers d'importance lors d'une valorisation.

## g. Thesaurus-Capital-Immatériel

La méthodologie Thesaurus-Capital-Immatériel a été développée sous la direction d'Alan FUSTEC, fondateur de Goodwill-management.

Initialement Thesaurus Bercy (2011) puis Thesaurus Capital Immatériel (Version 2019), le référentiel d'Alan FUSTEC est aujourd'hui la méthode d'évaluation des actifs immatériels la plus répandue au sein des grandes entreprises. Le cabinet de Conseil GoodWill Management a consolidé la méthode initiale en la précisant en fonction des secteurs d'activités des entreprises. Elle a vocation à analyser finement 10 classes d'actifs immatériels à l'aide d'indicateurs factuels qui ont été « calibrés » pour permettre une évaluation la plus fiable et reproductible possible. Ainsi, pour évaluer le capital immatériel d'une entreprise, deux approches complémentaires sont mises en œuvre :

- L'évaluation extra-financière du capital immatériel, qui permet d'attribuer une note sur 20 à chacun des actifs qui composent le capital immatériel de l'entreprise.
- L'évaluation financière du capital immatériel, qui permet de réaliser une valorisation financière de l'entreprise.

Un institut de la comptabilité immatérielle a été créé en 2019 pour permettre l'accélération de la diffusion de ce modèle.

## **h. Cap'Immatériel**

Le laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS (Analyse du Travail Et des Mutations des Industries et des Services) développe depuis 2001 une réflexion et des missions d'accompagnement des entreprises et des institutions concernant la dimension stratégique des ressources immatérielles.

Cap'Immatériel est développé depuis 2014 par ATEMIS en partenariat avec l'observatoire de l'Immatériel et la Direction Générale des Entreprises.

Il s'agit d'une méthodologie pour appréhender, évaluer les actifs immatériels et favoriser le dialogue entre entreprises et financiers. Cette méthode propose actuellement un nouveau référentiel d'identification des actifs immatériels stratégiques d'une entreprise pour offrir une aide à la décision lors de l'élaboration des orientations stratégiques.

Le référentiel d'analyse est un support, un guide, pour identifier au plus profond d'une société, d'une organisation et de son environnement (parties prenantes), les éléments et facteurs immatériels à même de façonner sa réussite pour le futur.

Très complet (10 catégories et 26 thématiques) et qualitatif, ce référentiel s'appuie sur les recherches en Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération qu'ATEMIS-LIR développe et porte depuis plusieurs années.

## **i. Strat'eMove**

Le Centre technique des industries mécaniques a été créé en 1965 pour apporter aux entreprises des moyens et des compétences afin d'accroître leur compétitivité.

En 2019, le CETIM présentait sa démarche STRAT'eMOVE dédiée à la transformation des entreprises industrielles à l'ère du numérique. Il s'agit d'un outil pour mobiliser l'écosystème et les talents de l'entreprise. Il vise à identifier un projet de développement et transformation d'entreprise en ciblant essentiellement selon nous les entreprises industrielles et leur positionnement technologique. Cette méthodologie dont la réussite est basée sur les capacités d'animation et d'entraînement de ceux qui la mettent en œuvre ainsi que sur des outils prédéfinis (pour les orientations stratégiques et les compétences...) a été déployée auprès de nombreuses entreprises industrielles.

## Table des références


Références	Sources
Observatoire de l'Immatériel	<a href="https://observatoire-immat.wixsite.com/site/outils">https://observatoire-immat.wixsite.com/site/outils</a>
Robert S. KAPLAN	<a href="https://www.hbs.edu/faculty/pages/profile.aspx?facid=6487">https://www.hbs.edu/faculty/pages/profile.aspx?facid=6487</a>
Loi de finances 1996	<a href="https://www.senat.fr/rap/a95-79-12/a95-79-121.pdf">https://www.senat.fr/rap/a95-79-12/a95-79-121.pdf</a>
C.R.I. (Collectif de recherche sur l'immatériel)	<a href="http://www.coherences.com/textes/cr/evalim.html">http://www.coherences.com/textes/cr/evalim.html</a>
Index du Capital Humain	<a href="http://www.blindspot.ca/pdfs/humancapitalindex.pdf">http://www.blindspot.ca/pdfs/humancapitalindex.pdf</a>
Laboratoire ATEMIS	<a href="https://www.atemis-lir.fr/">https://www.atemis-lir.fr/</a>
Modèle VALENTIN	« J'évalue mon entreprise » - Gilles LECOINTRE - GUALINO
Association IDESO	<a href="http://ideso.fr/">http://ideso.fr/</a>
Maurice LEVY et Jean-Pierre JOUYET	<a href="https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/064000880.pdf">https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/064000880.pdf</a>
Thésaurus-Bercy V1	<a href="http://observatoire-immateriel.com/wp-content/uploads/2015/11/thesaurus-volet-1.pdf">http://observatoire-immateriel.com/wp-content/uploads/2015/11/thesaurus-volet-1.pdf</a>
WICI	<a href="https://www.wici-global.com/">https://www.wici-global.com/</a>
Démarche STRAT'eMOVE	<a href="https://www.cetim.fr/Actualites/en-france/Breves/Transformation-des-entreprises-Rendez-vous-sur-Global-Industrie">https://www.cetim.fr/Actualites/en-france/Breves/Transformation-des-entreprises-Rendez-vous-sur-Global-Industrie</a>


**IDESO (Initiatives des Dirigeants d'Entreprises du Sud-Ouest)**

[www.immateriel.org](http://www.immateriel.org)

 2 avenue du Président Pierre Angot, Technopole Hélioparc, 64053 Pau Cedex 09

Élias AGOURI, Président d'honneur

 06 08 89 34 61

 [elias.agouri@ideso.fr](mailto:elias.agouri@ideso.fr)

