

## **Action : Indicateurs immatériels extra financiers**

### 1. Contexte

*En juin 2012, la DGE et l'Observatoire de l'Immatériel ont signé une convention, support de l'action collective « Actifs Immatériels des Entreprises ».*

*La Convention a pour objectif de mettre à disposition des entreprises des outils relatifs à la gestion, à l'évaluation et à la valorisation des actifs immatériels des entreprises. Ces outils ont vocation à être déployés auprès d'un grand nombre d'entreprises pour leur permettre de valoriser et de s'approprier leurs actifs immatériels. Elle constitue par conséquent un volet stratégique de l'action de la DGE pour promouvoir l'immatériel.*

*Un comité de pilotage, regroupant la DGE et l'Observatoire de l'Immatériel, se réunit pour piloter la convention et valider définitivement les livrables produits étudiés en Collège des Experts.*

### 2. Origines de l'action

Si les premières apparitions du concept d'Immatériel remontent aux années 1920 aux Etats-Unis, le sujet prend une véritable ampleur dans les années 1980. L'évolution au fil des années de l'Immatériel se fait majoritairement autour de deux écoles : l'école scandinave et l'école américaine avec les *Balanced Scorecard* de Robert Kaplan et David Norton. L'IFAC (*International Federation of Accountants*) définit les actifs immatériels, en distinguant le capital matériel, le capital financier et le capital immatériel qui se compose de trois grandes composantes :

- Le capital humain : les compétences individuelles, l'expérience et le savoir-faire collectifs, l'histoire de l'entreprise, la personnalité du dirigeant, la présence d'hommes clés
- Le capital organisationnel : les brevets, les procédures, la structure, le système d'information, les bases de données, les rites, le mode d'organisation
- Le capital relationnel : les clients, les fournisseurs, la réputation, les réseaux, la relation aux actionnaires, les régulateurs

En France, c'est le rapport de MM. Maurice Lévy et Jean-Pierre Jouyet – « L'économie de l'immatériel. La croissance de demain », en novembre 2006 –, commandé par les pouvoirs publics, qui met en évidence le sujet sur la scène française comme un facteur essentiel de compétitivité des pays matures, forts d'une histoire, d'une culture et d'une potentialité de connaissance inégalée.

Depuis dix ans, les actifs immatériels ont fait l'objet d'un nombre important de recherches, de projets, et de communications, qui convergent pour montrer l'importance de cette notion dans la compétitivité des entreprises.

Fondamentalement, la DGE et l'Observatoire partagent la conviction que l'immatériel est un réservoir de croissance pour les entreprises, une urgence pour le développement économique national/des territoires/des filières et constitue aussi un facteur de cohésion sociale.

Malgré toutes ces avancées et cette conviction de plus en plus partagée, un écart important existe entre l'accumulation de méthodes théoriques sur l'immatériel et l'impréparation des entreprises à utiliser ce type de démarche dans leur quotidien.

Le ministère de l'Économie de l'Industrie et du Numérique a lancé en mars 2014 un chantier visant à élaborer un modèle de document extracomptable, facultatif, valorisant les actifs immatériels des entreprises.

Un groupe de travail, piloté par la DGE, a été mis en place, rassemblant des professionnels issus d'horizons divers : direction générale du Trésor, experts-comptables, universitaires-chercheurs, financeurs, analystes financiers. L'objectif de la démarche est de faciliter le dialogue entre les entreprises et leurs financeurs ou investisseurs en mettant en valeur, au-delà des éléments comptables et financiers, des informations (souvent qualitatives) permettant de mieux apprécier la performance et le potentiel de croissance de l'entreprise dans une perspective de moyen ou long terme.

Par exemple, la qualité des ressources humaines, la notoriété de la marque et sa protection, la qualité du portefeuille de clients, la fiabilité des systèmes d'informations sont quelques-uns des éléments qui sous-tendent (ou obèrent) la possibilité, pour l'entreprise, de générer des cash-flows futurs : ce sont autant d'actifs immatériels qui pourraient être mieux identifiés et objectivés.

### 3. Objectifs poursuivis

Les objectifs poursuivis par cette action sont les suivants :

- Sensibiliser les entreprises à l'importance de leurs actifs immatériels pour leur croissance, leur potentiel d'innovation, leur compétitivité et leur dialogue avec leurs financeurs et investisseurs ;
- Développer des outils pédagogiques permettant aux entreprises d'identifier, d'utiliser et de valoriser leurs actifs immatériels, à des fins de transformation de leur modèle économique et de pilotage opérationnel ;
- Mobiliser l'écosystème des acteurs de l'entrepreneuriat susceptibles de contribuer à ces actions de sensibilisation et de pédagogie : réseaux consulaire et d'accompagnement, Conseil supérieur de l'ordre des experts comptables (CSOEC), WICI<sup>1</sup>, financeurs (FBF, Bpifrance), investisseurs ;

### 4. Conditions de réalisation

#### *Le concept*

Cette action vise donc à élaborer un dispositif pratique et pédagogique de sensibilisation et de montée en compétences des entreprises (de type « boîte à outils ») leur permettant :

---

<sup>1</sup> World Intellectual Capital Initiative est une structure, créée en 2007, qui fédère les organisations représentatives des entreprises, analystes et investisseurs, ainsi que la profession comptable et le milieu universitaire. La Commission européenne participe à WICI en qualité d'observateur.

- d'identifier, de recenser et d'estimer la valeur de leurs actifs immatériels ;
- de les intégrer dans l'évolution de leur modèle économique ;
- de les prendre en compte dans le pilotage stratégique et managérial ;
- de les intégrer dans l'information destinée à leurs partenaires (financeurs, investisseurs...)

#### 4.1 Etat d'avancement actuel

Le projet, lancé en 2014, a déjà permis de produire :

- **Une première grille des 26 indicateurs stratégiques (qui sera fournie après la pré-sélection)**
- **Des premiers tests de cette grille auprès de financeurs avec les retours d'expérience associés**

Il apparaît qu'une telle démarche présente, particulièrement dans l'objectif de financement patient pour une croissance pérenne, des similitudes avec celle liée à l'obligation légale de responsabilité sociétale des entreprises. À cet égard, il serait pertinent d'articuler les deux initiatives afin de les enrichir, par exemple dans la constitution du panel d'entreprises censées expérimenter cette grille élaborée<sup>2</sup>.

#### 4.2 Phases de l'action envisagée (durée totale six mois)

- Mise à l'épreuve de la grille d'indicateurs existante et finalisation d'un modèle de grille d'indicateurs (phase 1- durée : 2 mois)
  - o Test de la grille auprès de quelques entreprises (une dizaine), majoritairement des TPE / PME -et retours d'expérience, pour formalisation d'un modèle de grille d'indicateurs ;
  - o Vérification et ajustements éventuels de cette grille de référence issue des tests auprès d'acteurs divers (financeurs, réseaux d'accompagnement) et du collège des experts de l'Observatoire de l'Immatériel (cf. jalons)
- Elaboration d'un kit pédagogique comprenant (phase 2 - durée : 2 mois) :
  - o Un mode d'emploi pratique de la grille d'indicateurs, permettant à n'importe quelle entreprise de l'utiliser quelles que soient ses caractéristiques (secteur d'activité, taille, modèle économique, structure financière, marché...)
  - o Un guide stratégique, permettant à l'entreprise d'intégrer les actifs immatériels recensés et valorisés dans le cadre d'une stratégie plus générale (évolution de son modèle économique, démarche d'innovation, transition numérique, recherche de financements ou d'investisseurs) ;
  - o Un recueil de bonnes pratiques et de « cas d'école » illustratifs ;
- Réalisation de livrables pour une mise à disposition des entreprises et des financeurs sous deux formats (phase 3 - durée : 2 mois) :

---

<sup>2</sup> Ainsi retenir une PME sous-traitante d'un grand groupe pourrait être une option pour la constitution du panel.

- *Print* : un guide papier ;
- Web : un site internet d'information, d'autodiagnostic et d'orientation, reprenant, de manière adaptée, développée et interactive le contenu du guide papier ;

Phases / Actions	M+1	M+2	M+3	M+4	M+5	M+6	M+7	
Comités de pilotage et passage en CEI	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	
Finalisation du panel des entreprises sollicitées	▲							
Test de la grille auprès des entreprises retenues (après rédaction d'un protocole d'expérimentation)	▶							
Formalisation d'un retour d'expérience global et adaptation de la grille		▶	★	Finalisation de la grille				
Formalisation du « fil conducteur » pour interpréter l'analyse des indicateurs		▶	★	Cahier des charges pour la construction de l'outil web				
Un mode d'emploi pratique de la grille d'indicateurs			▶	★	Rédaction finale			
Un guide stratégique (pour objectiver le dialogue avec le financeur)				▶	★	Formalisation finale		
Test sur quelques entreprises (pour vérifier l'adéquation)		▶						
Mise à disposition des livrables :								
Format papier				▶	★			
Format web – conception / design / expression de besoins					▶	★	Validation vs/ CC	
Réalisation ; tests						▶	★	
Constitution d'un recueil de bonnes pratiques, vidéos (issu des tests PME )			▶					

★ Jalons clés (ex : livrable, fin des tests, etc.)    ▲ Comités de pilotage du projet    ▲ Passage en CEI

## 5. Livrables

Parmi les livrables à fournir à l'Observatoire de l'immatériel et à la DGE devront figurer :

Phase 1 :

- une présentation du panel d'entreprises, accompagnée des éléments de méthode justifiant le panel retenu ;
- un modèle de grille d'indicateurs issu des tests réalisés auprès des entreprises
- un descriptif des travaux réalisés auprès de chaque entreprise qui sera formalisé par un retour d'expérience des tests;

Phases 2 et 3 :

- Un pré sommaire + « un chemin de fer » de l'outil *print* ;
- Un cahier des charges pour la conception de l'outil web ;
- Les outils papier et web finalisés ;

Au-delà du suivi en comité opérationnel, le Collège des experts de l'immatériel pourra opportunément apporter son éclairage sur le contenu de l'action

NB : tous les livrables produits dans le cadre de l'action collective devront respecter les règles exposées dans la « Charte d'utilisation des documents et livrables issus des travaux de la convention relative aux actifs immatériels » qui sera communiquée au(x) prestataire(s) sélectionné(s).

#### 6. Effets attendus, modalité d'évaluation de l'action

Le travail sera considéré comme un succès si l'outil :

- Est validé par les entreprises et les parties prenantes aux tests (financeurs, réseaux d'accompagnement) qui ont participé à sa conception et peuvent en être les ambassadeurs ;
- Est partagé avec d'autres acteurs qui proposent des outils répondant aux mêmes objectifs
- Trouve sa place avec le guide de sensibilisation (version papier notamment) à destination du dirigeant de PME pour le convaincre de l'intérêt de la démarche
- Est accessible et promu via les réseaux de l'Observatoire de l'Immatériel, de la DGE et d'autres parties prenantes (ex : centre des jeunes dirigeants (CJD), réseau consulaire, CSOEC, réseaux d'accompagnement ...)

En conclusion, les points saillants de cette action sont liés au partage du travail effectué dans son écosystème. *Parmi les résultats obtenus*, les entreprises ayant travaillé leurs leviers de développement et de compétitivité, pourront témoigner, ainsi que leurs parties prenantes (actionnaires, clients, partenaires, ...), de progrès notamment dans les domaines suivants :

- Clarté de la vision, des axes stratégiques, et des priorités d'actions
- Premiers gains sur les indicateurs de performance de la grille des 26 indicateurs stratégiques
- Robustesse de l'organisation, la gouvernance, le pilotage, ...
- Attractivité de l'entreprise en termes de :
  - o financement auprès des investisseurs et institutions financières
  - o image auprès des clients et prospects, voire des fournisseurs ou autres partenaires.

Le volet expérimentation de l'action apportera une amélioration sur :

- La grille des indicateurs, sa nécessaire adaptation à l'entreprise considérée (secteur, taille, maturité) et ses modalités d'appropriation
- La prise en compte des problématiques pouvant être traitées sous l'angle de l'Immatériel
- Les partenariats et le tissu relationnel de l'écosystème

#### 7. Gouvernance du projet et acteurs impliqués

La DGE assurera le pilotage opérationnel des travaux (en relation étroite avec l'Observatoire de l'Immatériel). Plus globalement, elle sera en charge de prendre toutes les décisions nécessaires pour le bon achèvement des travaux et l'atteinte des objectifs du projet.

Un comité de suivi du projet sera constitué et composé de la DGE et du/des prestataires. Ce comité validera le protocole d'expérimentation (proposé par le prestataire) et un programme d'action (comprenant des jalons précis) de l'expérimentation. L'ensemble de cette action fait donc intervenir :

- La DGE et l'OI, en tant que commanditaires ;
- Le prestataire retenu qui testera la grille auprès d'entreprises sélectionnées et, s'il est différent, celui qui réalise les livrables de la phase 3 ;
- Les membres du futur comité de suivi, retenus en fonction de leur expertise, pour accompagner les commanditaires <sup>3</sup>

Les prestataires retenus et leurs équipes seront en charge de la réalisation de l'expérimentation sur les entreprises sélectionnées (cf. « 9. Critères de sélection du prestataire »). Ces entreprises seront sélectionnées, sur proposition du prestataire en charge du projet, par le comité de suivi du projet.

Les livrables produits seront présentés, deux fois, en Collège des Experts de l'Immatériel pour avis consultatif (une première fois à mi-parcours du projet et l'autre à la fin de la phase 3). Des consultations complémentaires pourront se tenir, le cas échéant par voie électronique.

Le Comité de Pilotage (composé de l'Observatoire de l'Immatériel et de la DGE) qui pilote la convention validera définitivement les livrables produits une fois présentés en Collège des Experts.

#### 8. Durée et échéances du projet

Les réponses des candidats sont attendues sous 30 jours à compter de la publication du présent document (AAP) sous format pdf à Françoise Brancourt et Emilie Lesage-Périlleux (adresses mails en partie 11).

Les candidats peuvent adresser leurs questions par mail dans un délai de 3 semaines à compter de la publication de l'AAP. Leurs réponses seront transmises à l'ensemble des candidats.

Des réunions de présentation et soutenance orale des propositions auront lieu la semaine suivant l'échéance de clôture pour la remise des réponses, fixées d'un commun accord entre la DGE et chaque candidat.

La décision sera rendue la semaine suivant les auditions des candidats pour un démarrage mi-septembre 2017 et une finalisation au plus tard en mars 2018.

#### 9. Budget

La présente action donnera lieu à un financement minimum de 138 000 euros, étant entendu que la subvention apportée par la DGE ne dépassera pas 45 % des frais engagés, tel que prévu dans le cadre de la convention OI-DGE.

#### 10. Critères de sélection des prestataires

---

<sup>3</sup> Notamment les participants aux précédents travaux qui avaient conduit à l'élaboration de la première grille d'indicateurs extra-financiers qui accepteraient à nouveau de contribuer (la SFAF, le CSOEC, le Groupe BPCE, ...)

Les prestataires sélectionnés auront su démontrer :

- Les raisons pour lesquelles ils souhaitent répondre à cet appel à candidatures
- Une bonne compréhension des enjeux de l'Immatériel – voire une expertise technique
- Une appropriation du contexte et la capacité à s'y adapter
- Pour le prestataire des phases 1 et 2 : une capacité à constituer, d'un point de vue méthodologique et opérationnel, un panel d'entreprises diversifié en termes de taille, secteur économique, appropriation des enjeux immatériels, maturité de l'entreprise ;
- Une capacité à s'inscrire dans un travail collectif avec d'autres prestataires, plusieurs entreprises et des partenaires divers
- Un respect des conditions de réalisation

Cette action comprenant deux types de phases nécessitant des compétences différentes (test de la grille des 26 indicateurs stratégiques extra-financiers et élaboration de documents pédagogiques/construction d'une plateforme web), il est possible de :

- Proposer sa participation pour les seules phases 1 & 2 (finalisation de la grille d'indicateurs, kit pédagogique et tests auprès de 10 entreprises) ;
- Candidater uniquement à la phase 3 (construction de l'outil web). Mais, dans ce cas, le prestataire s'engage à participer aux comités de suivi du projet pour bien comprendre la problématique globale ;
- Répondre pour l'ensemble des 3 phases du projet et à cette fin, monter, si besoin, un consortium regroupant l'ensemble des compétences nécessaires.

#### 10. Modalités de la consultation : éléments à fournir

Les réponses devront inclure les éléments suivants :

- Une proposition technique comprenant la démarche et la méthode pour réaliser ce projet
- Une présentation de l'entreprise candidate ou consortium : rôles et charges associés à chaque membre de l'équipe par étape du projet
- Une présentation de l'équipe projet
- Les références de projets similaires et illustrations de livrables

#### 11. Contacts

**Françoise Brancourt**, Chargée de mission professions de conseil et actifs immatériels à la DGE :

[francoise.brancourt@finances.gouv.fr](mailto:francoise.brancourt@finances.gouv.fr)

**Emilie Lesage-Périlleux**, Déléguée Générale de l'Observatoire de l'Immatériel :

[elesage@inpi.fr](mailto:elesage@inpi.fr)