

Conjoncture

Du développement durable Mode d'emploi par l'immatériel vers la valeur durable

Un périmètre d'interférences fortes existe dans l'entreprise entre les domaines du développement durable et du capital immatériel. Le premier repose globalement sur trois grands piliers : économique, social et environnemental. Le second se fonde sur trois composantes largement proches: le capital structurel interne, le capital humain et le capital relationnel externe. La connexité s'établit aussi au travers d'une finalité commune de durabilité. Car une stratégie de l'immatériel s'inscrit très clairement dans une combinaison appropriée d'actifs incorporels au service d'un modèle entrepreneurial équilibré qui se veut délivrer de la croissance, de la performance et de la valeur sur le court et long terme.

Intégrer l'entreprise dans l'environnement

Dans l'économie du XXI^e siècle, les sociétés évoluent de façon croissante dans un "open business model", où leur valeur se construit pour beaucoup à l'extérieur, car en forte interdépendance avec les parties prenantes de leur écosystème. Les "consomm-acteurs", de plus en plus pro actifs, n'achètent plus uniquement des produits ou services mais des solutions complexes à des besoins fortement immatériels car passés de l'"avoir plus" au "vivre mieux et autrement". Pour satisfaire une relation nécessairement de confiance, voire d'intimité avec l'entreprise, les clients exigent désormais des valeurs au-delà des marques. Actifs stratégiques essentiels dans cet échange, notoriété, image, réputation de l'entreprise évoluent en temps réel dans les réseaux sociaux, pro-

“ Actifs stratégiques essentiels dans cet échange, notoriété, image, réputation de l'entreprise évoluent en temps réel dans les réseaux sociaux, professionnels et des communautés virtuelles multiples du niveau le plus global au plus local. ”

fessionnels et des communautés virtuelles multiples du niveau le plus global (marchés financiers) au plus local (hub de consommateurs sur des "niches"). Dès lors, l'enjeu consiste à mettre en place une dynamique des comportements professionnels des équipes en ligne avec la stratégie de développement et porteurs des valeurs de l'entreprise, aptes à construire avec ces cercles environnementaux une relation active et pérenne, génératrice d'attractivité, et donc créatrice de valeur : les valeurs créent la valeur. Transformer ainsi le capital humain en facteur de croissance et de compétitivité suppose une posture des acteurs économiques acceptant que le pouvoir ne soit plus dans l'avoir mais dans le partage. Dans les années à venir, l'innovation, diversifiée de façon croissante dans des territoires non technologiques d'usage pour répondre à ces besoins immatériels, devra être recherchée autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Cela signifie opérationnellement que les entreprises et les clients créent l'offre ensemble et s'enrichissent ainsi mutuellement : le partage crée la valeur. C'est particulièrement efficace dans le domaine des services : capter l'innovation externe favorise un relationnel durable et fidélisant, avantage compétitif exceptionnel à l'heure où clients et partenaires peuvent être extrêmement volatils. Au sein des organisations, il s'agit de favoriser l'ingénierie de collaboration et les plateformes d'intelligence collective par projets pour partager les connaissances, les savoir-faire, les bonnes pratiques, également facteurs de développement de l'innovation interne. Ce partage devrait aussi être financier. Ne faut-il pas

réfléchir à des systèmes de motivation et de rémunération comprenant une part variable assise sur des critères de performances extra financiers traduisant une contribution à la création de valeur durable ?

Intégrer l'environnement dans l'entreprise

Par quelles pratiques opérationnelles intégrer les parties prenantes dans la stratégie de management ? La valeur de l'entreprise se construit avec des partenaires très variés qui n'ont pas forcément le même impact sur l'entreprise ou le même niveau de légitimité. Chaque entreprise doit dès lors cartographier et hiérarchiser ses parties prenantes en évaluant leur importance relative pour la mise en œuvre des objectifs stratégiques. Il s'agit ensuite d'analyser, avec des critères adaptés, la nature de ces interrelations et leur impact sur la performance de l'entreprise. C'est ce que nous appelons le management des parties prenantes. L'enjeu pour l'entreprise est ensuite de valoriser ce capital relationnel, à la fois dans le temps et dans l'espace car ces interactions se font dans des durées diverses et à tous les niveaux de l'organisation : c'est le management par les parties prenantes. Ce plan d'action sera un levier de valorisation des autres actifs immatériels, notamment le capital humain. Cela passe par exemple par des mesures de sensibilisation et de formation des salariés au relationnel avec les parties prenantes (en tout premier lieu, les clients et les fournisseurs). Au-delà du savoir-faire, les salariés dans leur savoir-être seront les générateurs de valeur de l'entreprise, en développant un actif majeur : la confiance des partenaires opérationnels ou financiers..

Les actifs immatériels, en tant que leviers de développement durable, doivent être intégrés dans la gouvernance institutionnelle et opérationnelle. Ils doivent ainsi s'inscrire dans l'agenda du conseil d'administration et de ses comités, tout particulièrement quant aux débats sur les opérations stratégiques de croissance interne (grands projets) et externe (fusions, acquisitions, alliances). Ils devraient devenir un des facteurs décisionnels connus et reconnus dans le management de l'entreprise : politique d'investissements et de financement (allocation optimale entre matériel et immatériel), analyse de performance (indicateurs extra financiers spéci-

fiques dans les tableaux de bord de gestion), risk management (car il existe aussi des passifs immatériels !).

Intégrer la communication de l'entreprise ?

In fine, la démarche doit également trouver place dans la communication externe. Mais attention : on ne parle pas ici de l'information à caractère comptable qui obéit à des normes nationales et internationales. En harmonisant avec les publications existantes sur le développement durable, il s'agit plutôt d'enrichir la communication financière et extra financière d'indicateurs susceptibles de convaincre les marchés de valoriser cette stratégie de développement durable par l'immatériel. Des référentiels existent déjà au niveau européen (Rapport Meritum ou Ricardis par exemple) ou français : le Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables a ainsi pris l'initiative de diffuser un tableau de bord de l'immatériel de la PME². Bien entendu, cette communication doit rester sélective pour respecter le secret des affaires et s'inscrit à terme dans la perspective d'un "integrated reporting"³ ou du "one report" visant à donner une image globale de la performance de l'entreprise financière et non financière.

C'est ainsi que le supplément de croissance, mais de *croissance durable*, imposé par l'après-crise comme les enjeux à venir, trouvera sa source dans une compétitivité *qualitative* par l'immatériel. ♦

“
Au-delà du savoir-faire, les salariés dans leur savoir-être seront les générateurs de valeur de l'entreprise, en développant un actif majeur : la confiance des partenaires opérationnels ou financiers..
”

¹ Voir France Magazine du n° 27 au n° 30 « Actifs immatériels, leviers de croissance - 35 propositions pour une valeur durable » - Commission GPS Innovation & Immatériel, co-présidée par l'auteur / Tribune Sciences Po de l'immatériel (disponible sur easybourse.com), dirigée par l'auteur.

² Disponible sur son site csoec@cs.experts-comptables.org. Pour qualifier les trois piliers du capital immatériel, il recense douze critères d'analyse mesurés par une quarantaine d'indicateurs, dont l'applicabilité varie suivant la taille de l'entreprise.

³ Cf. les travaux en cours de l'IIRC (International Integrated Reporting Committee).



Marie-Ange Andrieux

DIRECTEUR DES PARTENARIATS DELOITTE, Co PRÉSIDENT DE LA COMMISSION GPS INNOVATION ET IMMATÉRIEL

maandrieux@deloitte.fr