

*Club Economie de la fonctionnalité et développement durable*

Atelier – Financement de l'économie de la fonctionnalité

Paris, le 28 mai 2014

Le modèle économique de l'entreprise  
et  
le classement des actifs immatériels en cinq grandes catégories

Renaud du Tertre

MCF en sciences économiques

Université Paris Diderot – Paris 7

## 1. Les caractéristiques des actifs immatériels

### 1.1. La nature immatérielle des ressources employées par l'entreprise

**Une définition traditionnelle par la négative ou en termes d'écart de valeur**

**Une définition substantielle**

Des facultés humaines mobilisées dans l'activité des entreprises qui relèvent de :

- La connaissance, qu'elle soit explicite ou tacite
- L'aptitude à l'action, l'engagement dans le travail, l'adhésion à un projet collectif
- La confiance dans les intentions d'autrui, le partage de valeurs communes

Ces facultés ont en commun de solliciter la subjectivité à la fois individuelle et collective des individus.

Mais pour exister en tant qu'actifs ces facultés doivent s'incarner dans des phénomènes objectifs :

- Des dispositifs institutionnels et des procédures ;
- Des pratiques instituées ou des routines ;
- Des objets (matériels ou non) sur lesquels peut s'exercer une appropriation privée.

### 1.2. L'accumulation d'actifs immatériels

**Trois particularités essentielles**

- 1) Des efforts occasionnant des dépenses monétaires qui, pour l'essentiel sont inscrits dans le compte de résultat de l'entreprise et ne peuvent pas faire l'objet d'un amortissement
- 2) Leur accumulation s'effectue à travers l'expérience acquise par l'entreprise au cours du temps  
La production d'actifs immatériels apparaît comme le résultat de l'entreprises
- 3) Une défaillance accidentelle ou l'arrivée d'un événement indépendant de l'activité de l'entreprise

## 1. Les caractéristiques des actifs immatériels (suite)

### 1.3. Le rôle des actifs immatériels dans l'entreprise

#### Cerner la faculté des actifs immatériels de concourir à l'efficacité et à la rentabilité de l'entreprise

##### 1) Surmonter les difficultés rencontrées par l'entreprise

- Identifier les lieux où surgissent les problèmes à régler et la nature de l'expérience acquise par l'entreprise
- Déceler les enjeux stratégiques de l'acquisition d'actifs immatériels

##### 2) Tirer les enseignements de l'expérience acquise par l'entreprise et la capitaliser

- Se doter de moyens pour analyser l'expérience acquise et la capitaliser
- Définir des dispositifs, des procédures, des routines ou des objets qui incarnent la capitalisation de l'expérience

##### 3) Renforcer la singularité de l'entreprise

Ne pas confondre les moyens mobilisés pour acquérir des actifs immatériels et leurs résultats

Conforter la pérennité de l'entreprise et ses performances en fonction de

- Son positionnement dans la chaîne de valeur
- Son positionnement concurrentiel
- Sa capacité à maîtriser la qualité de ses produits et de ses procédés de fabrication

##### 4) Maîtriser les risques productifs et commerciaux spécifiques à l'activité de l'entreprise

- La volatilité des actifs immatériels et les risques de dévalorisation difficiles à prévoir
- La force productive des actifs immatériels liée à leur synergie, leur cohérence par rapport à la spécificité du modèle économique de l'entreprise
- La valeur globale du capital immatériel de l'entreprise vaut plus que la somme des parties.

## 1. Les caractéristiques des actifs immatériels (suite)

### 1.4. La prise en compte du développement durable et des ressources environnementales comme bien communs

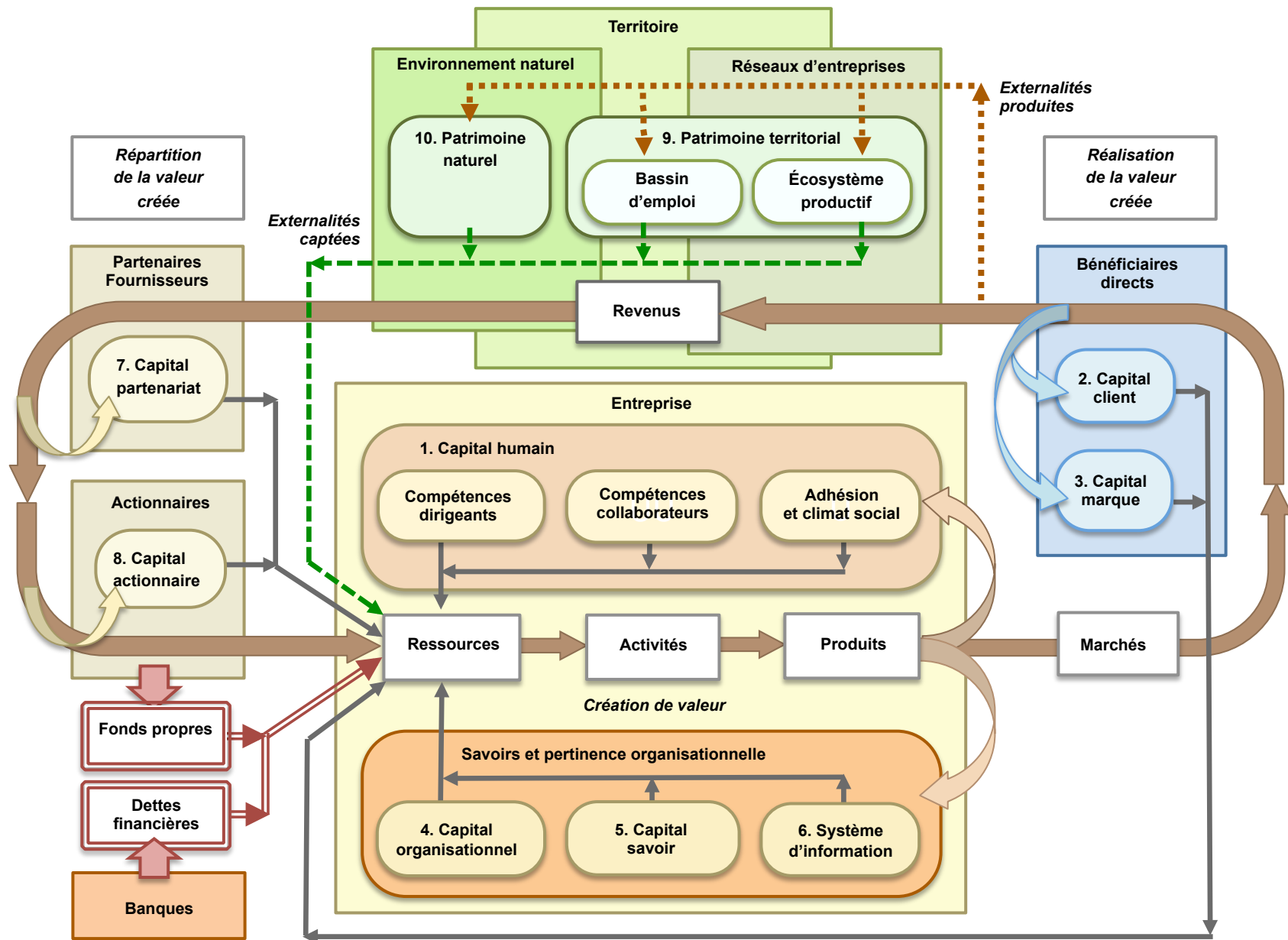
**L'entreprise est susceptible d'exploiter gratuitement un ensemble des ressources** qui ne lui appartiennent pas en propre, mais dont elle bénéficie du fait de son insertion dans :

- Un environnement économique organisé sous la forme :
  - ✓ de réseaux d'entreprise,
  - ✓ d'un écosystème productif territorial et d'un bassin d'emploi ;
- Un environnement social offrant :
  - ✓ des infrastructures sociales,
  - ✓ des liens sociaux plus ou moins bénéfiques ;
- Un environnement naturel plus ou moins attractif et qui doit être protégé.

**Il s'agit d'une classe d'actifs très particulière, puisqu'elle n'a pas de contrepartie monétaire :**

- D'un côté, l'entreprise en bénéficie par le biais d'externalités positives qu'elle capte,
- De l'autre, elle participe à leur existence (ou leur détérioration) par le biais d'externalités positives qu'elles produit.

## 2. Le modèle économique de l'entreprise et le classement de ses actifs immatériels



### 3. Les dix grandes classes d'actifs immatériels mobilisés par l'entreprise

#### 1. Capital humain

##### 1.1. Compétences des dirigeants

- Compétences stratégiques de la direction
- Poids de la structure de direction
- Nombre, compétences du management intermédiaire
- Leadership et communication

##### 1.2. Compétences des collaborateurs

- Compétences individuelles des employés
  - Savoir-faire, savoir-être, aptitude à l'action
  - Engagement dans le travail, sentiment d'appartenance à l'entreprise
  - fidélité
- Compétences collectives des employés
  - Coopération entre pairs
  - Dispositifs de transmission et de remplacement
  - Aptitudes collectives au changement

##### 1.3. Coopération dans l'entreprise et climat social

- Coopération entre managers et collaborateurs
- Climat social
- Niveau de stress, prévention des risques psychosociaux

#### 2. Capital client

- Caractéristiques de la clientèle
  - Taille et dynamique du marché
  - Étendue de la clientèle, diversité
- Attentes et satisfaction de la clientèle
  - Accessibilité des produits et contraintes d'utilisation
  - Attentes de la clientèle et singularité des produits
  - Satisfaction des clients, fidélité

#### 3. Capital marque

- Confiance dans les produits
- Notoriété et réputation de l'entreprise
- Image du client

### 3. Les dix grandes classes d'actifs immatériels mobilisés par l'entreprise

#### 4. Capital organisationnel

- Pertinence de l'organisation de l'entreprise
  - Dispositifs de coordination
  - Procédures et routines de contrôle
- Flexibilité de l'organisation
- Capacité de management par projet

#### 5. Capital savoir

- Savoirs acquis
  - Positionnement dans la chaîne de valeur
  - Capacité concurrentielle et potentiel de croissance
  - Maîtrise des produits et des procédés de fabrication
  - Protection, barrières à l'entrée, brevets
- Savoirs nouveaux
  - R&D, veille économique
  - Innovation
  - Capacité d'alignement stratégique

#### 6. Système d'information

- Couverture métier, outils, fonctions
- Ergonomie, disponibilité, sécurité, coût

#### 7. Capital partenariat

- Fournisseurs, sous-traitants
  - Nombre, degré de dépendance
  - Fiabilité, durée
- Partenaires industriels et commerciaux
  - Nature des liens
  - Leadership, position dans la chaîne de valeur
  - Degré de coopération, confiance réciproque

#### 8. Capital Actionnaire

- Investisseurs de long terme
  - Type d'actionariat, fidélité
  - Capacité financière
- Partenaires non commerciaux, conseillers, expertise

### 3. Les dix grandes classes d'actifs immatériels mobilisés par l'entreprise

#### 9. Capital environnement économique et social

##### 9.1. Capital écosystème productif

- Réseaux d'entreprise, organismes professionnels
  - Communautés d'intérêt
  - Solidarité de métier
- Organisation socio-économique du territoire
  - Partenariats et soutiens publics
  - Coopération entre entreprises en matière d'innovation et de compétitivité

##### 9.2. Bassin d'emploi

- Possibilités locales de recrutement
  - Qualité et mobilité des salariés locaux
  - Centres de formation liés aux métiers de l'entreprise
- Qualité des infrastructures sociales et territoriales
  - Qualité des services publics (hôpitaux, écoles...)
  - Qualité des infrastructures de transport
  - Potentiel d'activités de culture, de sport et loisirs

#### 10. Capital naturel

- Attractivité géographique et climatique
- Emploi de matières premières et d'énergie
- Préservation des ressources naturelles (eau, air,...)