Capital immatériel et Système de management intégré

Webinaire– 2 Mars 2021

L’institut de Comptabilité de l’Immatériel

L'institut de Comptabilité de l'Immatériel

Création en 2018

256 membres de tous types à ce jour

Mission

Association de loi 1901 à but non lucratif, qui a pour vocation ***d'assurer auprès de tout public la reconnaissance des actifs immatériels des entités, des entreprises et des personnes; tant sur les plans économiques, juridiques et comptables que dans leurs aspects financiers et de management.***

La vocation de l'Institut de comptabilité de l'immatériel est de mettre au point et de diffuser des outils de mesure de la valeur immatérielle. Elle a été créée par des professionnels ayant une grande pratique des actifs immatériels et de leur évaluation.

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE

Thésaurus-Bercy V1

Référentiel français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises

V1 – 7 octobre 2011

V2 – 29 octobre 2013

V3 – janvier 2019

© 2019 ICI – Institut de Comptabilité de l'Immatériel

L'institut de Comptabilité de l'Immatériel

La gouvernance

L'association est dirigée par un conseil d'administration, élu pour un mandat de 5 ans, dont les premiers administrateurs-fondateurs sont :

- **Maud Bodin-Veraldi**, expert-comptable et commissaire aux comptes
- **Daniel Delorge,** expert en systèmes d'information
- **Alan Fustec,** expert en évaluation des actifs immatériels
- **Jean-Manuel Gaget,** expert en noms de domaine
- **Yves Lapierre,** ancien DG de l'INPI
- **Christophe Le Cornec,** analyste financier
- **Henri Verrier**, expert-comptable, chercheur en comptabilité

Maud Bodin-Veraldi

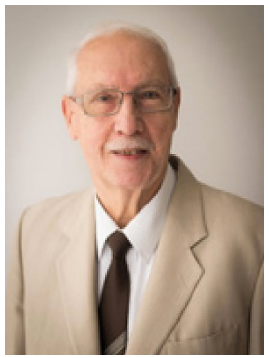
Daniel Delorge

Alan Fustec

Jean-Manuel Gaget

Yves Lapierre

Christophe Le Cornec



Henri Verrier

© 2019 ICI – Institut de Comptabilité de l'Immatériel

L'institut de Comptabilité de l'Immatériel

L'Institut de Comptabilité de l'Immatériel (ICI) a la volonté d'agir pour faire en sorte que l'immatériel soit de plus en plus pris en considération dans les décisions économiques, afin de **faire de la France un leader européen et mondial dans l'intégration d'une culture de l'immatériel au cœur des processus de décision économique et de gouvernance des entreprises.**

Notre philosophie : apprendre et partager

© 2019 ICI – Institut de Comptabilité de l'Immatériel

L'institut de Comptabilité de l'Immatériel

Ce que l'institut met à la disposition de ses membres

- **Des méthodes :**
  - Thésaurus-CI
  - Thésaurus-Vision
  - Thésaurus-360
  - Thésaurus-SMI
- **Une plateforme numérique Goodwill-digital qui permet d'évaluer**
  - Le capital immatériel d'une entreprise (avec des notes et en euros)
  - Sa maturité RSE
  - Ses impacts sociaux et environnementaux (en euros)
  - Et pas mal d'autres choses

- La diffusion des méthodes et des connaissances se fait via le site institut-ici.com

- Il y a eu environ 3000 téléchargement de Thésaurus-CI depuis l'origine (2011)

© 2019 ICI – Institut de Comptabilité de l'Immatériel

L’institut de Comptabilité de l’Immatériel

Activités 2021

- Une conférence par mois sur les diverses thématiques de l’immatériel
- Publication de la revue capital immatériel (1 numéro) soit 25 à ce jour.
- Des formations aux méthodes de l’institut

© 2019 ICI – Institut de Comptabilité de l’Immatériel

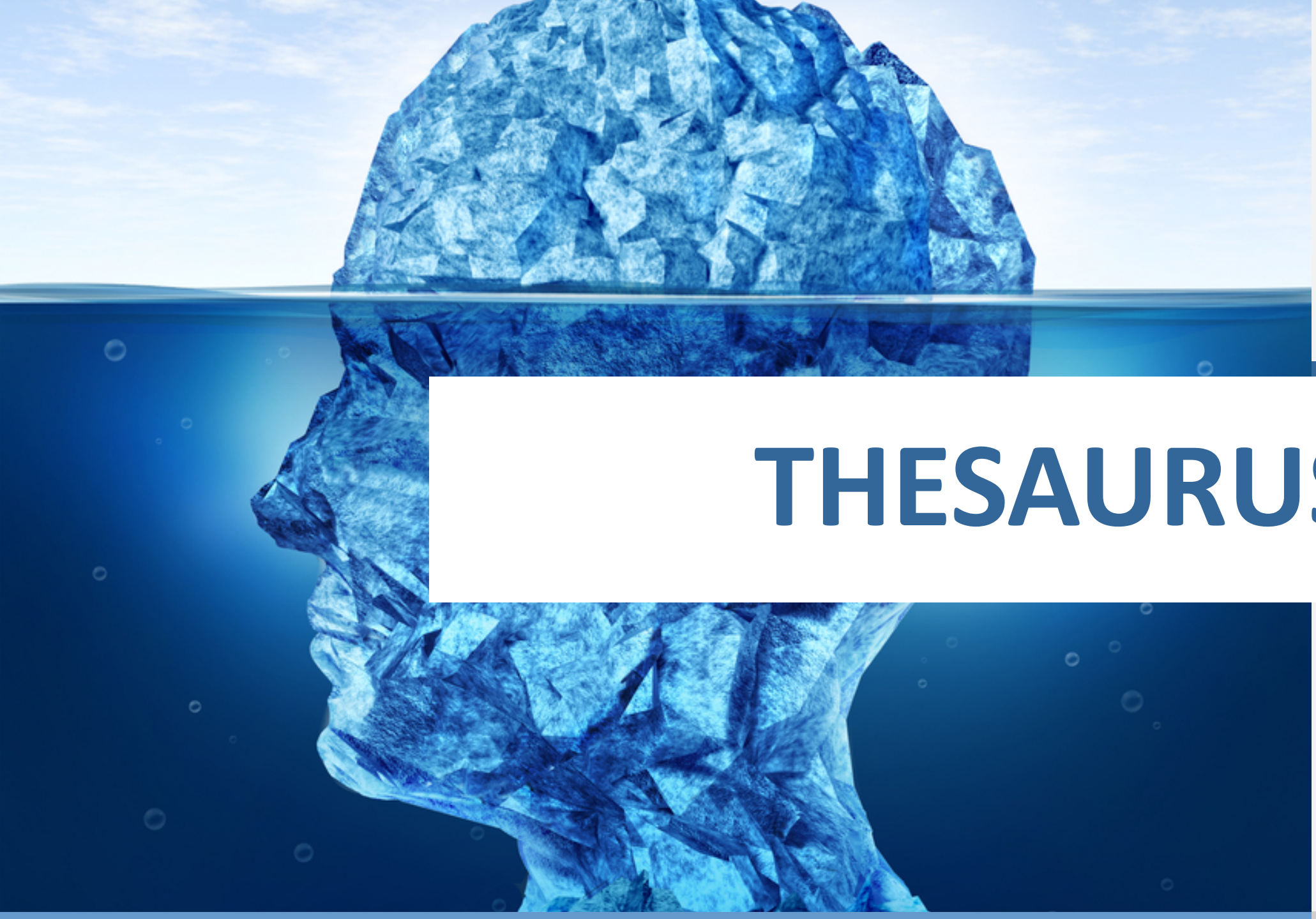
Adhésion et Tarifs

Membre Sympathisant : Gratuit (Webinars, Thésaurus-CI-2019)

Membre contributeur: 300 € (tout le reste)

Formation inter-entreprise sur pré-réservation	Par jour et par personne
CI, 360, SMI, VISION	400 €

Goodwill-Digital 5 postes	Tous modèles	Un modèle
Grand Groupe	8 000 €	3 000 €
ETI	4 000 €	1 500 €
PME	1500 €	750 €
Consultant indépendant	1 000 €	500 €



THESAURUS-SMI

SOMMAIRE

1/ INTRODUCTION

2/ THESAURUS-SMI

3/ EXEMPLE

Introduction

Votre entreprise est-elle résiliente ? Pour le savoir, il faut répondre à la question : « les conditions sont-elles réunies pour que mon entreprise crée durablement de la valeur ? »

Que faut-il pour créer de la valeur ?

1 –Une bonne santé matérielle et financière

Avant de prendre la mer, vérifie ta coque, ton mat, tes voiles et la caisse du bord

2- Un bon capital immatériel

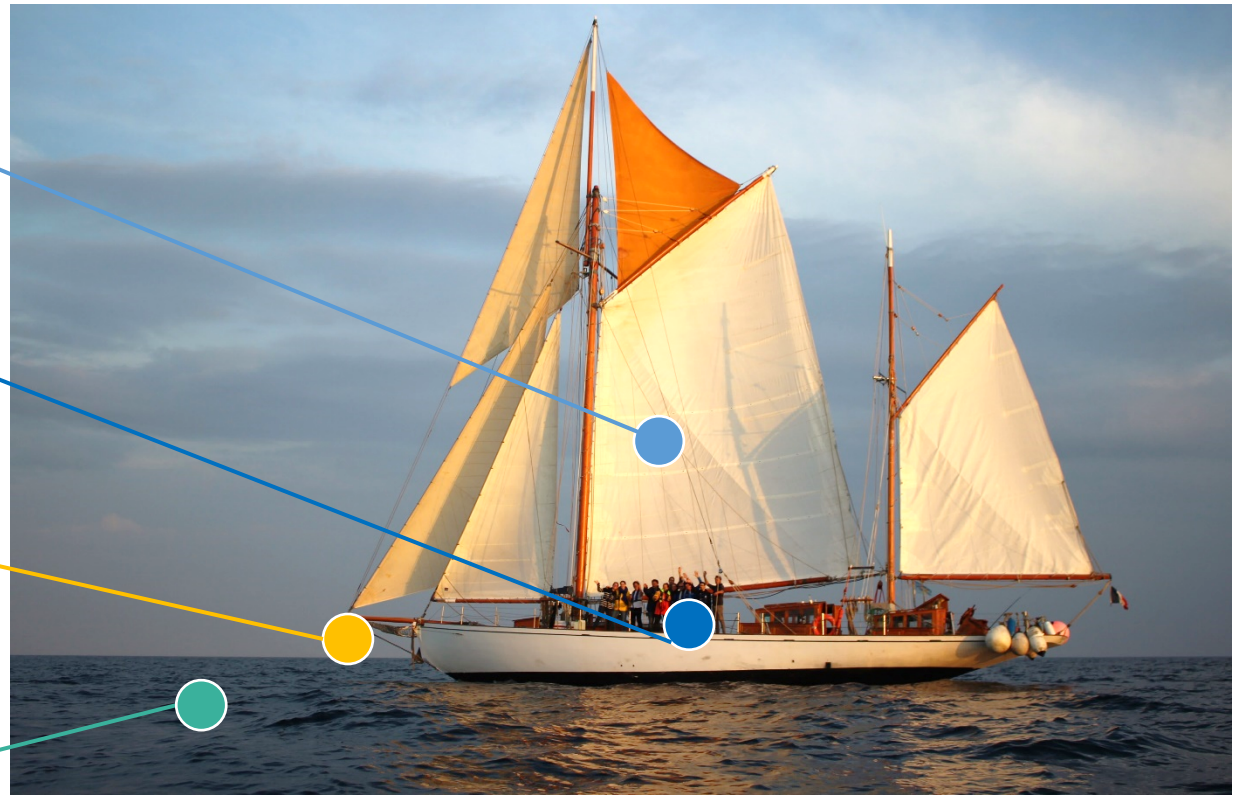
Ton équipage, tes cartes, ton informatique embarquée ….

3 – Une bonne Stratégie Responsable

Tu veux faire une transat ? Calcule ta route !

4- Un contexte macro-économique favorable

Etudie la météo et sois prêt à t'adapter



Introduction

Cette approche est fondée une vision holistique de l'entreprise incluant ce qu'elle a (ses ressources matérielle, financières et immatérielles et ce qu'elle fait (sa façon de se développer en respectant son environnement naturel et sociétal).

Ce que l'entreprise a:

1 Solide

2 Liquide

3 Capital immatériel Gaz

Ce qu'elle fait :

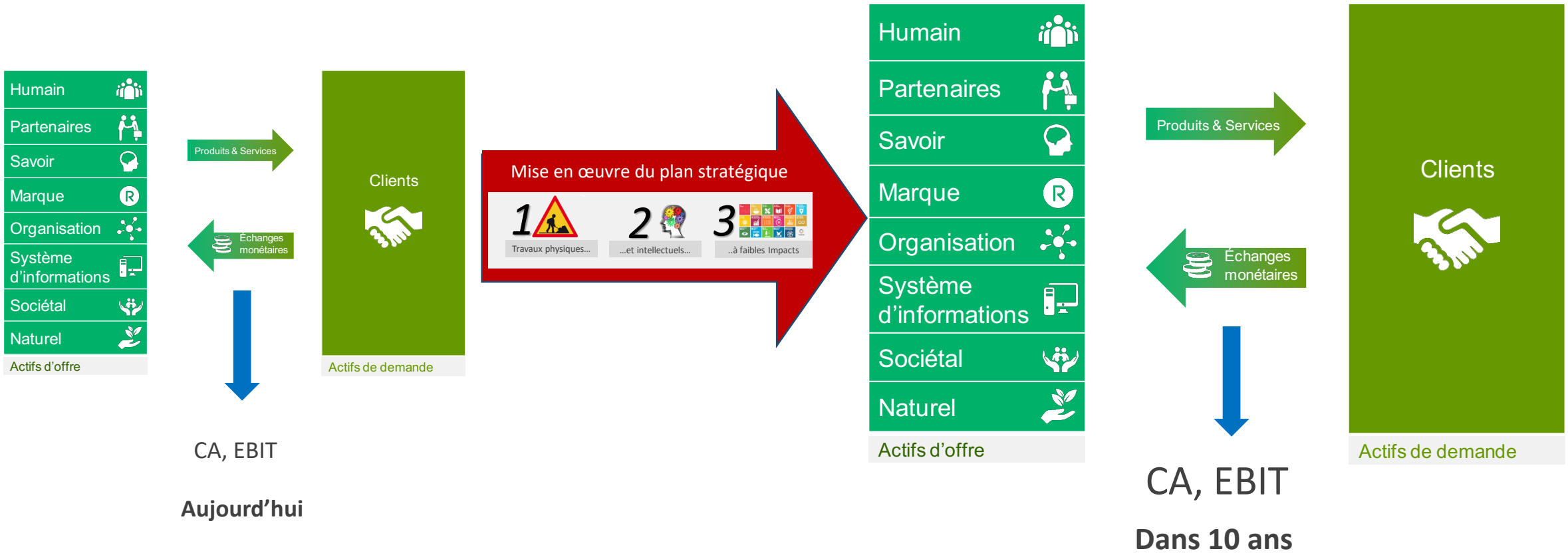
1 Travaux physiques…

2 …et intellectuels…

3 ..à faibles Impacts

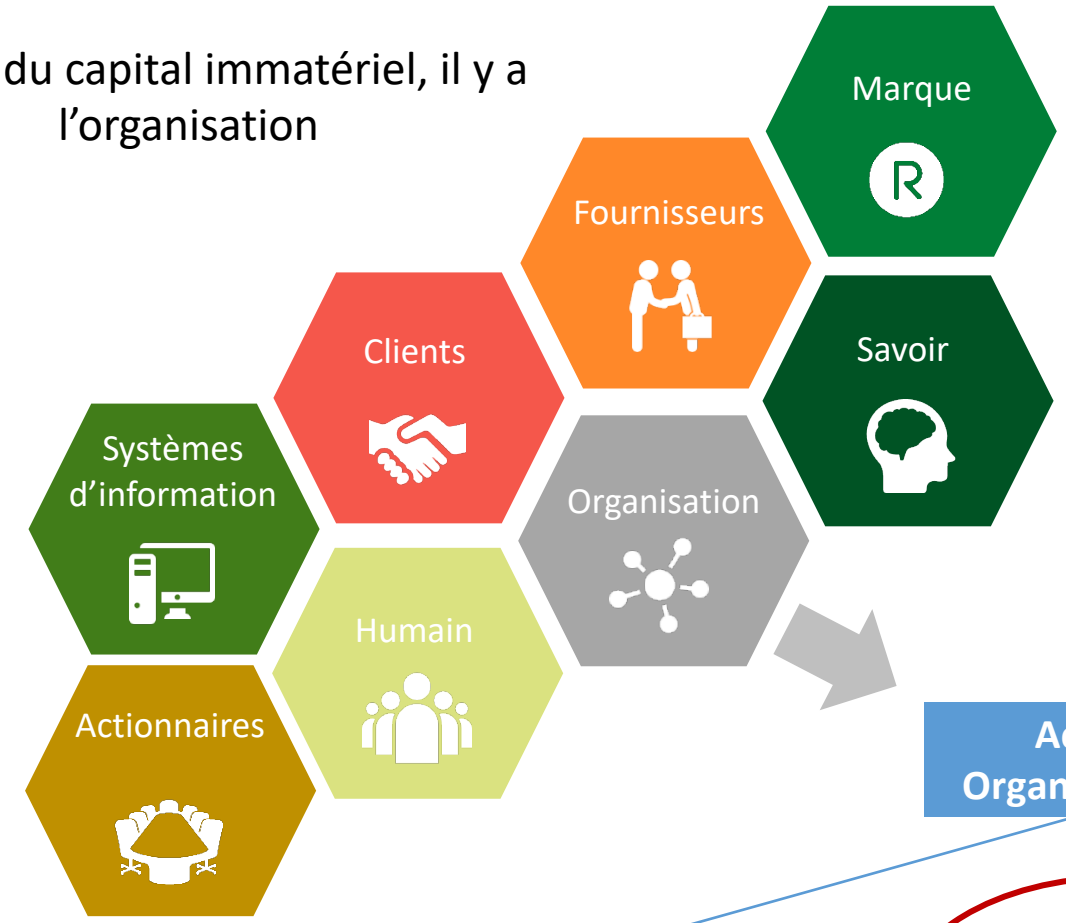
Introduction

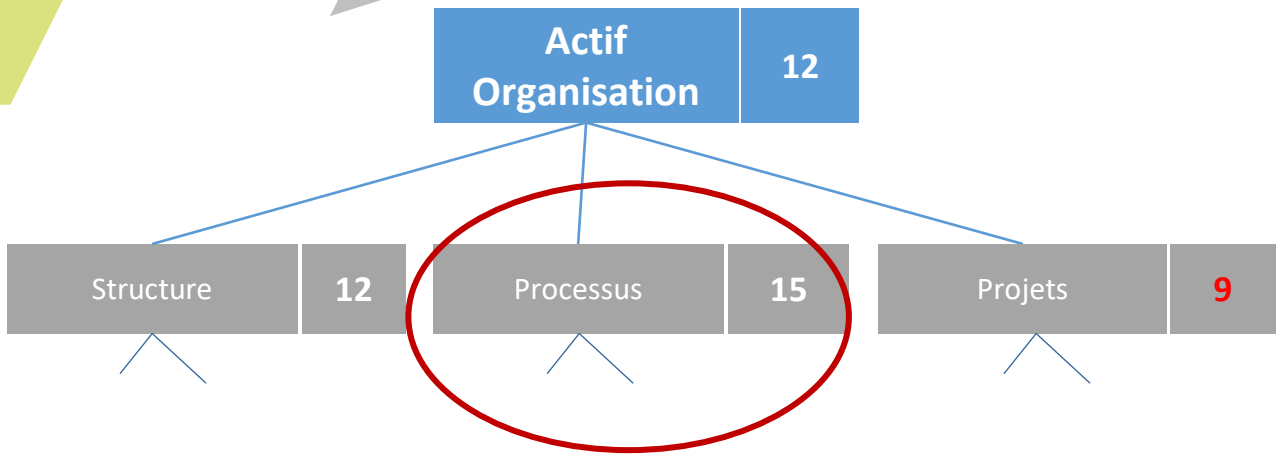
Important : le développement de l'entreprise consiste D'ABORD à développer son capital immatériel car le CA et la rentabilité découlent des actifs immatériels. **Si l'immatériel n'est pas bon, il n'y a ni CA, ni rentabilité.**



Introduction

Au sein du capital immatériel, il y a l'organisation





Introduction

Depuis environ 40 ans, les entreprises améliorent sans cesse leurs modes de fonctionnement en implémentant diverses méthodes de façon volontaire : ISO 9001, ISO 14001, Lean Management, Six Sigma, S&OP, …

En complément, la réglementation leur impose des changements qui ont des impacts multiples dans l'entreprise : Devoir de vigilance, Lutte contre la discrimination, RGPD…

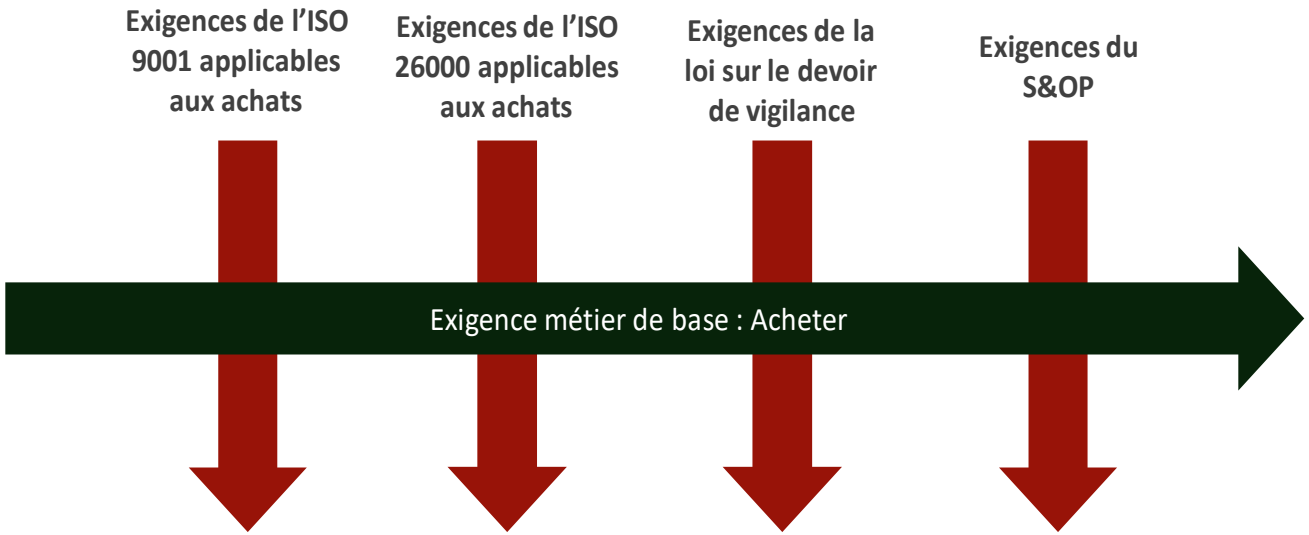
Le fonctionnement quotidien d'une entreprise est donc soumis à une matrice de contraintes à 2 dimensions :

Dimension 1 : les exigences opérationnelles qui correspondent aux métiers de base de l'entreprise : vendre, recruter, fabriquer, stocker, comptabiliser…

Dimension 2 : les exigences des référentiels et standards imposés ou volontaires auxquels l'entreprise doit se conformer qui, la plupart du temps, s'appliquent à de nombreux métiers.

Introduction

Il en résulte une difficulté : **le responsable d'un métier dans l'entreprise, pour l'exercer correctement, doit avoir une parfaite connaissance de toutes les normes et standards qui lui sont applicables.**



Il peut certes les trouver dans les manuels QHSE, politique RSE, dans la Réglementation… Mais le risque d'oubli ou de non prise en compte par ignorance est majeur. Comme on le remarque souvent, avant la venue d'un auditeur ISO 9001….
Ceci fait perdre au standard une partie de son utilité.

Dans ce contexte, par ailleurs, les managers et collaborateurs ont le sentiment de devoir exercer leur métier dans un millefeuille de règles à respecter : **« zut, il y a ISO 26 000 EN PLUS ! »**

Introduction

Voici par exemple la liste des standards, méthodes et normes que l'un des clients de Goodwill-management prend en compte dans ses modes opératoires : c'est riche !

Standard Externe	Description
ISO 9001 : 2015	Qualité
OHSAS 18001 : 2007	Santé et de la sécurité au travail
ISO14001: 2015	Environnement
ISO 50001: 2011	Performance énergétique
ISO 26000	RSE
OEA	Questionnaire des douanes
CE	Norme réglementaire européenne
NF 085	Référentiel Adjuvants pour bétons, mortiers et coulis
REACH	Identification des dangers des substances
CLP ou GHS	Rédaction des FDS et packaging
Méthodologie INRS nd 2233 EVARISK	Analyse à l'exposition au risque chimique
Thésaurus Capital Immatériel	Valorisation du Capital Immatériel

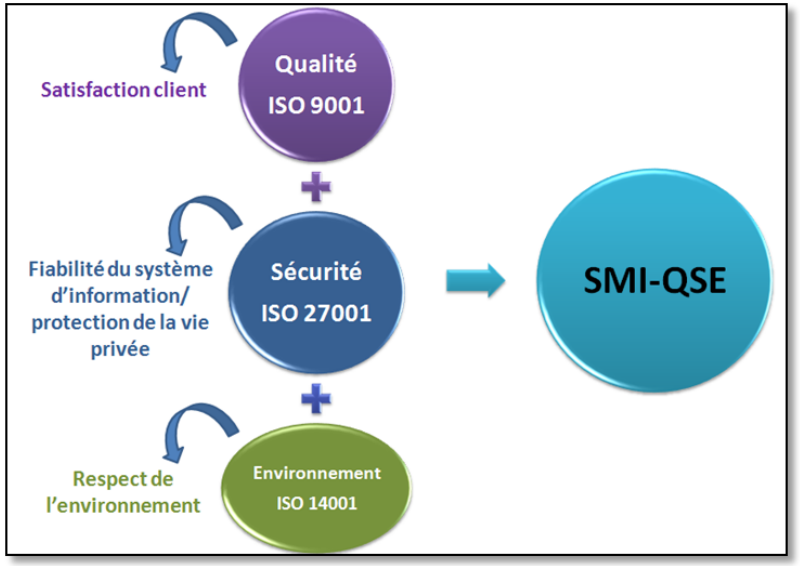
Standard Interne	Description
ERP	Progiciel de gestion intégrée
SSTS	Charte Sécurité, Santé au Travail et Sûreté
Qualité	Document Intégration Qualité
Développement Durable	Charte de développement durable
Finance	Procédures internes de finance et contrôle de gestion
Supply Chain	Méthode interne de management de la supply chain
Analyse des risques	Méthode interne de management des risques opérationnels
Manuel de Conformité	Lutte contre la corruption et contrôle des échanges commerciaux
Plan d'action diversité et égalité professionnelle	

Introduction

Certaines entreprises ont mis en place des systèmes de management intégrés qui regroupent en un jeu unique de procédures diverses normes que l'entreprise applique.

Il s'agit en général du regroupement des normes Qualité, Sécurité et Environnement.

C'est un progrès pour le manager de ces standards qui est en général une seule et même personne : il gère un seul manuel et reçoit la visite d'un seul auditeur et non de plusieurs au moment du renouvellement des certifications.



<u>En revanche, cela n'aide pas beaucoup les autres managers</u> : une partie des exigences concernant les normes et standards applicables à leur poste s'y trouvent (certes mais où ?) et le reste est ailleurs.

Le concept de SMI présenté plus loin présente une grande avancée par rapport à cette situation.

SOMMAIRE

1/ INTRODUCTION

2/ THESAURUS-SMI

3/ EXEMPLE

Thesaurus-SMI

C’est pour aider chaque responsable métier à exercer son activité en respectant tous les standards présents dans l’entreprise que le concept de Thésaurus-SMI a été inventé. Il consiste :

1. A définir toutes l**es Fonctions Vitales** de l’entreprise: Vendre, acheter, manager le SI, gérer les finances,…

2 - Puis à définir les **Cahier des Charges** des **Opérations (CCO)** qui composent les fonctions vitales**.** En gros une **Opération** est un ensemble de tâches homogènes qui peuvent être isolées à l’intérieur d’une fonction vitale.

Par exemple : **Recruter** est une **Opération** de la fonction vitale **« Gérer le capital humain ».**

Thésaurus-SMI contient une série de modèles d’entreprises en fonction du secteur. Chaque modèle consiste en une liste complètes de fonctions vitales décomposées elles-mêmes en une liste de CCOs

Chaque CCO décrit pour chaque responsable de l’entreprise :

- Ses grandes tâches métier,
- Les exigences relatives aux méthodes que l’entreprise met en œuvre,
- Les exigences des normes ISO qu’elle applique,
- Les exigences réglementaires de son secteur,
- etc.

- SS TRAITANCE

Thesaurus-SMI

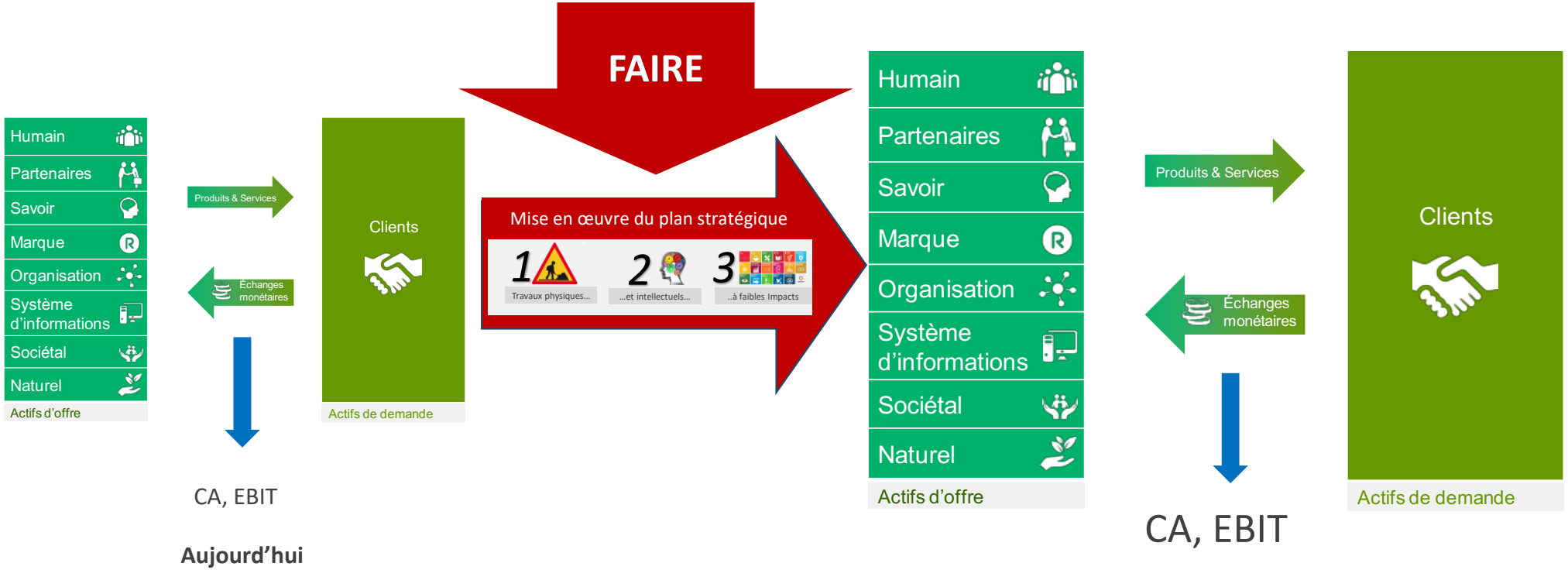
Voici par exemple les 18 fonctions vitales d'une entreprise industrielle.

Fonctions Vitales de Management	Fonctions Vitales de Réalisation	Fonctions Vitales de Support
M1 : Diriger	R1 : Gérer la Recherche et le développement	S1 : Gérer le capital humain
M2 : Gérer le Marketing	R2 : Vendre en B to B	S2: Gérer l'organisation et flux d'information
M3 : Gérer le capital immatériel et le SMI	R3 : Vendre en B to C	S3 : Gérer le Système d'information
M4 : Gérer les finances et l'administratif	R4 : Gérer la Supply Chain	S4 : Gérer les équipements
M5 : Gérer les risques juridiques et réglementaires	R5 : Fabriquer	S5 : Gérer, maintenir et optimiser les bâtiments
M6: Gérer la relation avec les actionnaires		S6 : Gérer le capital naturel
		S7 :Gérer le capital sociétal

Thesaurus-SMI

Ces fonctions vitales servent à développer le capital immatériel de l'entreprise qui à son tour permet le développement du CA et de la rentabilité

Fonctions Vitales de Management	Fonctions Vitales de Réalisation	Fonctions Vitales de Support
M1 : Diriger	R1 : Gérer la Recherche et le développement	S1 : Gérer le capital humain
M2 : Gérer le Marketing	R2 : Vendre en B to B	S2: Gérer l'organisation et flux d'information
M3 : Gérer le capital immatériel et le SMI	R3 : Vendre en B to C	S3 : Gérer le Système d'information
M4 : Gérer les finances et l'administratif	R4 : Gérer la Supply Chain	S4 : Gérer les équipements
M5 : Gérer les risques juridiques et réglementaires	R5 : Fabriquer	S5 : Gérer, maintenir et optimiser les bâtiments
M6: Gérer la relation avec les actionnaires		S6 : Gérer le capital naturel
		S7 :Gérer le capital sociétal



- SS TRAITANCE

Thesaurus-SMI

Chaque norme est vue comme « un calque » qui rajoute un jeu d'exigences à différentes fonctions vitales du modèle d'entreprise : ci-dessous les croix noires symbolisent les impacts de la norme ISO 45 001 sur les fonctions vitales

Fonctions Vitales de Management	Fonctions Vitales de Réalisation	Fonctions Vitales de Support
✖ M1 : Diriger	R1 : Gérer la Recherche et le développement	S1 : Gérer le capital humain ✖
M2 : Gérer le Marketing	R2 : Vendre en B to B	S2: Gérer l'organisation et flux d'information ✖
✖ M3 : Gérer le capital immatériel et le SMI	R3 : Vendre en B to C	S3 : Gérer le Système d'information
M4 : Gérer les finances et l'administratif	✖ R4 : Gérer la Supply Chain	S4 : Gérer les équipements ✖
✖ M5 : Gérer les risques juridiques et réglementaires	✖ R5 : Fabriquer	S5 : Gérer, maintenir et optimiser les bâtiments ✖
M6: Gérer la relation avec les actionnaires		S6 : Gérer le capital naturel
		S7 :Gérer le capital sociétal

Thésaurus-SMI

Une fonction vitale est décomposée en **CCOs (Cahiers des Charges Opérationnels).**

Ci-contre les CCOs de deux fonctions vitales
S1: Gérer le Capital Humain (7 CCO)
R4: Gérer la Supply Chain (10 CCO)

Concrètement, un CCO est une feuille A4 qui contient, la liste des tâchées métiers principales qui doivent être prises en compte pour mener à bien l'Opération.

On y rajoute, et c'est toute l'innovation, la liste des exigences issues des différentes normes et standards que l'entreprise met en œuvre et qui sont applicables à l'opération.

Cela signifie qu'en lisant son CCO un responsable voit en un clin d'œil tout ce qu'on attend de lui sans avoir à lire de multiples autres documents. Le dirigeants peut aussi grâce à cela dire à ses collaborateurs: « Si tu fais tout ce que ton CCO prévoit, tu remplis bien ta fonction ».

Fonction Vitale S1: Gérer le Capital Humain
S1.1 Recruter
S1.2 Former
S1.3 Assurer la sécurité
S1.4 Piloter la carrière
S1.5 Gérer la fin de carrière
S1.6 Manager au quotidien
S1.7 établir la GPEC et évaluer le capital humain

Fonction Vitale R4: Gérer la Supply Chain
R4.1 Etablir le S&OP
R4.2 Gérer la logistique aval
R4.3 Gérer la relation Fournisseurs
R4.4 Acheter et Approvisionner
R4.5 Evaluer le capital fournisseurs
R4.6 Optimiser l'entreposage et le transport
R4.7 Gérer le stock de produits finis
R4.8 Préparer les commandes
R4.9 Livrer
R4.10 Gérer les retours

SOMMAIRE

1/ INTRODUCTION

2/ THESAURUS-SMI

3/ EXEMPLE

Voici un exemple de CCO extrait du SMI de l'entreprise Hénaff (Finistère).

Les taches métier →

Les normes et standard applicables →

Important: le fait ne se pas s'occuper de la façon dont le manager doit s'acquitter de ces tâches mais de lister simplement les résultats attendus simplifie beaucoup de le cahier des charges

CCO N° R4.6 – Optimiser l'entreposage et le transport

Fonction Vitale R4 : Gérer la Supply Chain

Fonction concernée : **Directeur de la Supply Chain**

Fréquence : Une fois par an

Liste des tâches métier

1. Mener à bien une étude visant à optimiser les flux physiques par l'optimisation du réseau (localisation des entrepôts et optimisation trajets/tournées)
2. Mener à bien une seconde étude d'optimisation des flux physiques par des méthodes spécifiques une fois le réseau physique arrêté GPA/GMA…
3. Concevoir un plan de fonctionnement optimum pour tous les entrepôts internes et externes
4. Manager le pool de transporteurs
   - Catégories (sociétés de courses, messagerie, route, rail, air, mer…)
   - Nombre de prestataires par catégorie
   - Evaluation de la qualité de la prestation une fois par an et par prestataire
5. Etablir le bilan économique de la Supply Chain client (Activity Based Costing…)

Liste des normes et standards applicables

ISO 26 000 PA13.4	Etablir et mettre en œuvre pour tous les entrepôts un plan visant à la consommation minimale d'eau
ISO 26 000 PA13.2	Etablir et mettre en œuvre pour tous les entreprises un plan visant à la consommation minimale d'énergie
ISO 26 000 PA13.4	Etablir et mettre en œuvre un plan visant à la consommation minimale de fournitures et emballages
ISO 26 000 PA13.5	Etablir et mettre en œuvre un plan visant à faire durer au maximum tous les équipements et notamment le petit matériel
ISO14001-6.1	Etablir un plan de prévention des risques environnementaux
ISO14001-6.2	Tenir à jour un plan général incluant tous les objectifs environnementaux de l'unité et un plan d'action pour atteindre ces objectifs
ISO14001-8.1	Etablir et mettre en œuvre un programme de contrôle visant à vérifier que tous les points précités sont mis eh œuvre
ISO14001-8.2	Mettre en place un dispositif de gestion de crise relatives à l'environnement
ISO45001-6.1	Etablir un plan de prévention des risques environnementaux
ISO45001-6.2	Tenir à jour un plan général incluant tous les objectifs environnementaux de l'unité et un plan d'action pour atteindre ces objectifs
ISO45001-8.1	Etablir et mettre en œuvre un programme de contrôle visant à vérifier que tous les points précités sont mis eh œuvre
ISO45001-8.2	Mettre en place un dispositif de gestion de crise relatives à l'environnement
IFS4.14	Tenir à jour le plan de vérification des conditions hygiène et sécurité alimentaire et le mettre en œuvre avec toute la traçabilité requise au moment de chaque réception et dans le cadre du stockage.
IFS4.15	Tenir à jour le plan de vérification des conditions hygiène et sécurité alimentaire et le mettre en œuvre avec toute la traçabilité requise lors des contrôles sur le transport

Thésaurus-SMI

Les avantages de Thésaurus-SMI.

1. Permettre aux différentes couches de standards de **mieux communiquer** entre elles
2. Obtenir **une vision 360° des exigences** sur l'entreprise : Aujourd'hui, un travail important a été fait sur QSE (Manuel QSE), mais pas sur les autres services : contrôle de gestion, juridique, …
.
3. **Simplifier le travail des collaborateurs** : le salarié sera déchargé d'une tâche difficile et risquée: la recherche dans chaque manuel des exigences qui le concernent. Une seule fiche, le CCO, représente le cahier des charges pour assurer le bon exercice de la fonction, en conformité avec tous les standards externes et internes.
4. **Simplifier la préparation des audits** et du **tableau de bord intégré**.
5. **Anticiper sur les exigences de demain** (le sens de l'histoire se dirige vers un système de management intégré) **qui est le miroir en interne du reporting intégré.**
6. **Améliorer l'existant** : la démarche SMI repose sur l'amélioration de l'existant. **Aucune refonte des processus** n'est nécessaire pour autant
7. **Le cas échéant, ce SMI peut remplacer le management par processus** qui est en vigueur dans l'entreprise et qui présente par ailleurs : des enchainements de tâches multi-intervenants avec des descriptifs précis des conditions d'enchainement et des listes de données et documents en entrée-sortie. Dans la quasi totalité des entreprises, ces documents sont trop lourds à maintenir et à lire de sorte qu'ils ne sont pas à jour et peu voire très peu utilisés. Le SMI se centre sur les tâches essentielles, « le quoi » et passe sous silence « le comment »

Thésaurus-SMI

Mais Surtout :

On a vu que le développement de l'entreprise commençait par le développement de son capital immatériel.

S'il y a des points faibles dans le capital immatériel d'une entreprise on sait plus facilement remonter aux CCO qui ne fonctionnent pas bien.

On peut donc engager avec Thésaurus-SMI un vrai management par la valeur immatérielle

En complément de son CCO, le manager peut se voir fixer des objectifs d'améliorer des éléments de capital immatériel

C'est pourquoi le Responsable du SMI est à la fois le responsable RSE, normes et méthodes mais aussi le directeur des actifs immatériels de l'entreprise.

Devenez acteur de la promotion de l'immatériel en France !

www.institut-ici.com

Institut de Comptabilité de l'Immatériel

@Iimmateriel