

# capital immatériel

> ÉVALUATION  
> PROTECTION  
> VALORISATION

numéro 21 / janvier 2015

## Sommaire

> Actualité de l'immatériel 2-3

Le Maroc veut faire de son capital immatériel une ressource durable

Évaluer la contribution du réseau ferroviaire belge à la valeur du Pays

Treize quartiers d'affaires mondiaux au banc d'essais

Faire de la mesure des talents un atout business

> Spécial méthodologies

Thésaurus RBC : responsabilité sociale et performance économique sont conciliables 4

Interview client : « La FDJ est la première société à évaluer les coûts et les bénéfices de ses actions RSE » 5

Interview client : Bouygues Construction utilise « Thésaurus Ecopolis » 7

Gérer la valeur immatérielle du quartier de La Défense : une première mondiale 8-10

Interview client : EPADESA L'immatériel booste l'attractivité de La Défense 9

Piloter la croissance durable d'un territoire par les immatériels 11-12

NOUS SOMMES  
**CHARLIE**



> Editorial

Par Didier Dumont/ Secrétaire général Goodwill-management

## Les valeurs : notre trésor national

Depuis 11 ans, Goodwill-management n'a de cesse d'innover pour démontrer que sa maxime « *les valeurs créent de la valeur* » n'est pas qu'une phrase mais bel et bien une réalité économique à la portée de toutes les organisations.

Pour mener à bien cette mission, notre cabinet dispose d'un véritable pôle R&D composé de plusieurs chercheurs avec des formations scientifiques de très haut niveau. Si ce type de structure totalement dédiée à l'innovation n'est pas une chose courante dans un cabinet de conseil en management, elle est selon nous indispensable pour qui veut asseoir son offre de services sur des bases méthodologiques solides.

Pour Goodwill-management, cette structuration de notre effort d'innovation est d'autant plus nécessaire que nous relevons chaque année des défis toujours plus complexes qui nous poussent à progresser continuellement dans des délais toujours plus courts.

### > Créer les conditions durables d'un mieux vivre ensemble

Notre expertise en mesure et valorisation du capital immatériel des entreprises est probablement la plus connue. Elle repose depuis son origine sur des principes méthodologiques clairement établis et publiés. La pertinence de nos méthodes, notre approche « *open source* » ont ainsi motivé le ministère de l'Économie et des Finances à nous confier en janvier 2011 la mise au point du référentiel français de mesure du capital immatériel plus connu sous le nom de Thésaurus Bercy.

Nous avons depuis mis au point de nombreuses autres méthodologies. Vous allez à



la lecture de ce numéro pouvoir en découvrir certaines, par exemple pour évaluer l'impact économique des politiques RSE ou encore pour valoriser le patrimoine immatériel d'un territoire. Vous pourrez également y lire les témoignages de plusieurs clients qui nous ont confiés des missions reposant sur ces nouvelles méthodes qui s'inscrivent toutes dans une même logique : les valeurs portées par la RSE sont une condition nécessaire à la création de valeur immatérielle et durable. Enfin, à l'heure où nous bouclons ce premier numéro de 2015, les événements tragiques survenus à Paris, et l'immense mobilisation qui s'en est suivie, nous rappellent que même la pire barbarie alliée à l'obscurantisme le plus haineux n'a pas de prise sur nos valeurs partagées les plus fortes : la liberté et la fraternité.

Formulons le vœu en ce début d'année meurtrie que nos valeurs communes et réaffirmées puissent enfin créer les conditions durables d'un mieux vivre ensemble.

Très bonne année à nos lecteurs et à tous les Charlie. <

# Actualité de l'immatériel

## > Carnet

**Jérôme JULIA**  
nouveau Président  
de l'Observatoire de  
l'Immatériel



La dernière assemblée générale de l'Observatoire de l'Immatériel a élu un nouveau bureau et un nouveau Président :

• **Jérôme JULIA**, Directeur associé au sein du cabinet de stratégie et management Kea & Partners, succède à la présidence à Yves Lapierre, Directeur général de l'INPI;

• **Alan FUSTEC**, Président fondateur du cabinet Goodwill-management est maintenu comme Directeur scientifique;

• **Pierre OLLIVIER**, Associé fondateur du cabinet Winnove, société d'accompagnement en matière d'innovation technologique prend la fonction de Trésorier;

Les autres membres du bureau sont :

• **Carole ABBEY**, Associée au sein du département Valuation & Business Modelling du cabinet EY;

• **Daniel DELORGE**, Associé au sein du cabinet Valopt, administrateur d'entreprises;

• **Annie GEAY**, Directrice de l'évaluation et des études chez Bpifrance financement.

• **Yves LAPIERRE**, Directeur général de l'Institut National de la Propriété Industrielle.

• **Philippe RIVES**, Directeur du développement du Cabinet FDA, Associé de Valquant SA et Associé de Insurance and Co SAS.

## > Initiative pays

### Le Maroc veut faire de son capital immatériel une ressource durable

Cette année, le Roi du Maroc, Mohammed VI a créé l'événement, lors de son discours du Trône du 30 juillet dernier, en annonçant comment il entendait redynamiser le modèle de développement du pays en misant sur la valorisation de son capital immatériel. S'inspirant des premiers travaux de la Banque mondiale et sur le constat des limites de la seule prise en compte du PIB pour mesurer la performance économique d'un pays, le Souverain a demandé au Conseil économique, social et environnemental (CESE), en collaboration avec Bank Al Maghrib et les institutions concernées de mesurer la valeur globale du Maroc entre 1999 et fin 2013.

« L'objet de cette étude n'est pas seulement de faire ressortir la valeur du capital immatériel de notre pays, mais également et surtout de sou-

ligner la nécessité de retenir ce capital comme critère fondamental dans l'élaboration des politiques publiques, et ce, afin que tous les Marocains puissent bénéficier des richesses de leur pays. Nous attendons de cette étude qu'elle pose un diagnostic objectif de la situation, et qu'elle présente des recommandations pratiques pour son amélioration, » a-t-il déclaré. Cette initiative originale a immédiatement suscité l'enthousiasme et une forte mobilisation des milieux intellectuels et économiques. La presse marocaine a consacré déjà de nombreux articles tandis qu'une multitude de débats, de rencontres et de concertations sont régulièrement organisés sur le sujet dans tout le pays. Il ne s'agit rien moins que de mesurer les forces et faiblesses du Maroc pour affronter



l'avenir et optimiser ses ressources afin de créer de nouveaux modes de production pérennes et durables.

Actuellement, selon les calculs de l'Institut royal des études stratégiques (IRES) à partir des données de la Banque mondiale, l'actif intangible par habitant était, à fin 2013, de 31 600 \$ (75,6 %) sur une richesse totale de 41 800 \$. Ce qui est beaucoup mieux que la plupart des pays intermédiaires.

Au début du mois de

novembre, les présidents du CESE et de la banque Al Maghrib ont remis au Roi un premier rapport de cadrage. Et déjà, il apparaît que le Maroc doit avoir comme priorité de développer son capital humain. Ce qui passe notamment par une amélioration de l'efficacité des dépenses publiques d'éducation. Les résultats de cette étude sont attendus pour le milieu de l'année prochaine et feront l'objet d'une très large diffusion, a promis le Roi.

## > Nouveau contrat

### Evaluer la contribution du réseau ferroviaire belge à la valeur du Pays

La société publique INFRABEL, qui exploite le réseau ferroviaire belge, a confié à Goodwill-management, l'évaluation des retombées économiques et sociales des investissements consentis pour la Belgique et ses régions. Il s'agit notamment de déterminer l'apport sociétal et les effets de levier qu'engendre un réseau de communica-

tion ferroviaire au-delà de sa fonction première. L'étude est commanditée par le département Corporate & Public Affairs dont la vocation est de « développer positivement la visibilité et la réputation d'Infrabel » vis-à-vis de la société belge et de ses parties prenantes (grand public, voyageurs, riverains); du personnel (environ 12 500 per-

sonnes) et de ses partenaires...

Le calcul des bénéfices économiques pour le Royaume et les régions traitera au moins des aspects suivants : les bénéfices en termes d'emplois (directs et indirects); l'impact sur les finances publiques; les effets sur la croissance économique; les conséquences sur la mobilité...

L'étude permettra à Infrabel de montrer les effets positifs des investissements consentis pour la gestion ou le développement de l'infrastructure ferroviaire en Belgique. Goodwill-management combinera pour cette étude plusieurs de ses méthodologies, notamment Thésaurus-RBC avec RVS et Thésaurus-Bercy Territoires.

### > Etude comparative

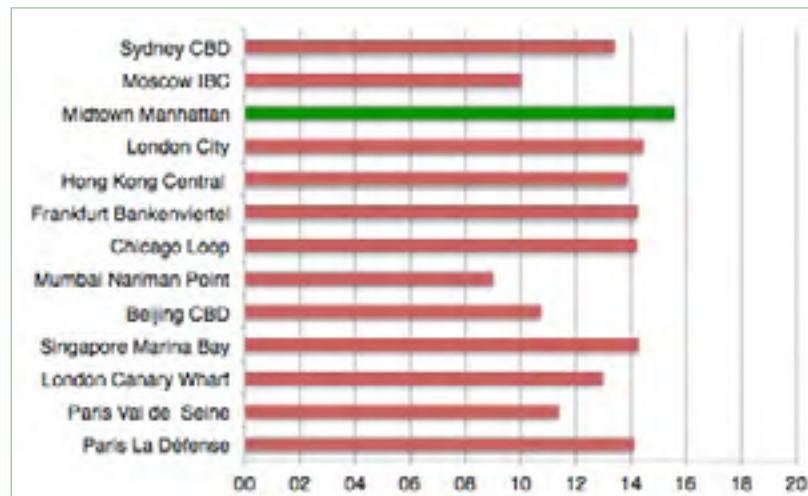
# Treize quartiers d'affaires mondiaux au banc d'essais

**Goodwill-management**, en collaboration avec trois étudiants d'HEC Paris, a mené une étude d'évaluation des actifs immatériels de 13 quartiers d'affaires à travers le monde.

Ce projet — qui prolonge l'évaluation du quartier de La Défense (voir article page 8) — a permis de proposer un modèle plus simple et unifié qui peut s'appliquer à n'importe quel quartier d'affaires dans le monde, en particulier, pour mesurer son attractivité à partir de la qualité de son stock d'actifs immatériels.

Les 13 quartiers d'affaires étudiés sont les suivants :

- Beijing — Central Business District
- Chicago — The Loop
- Francfort — Bankenviertel
- Hong Kong — Central
- London — Canary Wharf
- London — City
- Mumbai — Nariman Point
- New York — Midtown Manhattan
- Paris — La Défense
- Paris — Val de Seine
- Singapour — Marina Bay
- Sydney — Central Business District.



- Dans le classement final, New York occupe le pre-

mier rang, avec un score de 15,6 sur 20. Les 2e et 3e places reviennent respectivement à London City (14,5) et à Singapour Marina Bay (14,3).

Dans son essence, le projet établit une grille concurrentielle qui permet de comparer les quartiers d'affaires les uns avec les autres à partir d'une grande

variété d'actifs. Même si les résultats sont parfois « dans un mouchoir de poche » la diversité des indicateurs permet de visualiser et d'analyser facilement les forces et les faiblesses de chacun des 13 quartiers d'affaires. Les résultats détaillés de cette étude seront présentés à l'occasion d'un prochain numéro.

### > Carnet Bienvenue à Julie et Pierre

L'équipe Goodwill-management grandit à nouveau avec l'arrivée de Pierre SCEMAMA et Julie VASTENE.



• **Pierre Scemama**  
Ingénieur Chercheur Capital Immatériel & Performance de la RSE. docteur en Économie appliquée à l'environnement, ingénieur AgroParis Tech et titulaire du master « Économie du Développement Durable, de l'Environnement et de l'Énergie » (EDDEE). Spécialisé en économie et gestion des services écosystémiques et de la biodiversité, il a notamment travaillé à mettre en évidence les différentes contraintes de coûts qui constituent des freins à l'investissement privé et public dans la biodiversité.

### > Performance

## Faire de la mesure des talents un atout business



Dans ce rapport 2014, la société de conseils CEB

présente sa méthodologie SHL Talent Measurement à travers plus de 70 exemples de clients ayant obtenu des résultats opérationnels de l'utilisation de la mesure du talent. C'est précisément ce type d'avantages que les entreprises recherchent aujourd'hui : l'augmentation des ventes, l'amélioration de la satisfaction client et la diminution des coûts. Le lien étroit entre talents et performance montre bien que les entreprises

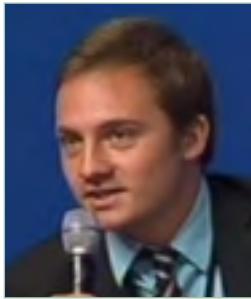
qui ont une compréhension approfondie des forces et faiblesses de leurs collaborateurs bénéficient de réels avantages business. La clé semble évidente : pour optimiser la valeur du talent d'une entreprise, il faut savoir étroitement lier ses talents à sa stratégie business. Parmi les exemples cités dans cette étude remarquons ce détaillant qui favorise sa croissance en recrutant des vendeurs

qui réalisent en moyenne 100 000 € de ventes annuelles en plus. Un organisme public a réaligné son personnel pour mettre en œuvre des services améliorés en dépit d'une réduction des budgets alloués. Ou encore, un groupe de services financiers qui, en gérant plus efficacement de grands volumes de candidatures de jeunes diplômés, a bénéficié d'une augmentation de productivité de 187 jours par an.



• **Julie Vastene**  
Consultante - Capital immatériel & Finance responsable. Diplômée en Économie de l'environnement et de l'énergie à l'Université Paris X, elle a participé à la mise en œuvre de plusieurs démarches RSE dans une grande institution.

© DR



Sébastien GRANDFILS,  
Manager  
Goodwill-management

« La politique RSE d'une entreprise est créatrice de valeurs. »

### > Bénéfices cachés

# Thésaurus RBC : responsabilité sociale et performance économique sont conciliaires

Depuis 2010, Goodwill-management a développé, parallèlement à son activité de conseil à la mise en œuvre de politique RSE, la méthodologie « Thésaurus RBC » qui signifie « recherche des bénéfices cachés ».

L'objectif est de montrer que, pour une entreprise sur le long terme, la recherche de la performance économique n'est pas incompatible avec sa responsabilité sociétale. Bien au contraire. Ce que Goodwill-management (GWM) résume par le slogan « *les valeurs créent de la valeur* ».

Thésaurus RBC se propose d'aider les entreprises à évaluer la performance de leurs actions RSE ou de développement durable.

« Il s'agit, explique Sébastien GRANDFILS, Manager chez Goodwill-management, d'établir un bilan économique au-delà des coûts visibles. Chaque action RSE est passée au crible de trois questions élémentaires : pourquoi avoir mis en place cette action ? Que ce serait-il passé sans cette action ? Et concrètement, qu'est-ce que l'action a changé ? Ces étapes permettent 1) d'identifier les bénéfices ; 2) de quantifier les résultats ; 3) puis de passer à une étape de financiarisation.

Il a, par exemple, été démontré dans de nombreuses entreprises qu'une politique RH responsable — visant à améliorer la qualité des recrutements, les conditions de travail, les relations de travail etc. — permet de réduire considérablement les coûts cachés du travail (qui peuvent varier de 5 à 40% de la masse salariale selon les entreprises) tels que l'absentéisme, le turnover, les licenciements, les périodes d'essais interrompus, les retards, les prud'hommes...

L'approche en coût global permet de reconsiderer ces actions RH comme de formidables vecteurs de performance dans les entreprises. »

### > Responsable rime avec durable et rentable

Si l'on classe les actions selon deux axes : la Responsabilité en ordonnée et la Rentabilité en abscisse. Nous obtenons quatre cadres :

- en haut à gauche les actions de mécénat, le plus souvent responsables, mais pas rentables ;
- en bas à gauche, les actions à la fois peu responsables et pas rentables que l'on qualifiera d'erreurs de management ;
- en bas à droite, les actions peu responsables, mais rentables qui relèvent d'un dilemme éthique ; et enfin,

- en haut à droite, les actions vertueuses à la fois responsables et rentables.

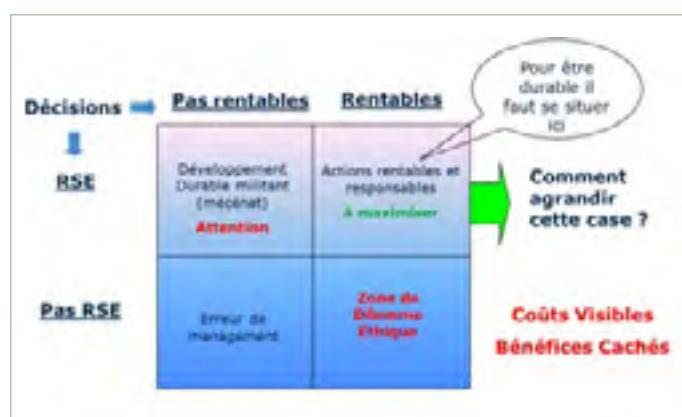
Tout le défi est, bien entendu, de maximiser cette zone, avec des actions pérennes et créatrices de valeur à la fois pour l'entreprise, mais aussi toutes les parties prenantes.

D'ailleurs, GWM délivre à ses clients deux bilans au terme de la mission : l'un établissant les bénéfices pour l'entreprise et l'autre présentant les gains pour l'ensemble des parties prenantes externes, au premier rang desquelles figure la société civile.

Depuis le lancement de Thésaurus RBC, Goodwill-management a traité un nombre significatif d'entreprises de toutes tailles ce qui lui a permis de constituer une base de données unique sur la performance des actions de RSE (plus de 110 actions recensées début 2014). Cet outil de benchmarking sert désormais à anticiper les résultats des actions de RSE. Même si les données sont à utiliser avec prudence, car elles sont fortement corrélées au contexte de l'entreprise, sa taille et son secteur d'activité.

En termes de clientèle, Thésaurus RBC s'adresse à des entreprises ayant déjà engagé une politique RSE avec deux types de demandes :

- Les directions du développement durable, encore souvent perçues comme des centres de coûts, qui doivent justifier de la bonne utilisation de leur budget ;
- Les patrons des ETI et/ou d'entreprises familiales qui ont généralement une vision responsable et à long terme de leurs entreprises, et qui souhaitent piloter la RSE par la valeur. <





© DR

Christine PROUIN,  
Responsable Programme  
RSE Groupe de la  
Française des Jeux

« La FDJ est la première société à utiliser la méthode RBC pour évaluer les coûts et les bénéfices de ses actions RSE. »

### > Interview

# « La FDJ est la première société à évaluer les coûts et les bénéfices de ses actions RSE »

L'intérêt de l'approche RBC a été d'impliquer la direction financière à la valorisation de la démarche RSE.

### > Quelles sont les motivations qui ont présidé à la mise en place d'une démarche RSE au sein de la Française des Jeux (FDJ) ?

**Christine Prouin :** Cette démarche s'enracine dans les origines de l'entreprise, née de la Loterie Nationale. Historiquement, la FDJ détient le monopole des jeux de tirage et de grattage, avec une mission de protection de l'ordre public et de l'ordre social. La RSE est donc au cœur de notre mission d'opérateur public. Dès les années 2005-2006, la FDJ a développé la notion de « jeu responsable », c'est-à-dire un modèle de jeu récréatif qui s'adresse au plus grand nombre avec une offre de jeux accessible, variée tout en prévenant les comportements excessifs. Cette responsabilité sociétale est une question de pérennité pour une entreprise qui compte 27 millions de clients, plus de 33 000 points de vente présents dans 12 000 communes et redistribue 96 % des mises aux gagnants, aux partenaires du réseau et à l'intérêt général (3 milliards d'euros en 2013).

En 2013, la RSE intégrée au niveau de la stratégie d'entreprise est redéfinie selon 5 enjeux :

- 1 — Jeu responsable et serein : garantir la sécurité, la responsabilité et l'attractivité de son offre jeux ;
- 2 — Pratiques commerciales et partenariales responsables : promouvoir des pratiques responsables et durables avec l'ensemble des partenaires ;
- 3 — Tissu local dynamique : contribuer au dynamisme économique, social et sociétal des territoires sur lesquels elle se développe ;
- 4 — Empreinte environnementale positive : innover pour préserver l'environnement ;
- 5 — Diversité et performance : exprimer la diversité sous toutes ses formes comme levier de performance de ses collaborateurs.

### > Comment concrètement s'est traduite cette volonté ?

**Christine Prouin :** Dans un premier temps, nous avons souhaité obtenir une notation extra-financière pour situer notre conformité vis-à-vis de la norme

internationale ISO 26 000 de 2010 qui définit les engagements d'une politique de développement durable. Deux notations ont été réalisées à ce jour : la première, en 2012, sur les données 2010-2011, a obtenu la note de 69 sur 100 ; et la seconde cette année sur les données 2012-2013 a obtenu la note de 76 sur 100. Ce qui est plutôt satisfaisant.

Le Comité de direction s'est aussi demandé s'il ne serait pas possible de valoriser financièrement la politique RSE de l'entreprise en termes de création de valeur. C'est ainsi qu'après avoir lancé une consultation nous avons retenu, début 2013, la méthodologie RBC (Recherche des bénéfices cachés) du cabinet Goodwill-management qui a conduit un bilan économique de certains axes RSE.

L'intérêt de l'approche a été d'impliquer la direction financière à la valorisation de la démarche RSE. Ce fut une excellente opportunité qui a permis aux uns et aux autres d'échanger, de s'interroger sur les critères à retenir pour évaluer les coûts et les bénéfices de chaque action RSE. Ce travail repose sur des hypothèses de financement, qu'il faut ensuite valider en s'appuyant sur des sources d'information crédibles, opposables et auditables.

### > Quels enseignements tirez-vous de votre expérience et quelles sont les prochaines étapes ?

**Christine Prouin :** J'insiste sur le fait qu'il s'agit d'une démarche volontaire et expérimentale. D'ailleurs, la FDJ est la première société à utiliser la méthode RBC pour évaluer les coûts et les bénéfices de ses actions RSE, non seulement pour elle-même, mais aussi pour la société civile dans son ensemble.

Dans le rapport d'activité 2013, la publication du rapport RSE intègre une première évaluation de nos actions, mais sans le chiffrage financier.

Cette approche se poursuit en 2014 avec la volonté de l'intégrer dans le système de management de notre politique RSE de manière pérenne en élargissement progressivement le périmètre des actions valorisées. Ce qui ressort de nos travaux. C'est que toutes les actions RSE de la FDJ, même si elles ne sont pas directement « rentables » pour l'entreprise, ont toutes

> Bilan de mesure de création de valeur sur chacun des 4 volets retenus de la politique RSE de la FDJ

Engagement	Bilan interne FDJ	Bilan pour la société civile	Somme des deux bilans
Environnement	-	++	++
Jeu responsable	++	++	++
Engagement sociétal	--	+++	+++
Politique RH	++	non chiffré	++
GLOBAL	-	+++	+++

un effet bénéfique quantifiable pour les territoires ou la société civile (voir tableau ci-dessus).

La valorisation financière des actions RSE permet de donner à nos parties prenantes une vision plus exacte de la valeur de l'entreprise et de sa contribution sociétale. Une valeur qui repose largement sur son capital immatériel. Car, c'est de lui dont dépend la création de valeurs futures, donc la pérennité de l'entreprise. <

LEGENDE		
Impact négatif	Impact positif	Ordre de grandeur
-	+	dizaines de milliers d'€
--	++	centaines de milliers d'€
----	+++	millions d'€

*Propos recueillis par PhC*

## Invitation salon PRODURABLE

31 mars  
1er avril  
2015  
Paris

## Goodwill-management membre engagé de la Communauté LUCIE

Goodwill-management, membre de la Communauté LUCIE depuis février 2014, est fier de faire partie des six sociétés sélectionnées qui seront présentes sur son village lors du prochain salon PRODURABLE de Paris, le rendez-vous incontournable des professionnels du Développement Durable (31 mars et 1er avril 2015).

Venez rencontrer nos experts pour parler performance économique responsable et comprendre les enjeux de la RSE et du capital immatériel pour

les entreprises, les bâtiments ou les territoires. *Palais des congrès de Paris, Hall Havane niveau 3, emplacements 38 et 39.*



La Communauté LUCIE continue de grandir. Elle devrait atteindre les 130 membres à fin 2014, soit une augmentation de +45 % par rapport à la même période l'année dernière.



© DR

**Clara MARION,**  
Chargée de mission  
Développement Durable -  
Bouygues Construction

**> Interview**

# « Thésaurus Ecopolis permet d'estimer la valeur immatérielle d'un bâtiment »

Au-delà de son enveloppe technique est-ce qu'un bâtiment améliore le confort, le bien-être et la productivité des occupants ?

## **> Comment et pourquoi la Direction du Développement Durable de Bouygues Construction en est-elle venue à s'intéresser à la valeur immatérielle des bâtiments ?**

**Clara Marion :** Jusqu'à présent, Bouygues Construction était particulièrement mobilisée sur les certifications environnementales des constructions, et sur la « valeur verte » des bâtiments, qui étaient surtout perçus comme des objets techniques.

Avec ce projet, nous avons donc souhaité aller au-delà de cette réflexion et aborder la problématique de la « valeur d'usage ». Intuitivement, tout le monde admet qu'un bâtiment aura d'autant plus de valeur que l'on mettra d'intelligence dans sa conception, sa construction et son exploitation. Mais il est difficile d'estimer si les solutions techniques retenues permettent d'améliorer le confort et la productivité des occupants. Nous étions relativement démunis pour analyser et quantifier ce bénéfice probable.

C'est ainsi que nous avons découvert la méthodologie Thésaurus Ecopolis de Goodwill-management qui permet d'évaluer la valeur immatérielle d'un bâtiment. Celle-ci nous a véritablement permis de structurer notre raisonnement. C'est ainsi que, de mars à septembre 2014, nous avons constitué un groupe de travail avec des commerciaux du Groupe en charge du développement, de la construction et de l'exploitation de projet de bureau pour adapter la méthodologie de Goodwill-management à nos besoins et créer ensemble un modèle applicable à nos projets de bâtiments de bureaux.

## **> Peut-on faire un premier bilan de cette expérience, ses plus, ce que vous avez appris de nouveau ?**

**Clara Marion :** Tout ceci est encore très récent et nous manquons de recul pour en tirer des conclusions définitives. Nous venons de finaliser le modèle et testons actuellement sa robustesse sur nos propres sièges sociaux.

Notre objectif est de pouvoir utiliser le plus rapidement possible cette méthodologie sur les projets de nos clients et ainsi être force de proposition sur la qualité d'usage de leurs futurs bureaux.

## **> Justement quels sont les bénéfices attendus pour les clients ? Et quelles sont les décisions concrètes qui découleront de cette approche en termes de pilotage sur le terrain ?**

**Clara Marion :** Le but de cette approche est de ne pas se focaliser uniquement sur l'enveloppe technique qu'est le bâtiment, mais de le considérer comme un outil de travail au service des occupants. Aujourd'hui, il s'agit d'adopter une vue plus globale du bâtiment et de comparer différents scénarios d'utilisation : au-delà des coûts inhérents que sont le loyer, la maintenance ou les charges énergétiques, est-ce que le bâtiment améliore le confort, le bien-être et la productivité des occupants ?

Concrètement, nous pouvons par exemple comparer différents systèmes d'éclairage et voir l'impact sur le confort visuel des salariés. Grâce à l'expertise de Goodwill-management et l'outil que nous avons développé, nous sommes capables de convertir ce confort visuel en gain en euros pour l'occupant. Nous pouvons donc discuter avec le client de l'impact direct d'une solution sur son entreprise.

Dans les mois à venir, nous allons consolider le modèle et procéder à sa diffusion en interne et à la formation des commerciaux. Pour compléter ce premier travail, nous pensons déjà à d'autres thématiques d'études. <

*Propos recueillis par PhC*

© DR



**Grigor HADJIEV,**  
Responsable business  
unit bâtiment et territoire  
Goodwill-management

« L'application du concept de capital immatériel à l'échelle d'un quartier d'affaires est une démarche très innovante. »

## > Attractivité du territoire

# Gérer la valeur immatérielle du quartier de La Défense : une première mondiale

De la mesure du capital immatériel des entreprises, Goodwill-management a progressivement élargi son activité à la mesure du capital immatériel des bâtiments pour l'étendre à l'évaluation extra-financière et financière d'un quartier d'affaires entier, comme celui de La Défense, en 2013.

La mondialisation a conduit à une mise en concurrence directe et frontale des pays et des quartiers d'affaires entre eux. Celui de La Défense, situé à proximité de Paris et dans son axe historique, n'y échappe pas. Après avoir été avant-gardiste dans les années soixante, l'EPADESA\*, l'établissement public d'aménagement de La Défense Seine-Arche — un EPIC qui dépend de l'État — s'interroge aujourd'hui sur sa stratégie de développement et l'attractivité de son territoire.

Cette dernière repose sur de très nombreux critères dont on sait qu'ils sont à la fois matériels (les infrastructures de transport) mais surtout immatériels (marque, organisation, qualité de vie, bien-être, dynamisme, services, mais aussi environnemental, juridique, fiscal...). Autant de facteurs qui influent plus que jamais sur les choix d'implantation des entreprises et qui sont bien loin du seul prix du mètre carré. C'est l'ensemble de ces bouleversements qui a conduit l'EPADESA à s'interroger, avec Goodwill-management (GWM), sur la solidité de son capital

immatériel et sa valeur globale.

C'est ainsi que GWM a calculé la valeur immatérielle du quartier de La Défense, à partir de sa méthodologie TBT (Thésaurus Bercy Territoires) qui prend en compte l'évaluation de 13 actifs. Il en résulte une cartographie de points forts et de points faibles du territoire, que le cabinet a comparé à d'autres quartiers d'affaires, dont deux internationaux. Autant d'éléments qui permettront aux décideurs d'engager des actions pour corriger ou renforcer les forces et faiblesses du territoire. Face à la concurrence mondiale, La Défense doit afficher une singularité qui n'est pas sans rappeler la réflexion engagée autour de la marque France.

« L'application du concept de capital immatériel à l'échelle d'un quartier d'affaires est une démarche très innovante. La présente étude est, d'ailleurs, une première mondiale, » constate Grigor HADJIEV, responsable de la business unit bâtiment et territoire GWM.

« La mesure du capital immatériel offre à l'EPADESA et à ses partenaires, clients et prospects, un nouvel outil

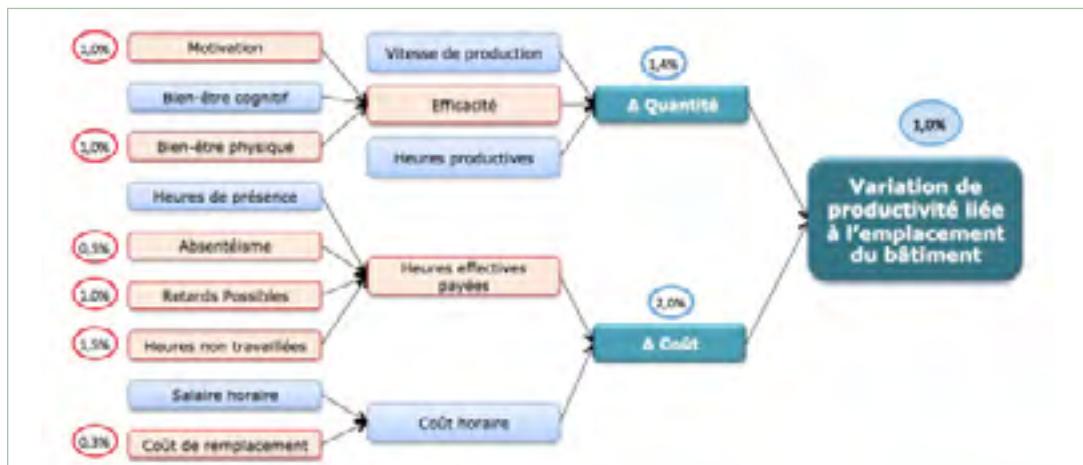
## > Mesure du capital structurel du quartier d'affaires de La Défense



Le capital structurel de La Défense obtient une bonne note : 14,2/20 malgré de faibles notes en géolocalisation (7/20), en qualité des infrastructures et notamment des sous-sols, en embouteillages. La note « conséquence sur le voisinage » est un coefficient multiplicateur de bonus/malus qui varie entre 0,8 et 1,2.

\* Dans ce cadre, l'EPADESA travaille de concert avec la ville de Nanterre pour Seine-Arche et avec De Facto pour La Défense. Ainsi, par exemple, De Facto, agit dans le prolongement des missions de l'EPADESA pour l'entretien, la maintenance, l'exploitation et l'animation du quartier d'affaires.

> L'étude a mis notamment en évidence l'importance de la centralité d'un territoire sur la productivité humaine.



La centralité influe sur la motivation et le bien-être des salariés qui à leur tour influent sur l'efficacité du travail. Elle affecte aussi l'absentéisme, les retards... Pour tous ces sujets, GWM base ses calculs sur des publications académiques sérieuses.

« Notre méthodologie permet de calculer le lieu idéal d'emplacement d'un immeuble tertiaire. »

d'aide à la décision pour entretenir les points forts de La Défense, corriger les points faibles, conseiller les investisseurs dans leurs décisions d'investissement ou les entreprises dans leurs choix d'implantations.

La méthode utilisée permet ainsi de procéder à un inventaire très complet de toutes les composantes positives et négatives du territoire. Les avantages compétitifs, mais aussi les axes de progrès sont aisément mis en évidence. L'ensemble est d'autant plus crédible que tous les indicateurs de notation sont quantitatifs, étalonnés et adossés à des études et comparaisons avec d'autres quartiers nationaux et internationaux. L'étude produite présente également un calcul en euros de l'intérêt économique pour une entreprise de s'installer dans un quartier d'affaires par rapport à un autre. »

## > Objectiver des qualités cachées

C'est ainsi que GWM a réalisé un bilan économique comparé des avantages qu'une entreprise tire de son implantation à La Défense en comparaison avec quatre autres quartiers d'affaires. Ceci permet de mesurer concrètement, ce qui, du point de vue de l'entreprise, fait l'attractivité d'un territoire tant dans ses dimensions humaines que financières. La méthodologie permet d'objectiver des critères qui jusqu'à présent étaient considérés comme subjectifs ou secondaires : le coût du loyer des charges et de la fiscalité, la performance moyenne des immeubles proposés, la centralité et la densité des moyens de transports, la facilité de recrutement, l'impact du quartier sur la notoriété de l'entreprise et sur la valeur de sa marque, etc.

« Notre méthodologie, explique Grigor HADJIEV, permet de calculer le lieu idéal d'emplacement d'un immeuble tertiaire par rapport à un ensemble de lieux de résidence disséminés sur un territoire. Cette méthode permet aussi de calculer un temps moyen de transport

## L'immatériel booste l'attractivité de La Défense



Interview de Xavier BRISSY, Chargé de missions développement économique et attractivité, Direction de la Stratégie, EPADESA

« En 2013, l'EPADESA a souhaité mettre en œuvre une démarche innovante en évaluant pour la première fois à l'échelle d'un quartier d'affaires sa valeur immatérielle. Aujourd'hui, cette étude contribue fortement à l'élaboration 1er Plan stratégique opérationnel à 10 ans de l'établissement.

60 ans après sa création, La Défense bénéficie toujours d'une excellente image auprès de ses usagers et des investisseurs. Ces derniers sont nos principaux interlocuteurs, c'est pourquoi il est important de comprendre l'évolution de leurs attentes. La mesure du capital immatériel du quartier d'affaires, avec la méthodologie de Goodwill-management, nous a fait prendre conscience, à travers ses nombreux indicateurs, des marges de progression existantes sur des thématiques telles que : le capital humain, le capital structurel ou encore de mesurer la valeur de marque du quartier. Tous ces éléments ne faisaient pas partie, jusqu'à présent, des préoccupations prioritaires d'un aménageur.

Or aujourd'hui ce qui détermine le choix d'un investisseur, au-delà de la qualité urbaine, c'est la performance des bâtiments, des aménagements et le bien-être des utilisateurs, la qualité d'usage du territoire et les nouveaux services proposés aux entreprises qui s'y implantent.

De ce point de vue, La Défense bénéficie au moins de trois atouts immatériels remarquables :

- le premier, déjà largement reconnu, est la centralité de La Défense, qui tient à son environnement urbain immédiat et à la qualité de ses infrastructures de transports. Depuis La Défense une entreprise peut facilement gérer des clients dans toute l'Europe et même en Afrique du Nord ;
- le second tient à la diversité des entreprises implantées et à la concentration des centres de décisions. C'est une arme anti-crise qui lisse les effets cycliques et un gage de pérennité pour l'ensemble du quartier d'affaires ;
- le troisième est de disposer d'un pôle universitaire important. Ce qui crée un bassin de talents et des possibilités de coopérations dont les entreprises sont friandes.

Cette étude nous permet de définir des lignes d'action pour les années à venir et faire en sorte que La Défense soit toujours un quartier innovant et attractif en phase avec les attentes de ses occupants. Et cela est loin d'être subjectif ! Nous avons fait un bilan économique comparé qui montre concrètement (en euros) les avantages de s'implanter à La Défense. »

## Quels sont les actifs matériels & immatériels d'un quartier d'affaires ?

Pour un quartier d'affaires un actif immatériel est un ensemble d'attributs qui aident à mieux le décrire. L'originalité de la méthodologie Thésaurus Bercy Territoires est d'établir une distinction claire entre les actifs d'offre et les actifs de demande.

### Les 6 actifs de demande

Ceux-ci sont considérés comme les actifs qui génèrent des revenus pour le quartier d'affaires :

- Visiteurs : soit les touristes ou les professionnels qui visitent le quartier pour un jour ou deux dans le cadre de leurs loisirs ou du travail ;
- Habitants : les gens qui vivent dans ou le voisinage immédiat du quartier d'affaires ;
- Employés : nombre des employés travaillant régulièrement dans le quartier d'affaires ;
- Étudiants : nombre d'étudiants dans les universités et établissements d'enseignement supérieur implantés dans le quartier d'affaires ;
- Entreprises : nombre d'organisations qui opèrent à partir du district ;
- Administration centrale : organismes publics situés dans le quartier d'affaires, organismes de régulation commerciale ou de réglementation financière par exemple.

### Les 7 actifs d'offre :

Les actifs d'offre sont ceux qui génèrent les produits ou services qui attirent les clients et les entreprises. Ils ont la capacité de rendre le quartier d'affaires attractif, ils constituent le tissu même du quartier.

- Capital Structurel : Cela représente essentiellement les facteurs liés aux infrastructures — organisation physique des réseaux du district, les routes et les transports, l'accessibilité par les différents modes de transport, la présence de l'eau, de l'énergie et des réseaux de télécommunications dans la région, si le recyclage des déchets est géré...
- Capital Partenariat : le quartier d'affaires favorise-t-il les partenariats, les collaborations entre les différentes organisations afin d'accroître la valeur du capital humain. Typiquement cet actif inclus des institutions telles que les hôpitaux, la police, le divertissement, l'éducation...
- Capital Culturel : cet actif est lié à la présence de lieux culturels, aux monuments, aux événements culturels et sportifs, aux possibilités de divertissement.
- Capital Marque : les marques présentes dans le quartier font partie de cet actif, comme un grand nombre de marques mondiales opérant à partir du quartier. Le lieu est-il perçu comme « le meilleur endroit où il faut être ». Le quartier devient alors plus attractif pour les investisseurs.
- Capital Naturel : présence d'espaces verts et de parcs, qualité de l'air, qualité de l'eau. La présence de ressources naturelles est aussi prise en compte dans cet actif.
- Capital Sociétal : le quartier est observé d'un point de vue macroéconomique, avec des facteurs comme le PIB du district, son taux de croissance, le PIB national et le taux de chômage...
- Capital Organisationnel : le quartier est observé d'un point de vue géographique, avec des facteurs tels que la connectivité à la ville principale et l'accessibilité multimodale.

en fonction d'un emplacement donné pour le bâtiment de bureaux et les lieux de vie des occupants.

Le calcul du temps moyen de transport vers « La Défense » est le temps le plus court pour toutes les communes, de plus de 19 000 habitants de la région parisienne, qui accueillent le capital humain du quartier d'affaires ( cadres, professions intermédiaires, employés). »

## > Comment mesurer le capital immatériel d'un quartier d'affaires ?

Dans le prolongement de Thésaurus Bercy, Goodwill-management a créé la méthodologie Thesaurus Bercy Territoires (TBT) pour calculer la valeur des actifs extra-financiers d'un territoire.

La méthodologie repose sur 241 indicateurs décrivant, pour chaque quartier, 13 catégories d'actifs matériels & immatériels. À chacun de ces indicateurs, une note entre 0 et 20 est attribuée. La qualité des actifs influence l'attrait du quartier d'affaires, et par conséquent sa valeur sur le marché.

L'utilisation du capital immatériel doit être perçue à la fois comme un art et une science au service du développement stratégique des quartiers d'affaires.

La méthodologie TBT est un outil très puissant d'analyse qualitative et quantitative des actifs incorporels d'un quartier d'affaires. Ces indicateurs sont très utiles pour la planification urbaine et les décideurs pour les aider à mieux comprendre les potentialités et les performances d'un territoire. Dans le cas des quartiers d'affaires, les actifs incorporels sont fortement imbriqués et intégrés au lieu, à l'accessibilité, l'organisation, la culture, et à la marque du territoire. Les actifs incorporels de nombreuses villes ont tendance à être négligés, abandonnés, ignorés et méconnus. Heureusement, ces actifs immatériels ont le potentiel d'être recapturés, reconçus, réinvestis, réincarnés, et finalement requalifiés pour générer une valorisation attrayante.

Les décideurs pourront alors véritablement reconnaître et comprendre le potentiel de ces lieux particuliers, afin de (re)lancer des stratégies viables et durables.

C'est une démarche en plusieurs étapes qui commence par l'identification des actifs incorporels, leur mesure, leur classement, en les positionnant selon leurs effets de levier. Ce qui permet ensuite de les gérer, de mettre en place des actions pour les soutenir et enfin de piloter leurs valeurs contributives dans le temps à travers un tableau de bord.

L'une des conclusions de ce « *benchmarking concurrentiel* » est que la concurrence entre les quartiers d'affaires est aussi l'occasion d'établir des liens solides en ouvrant la voie vers un développement mutuel. Les quartiers d'affaires qui gagneront dans l'économie en réseau sont ceux qui seront poreux aux nouvelles idées et talents. <



©DR

**Laetitia MAMAN,**  
Consultante  
Goodwill-management

## > Développement durable

# Piloter la croissance durable d'un territoire par les immatériels

L'analyse extra-financière s'applique aussi bien aux entreprises qu'aux territoires (ville, région, pays). Goodwill-management propose la méthodologie Thésaurus Bercy Territoires.

Très rapidement, le cabinet Goodwill-management spécialiste de l'évaluation extra-financière des entreprises — et dont la méthodologie, faut-il le rappeler, a servi de base au référentiel Thésaurus Bercy — a vu qu'il était possible, sans trop de difficultés, de passer du microéconomique au macroéconomique, en somme d'opérer un changement d'échelle : de l'entreprise à celle d'un territoire (une ville, une région, un pays).

« La méthodologie Thésaurus Bercy Territoires diffère sensiblement de celle de la Banque mondiale. »

## > L'intuition de la Banque mondiale

La Banque mondiale avait déjà initié un travail pertinent sur le sujet avec l'objectif de mettre au point une méthode de comparaison du développement des pays plus conforme à la réalité que la seule prise en compte du PIB.

Sous la direction de l'économiste canadien Kirk Hamilton, la Banque mondiale a conduit deux études : la première publiée en 2006 à partir des données 2000, intitulée « *Où est la richesse des nations* » ; et la seconde en 2011 qui prend en compte des données de 2005.

Le calcul de la richesse des pays, du point de vue de la Banque mondiale, est décomposé en trois grandes masses d'actifs : le capital naturel, c'est-à-dire les ressources épuisables (minéraux, pétrole) et renouvelables (forêts, agriculture, élevage) ; le capital construit (usines, infrastructures, immobilier) ; et le capital immatériel (capital humain, éducation, stabilité, qualité des institutions). Ce dernier étant obtenu par différence : Capital immatériel = Valeur globale de l'économie du pays – (capital naturel + capital construit).

Sans surprise, le classement de la Banque mondiale, qui porte sur une centaine de pays, montre que plus les pays sont pauvres plus leurs économies dépendent du capital naturel et plus ils sont riches plus la part du capital immatériel est importante.

Malgré ses approximations, cette approche a eu le mérite d'alerter, à nouveau, les décideurs politiques sur les dangers, pour les générations futures, d'une croissance « non soutenable » plutôt que d'un développement durable. Ce que le Club de Rome avait déjà mis en évidence dès le début des années soixante-dix, avec le rapport Meadows...

En France, les travaux sur le sujet commencent à se multiplier dans deux grandes directions :

- D'une part, les travaux qui visent à mettre en place de nouveaux indicateurs pour mesurer la qualité de la croissance. Voir notamment à ce sujet les conclusions de la commission Stiglitz-Sen-Fitoussi\* (2009) ou encore la publication récente par France Stratégie \*\* d'une note qui « *propose sept indicateurs pour mesurer la qualité de la croissance française à long terme et suggère l'ouverture d'un débat sur la sélection de ces indicateurs et la définition des seuils de référence.* »
- D'autre part, une réflexion sur la réforme territoriale et le redécoupage régional. Citons notamment l'organisation d'une conférence au ministère des Finances sur le thème « *Patrimoine immatériel et territoire* » (le 17 octobre 2013). Ou encore les derniers travaux de l'OCDE qui montrent un accroissement des inégalités régionales au sein des pays développés.

## > Piloter les ressources de la France sur le long terme

Plus globalement, la publication du rapport du Conseil économique, social et environnemental (CESE) intitulé « *Proposition d'une politique publique en faveur du capital immatériel pour la France* » (octobre 2013), rédigé par un groupe de travail sous la direction d'Alan FUSTEC \*\*\*, montre pour la première fois la pertinence qu'il y aurait, pour la France, de mettre en place un pilotage de son développement basé sur une gestion plus rigoureuse de ses ressources — principalement immatérielles — à long terme.

Le chapitre 5 (pages 56 à 70) intitulé, « *Mesure de la richesse et de la valeur globale de la France ou de l'un de ses territoires* » est particulièrement instructif à cet égard. Il explicite clairement les limites du PIB (une mesure de flux incomplète et parfois trompeuse) et présente l'intérêt de prendre en compte le stock d'actifs immatériels. Un patrimoine qui constitue la vraie richesse d'un pays qui souhaite conduire une politique de croissance « soutenable ».

Pour conforter et valider son expertise sur le sujet, Goodwill-management a développé cette année la méthodologie « Thésaurus Bercy Territoires » en l'appliquant justement à la France.

**> Les actifs immatériels représentaient 72 % de la valeur de la France, en 2013**

Méthode Thésaurus Bercy Territoires + France +		
2013	Valeur de rendement des actifs d'offre	Poids des actifs
	(Md € courants)	
<b>ACTIFS D'OFFRE</b>		
Capital naturel	6 424	17%
Capital construit	5 226	14%
Capital humain	22 839	59%
Capital marques	2 150	6%
Capital de savoirs et technologie	496	1%
Capital organisation	1 499	4%
Capital culturel & historique	531	1%
Capital fournisseurs et partenaires	306	1%
Avoirs nets étrangers	-775	-2%
<b>Total Actifs d'Offre</b>	<b>38 697</b>	<b>100%</b>
<b>ACTIFS DE DEMANDE</b>		
<b>Total Actifs de Demande</b>	<b>58 892</b>	<b>100%</b>
Poids de l'immatériel selon Thésaurus Bercy Territoires	27 822	72%

Le tableau ci-contre illustre la valeur de rendement des différents actifs de la France, mesurés par la méthode Thésaurus Bercy Territoires. Ces résultats montrent toute l'importance du capital humain dans les actifs d'offre. Les actifs de demande correspondent à l'actualisation des flux futurs de consommation à laquelle est ajoutée la valeur de l'économie parallèle sur la durée du reste à vivre moyen de toute la population au moment du calcul. L'actualisation se fait au taux moyen des emprunts de la France sur les marchés internationaux.

« La méthodologie Thésaurus Bercy Territoires diffère sensiblement de celle de la Banque mondiale, » explique Laetitia MAMAN, consultante chez Goodwill-management. « Comme pour une entreprise, le calcul de la richesse globale d'un pays repose sur sa capacité à créer de la richesse dans le futur. Sur ce point, la Banque mondiale estime que cette richesse repose sur la constance des dépenses de consommation des ménages sur une période de 25 ans, le temps d'une génération. Au contraire, notre méthode utilise comme facteur d'actualisation l'espérance de vie du pays. Nous levons aussi un certain nombre d'imprécisions, par exemple, la prise en compte du stock halieutique dans les ressources naturelles ou le volume des réserves d'eau potable. Quant à l'évaluation des actifs immatériels, la Banque mondiale procède par soustraction : la richesse totale diminuée du capital naturel, du capital construit et de la dette (avoir net étranger). Sur ce plan, la méthode Thésaurus Bercy Territoires est beaucoup plus précise. Elle fait en particulier la différence entre les actifs d'offres qui rendent un territoire attractif (infrastructure, organisation,

espace vert...) et les actifs de demande qui expriment les attentes de la population en termes de revenus et de qualité de vie. »

Il ne fait aucun doute que ce type d'approche en fournissant un suivi et un tableau de bord des points forts et des points faibles d'un territoire fournirait aux décideurs un précieux outil d'aide à la décision. <

PhC

\* Joseph Stiglitz, Amartya Sen, Jean-Paul Fitoussi, Richesse des nations et bien-être des individus : performances économiques et progrès social, Editions Odile Jacob, 2009.

\*\* France Stratégie Note d'analyse - Quels indicateurs pour mesurer la qualité de la croissance ? (PDF - 1.49 Mo - septembre 2014)

\*\* Alan Fustec (sous la direction de) « Proposition d'une politique publique en faveur du capital immatériel pour la France » (Rapport du CESE - octobre 2013).

**Inscrivez-vous pour recevoir gracieusement les prochains numéros et télécharger les anciens**

[www.capital-immateriel.info](http://www.capital-immateriel.info)



Directeur de la publication :

Alan Fustec

Éditeur : Didier Dumont

Rédacteur en chef :

Philippe Collier - Filactu

Courriel : collier@filactu.com

Tél. : +33 (0)6 80 83 25 17

Conception graphique :

Valérie Eudier



Société éditrice :  
Goodwill  
Management  
SAS au capital de  
100 000 €

46, Bd de Sébastopol  
75003 Paris

Tél. : 01 49 26 05 49

RCS : Paris B 450 482 641

Site Web :

[www.capital-immateriel.info](http://www.capital-immateriel.info)