

Entreprises du Patrimoine vivant

LES EPV¹ SONT DES ENTREPRISES ARTISANALES OU INDUSTRIELLES DÉPOSITAIRES D'UN SAVOIR-FAIRE RARE, DE FONDS D'ARCHIVES ET/OU DE MACHINES ANCIENNES, SOLIDEMENT IMPLANTÉES DANS UNE RÉGION ET PARTICIPANT DE CE FAIT À LA VIE DE LEUR TERRITOIRE ET À L'EMPLOI LOCAL. SI LES DÉTERMINANTS STRATÉGIQUES DES EPV LES PRÉDISPOSENT À ÊTRE DES CHAMPIONS DE L'ÉCONOMIE DE L'IMMATÉRIEL², À QUELLES CONDITIONS ?

Vers l'excellence française du capital immatériel ?

Un business model des EPV intégrant des actifs immatériels délivrant de la valeur durable localisée en France

Dans l'économie de l'immatériel, les sources de la croissance et de la compétitivité se déplacent du capital technique et financier vers le capital immatériel. Actuellement, selon la moyenne européenne, deux tiers de la valeur des entreprises est composée d'actifs immatériels dont la cartographie, autour de trois piliers, correspond aux fondamentaux stratégiques des EPV, dont le business model pourrait à cet égard être renforcé :

a) Le capital humain³ : les savoir-faire sont d'une rareté exceptionnelle chez les EPV et relèvent souvent d'une longue tradition (52% des EPV ont été créées entre 1950 et 2000, 20% entre 1900 et 1950, 19% entre 1800 et 1900). Les enjeux stratégiques concernent :

→ l'organisation de leur transmissibilité et la capacité d'attirer les talents nécessaires au développement futur (d'autant qu'un tiers des EPV⁴ rencontrent des difficultés de recrutement, du fait de la pénurie des compétences recherchées),

→ mais également l'efficacité collective, la capacité à créer des synergies entre les hommes (voire les « compagnons ») autour d'une communauté de pratiques et d'un projet car dans les EPV les valeurs riment avec la valeur,

b) Le capital relationnel externe : le talent de créer une relation durable et à forte valeur ajoutée avec leurs clients (le capital clients) mais aussi leurs fournisseurs, leurs parties prenantes⁴ et leur écosystème : la valeur rime avec partage car le produit final est le fruit d'une co-création et d'une vraie plateforme d'intelligence collective fortement intégrée dans l'économie du territoire. Depuis 2005, le développement du

réseau EPV a constitué une avancée significative : non seulement la reconnaissance des EPV par la collectivité est organisée mais les entreprises membres se connaissent mieux et si possible travaillent entre elles, 70% utilisant le label dans leur relation avec les clients et les fournisseurs. Cette démarche est également soutenue soit par une marque, soit par une notoriété et une réputation, opportunément complétée par le label,

c) Le capital structurel interne : l'innovation⁶, technologique ou plus organisationnelle tout au long de la chaîne de valeur, est un facteur crucial de compétitivité pour renouveler et enrichir en permanence les métiers traditionnels des EPV, condition sine qua non de leur pérennité et de leur développement pour maintenir ou élargir leurs parts de marché. Les enjeux de l'organisation et des systèmes d'information reposent notamment sur les procédures pour capitaliser les savoir-faire, sécuriser les actifs immatériels, gérer les risques qui s'y attachent, les protéger en termes de propriété intellectuelle. Par exemple, 2/3 des EPV⁷ disposent de collections significatives de moules, dessins ou modèles : or, dans la moitié des cas, ces collections ne sont pas inventoriées alors que l'archivage numérique n'a été mis en place que par 21% des entreprises concernées.

Après une première étape quinquennale réussie de structuration de la filière EPV, une stratégie d'investissement dans l'immatériel, organisée et coordonnée par les animateurs de cette filière, pourrait actionner des leviers de pérennité et de performance durable au service de la valeur long terme de cette composante emblématique du patrimoine national.

Une valeur d'utilité collective pour le patrimoine national

La valorisation globale du capital immatériel des EPV ne générerait pas qu'une valeur directe pour ces entreprises : elle serait aussi source d'un renforcement de leur valeur d'utilité collective au travers de différentes externalités positives :

→ **Economiques** : A l'heure où la ré-industrialisation et la relocalisation des emplois deviennent des préoccupations urgentes, d'une part, et où l'économie de l'immatériel est attendue pour créer la croissance et les emplois qui nous manquent, d'autre part, les EPV incarneraient un modèle industriel créateur d'emplois sur le territoire français, dynamisé par les actifs immatériels. Les EPV pourraient donc synthétiser un schéma de développement conjoint à l'économie industrielle et de l'immatériel, contributeur à la constitution d'un mittelstand à la française souhaité par beaucoup

pour renforcer notre tissu économique et sa compétitivité. Rappelons que les EPV produisent en France et que deux tiers ont une activité d'exportation.

→ **Patrimoniales** : les EPV contribuent au patrimoine immatériel national d'image, d'attractivité mais également culturel. Au-delà des savoir-faire portés par les produits, il s'agit de l'exemplarité autour d'un business model qui réconcilie le long terme avec la performance et le respect du capital humain. Des entreprises qui incarnent au plus haut point le principe que la France a toujours souhaité porter très haut : l'excellence des Arts & Métiers, des créateurs (relevant de l'Art) qui transforment cette créativité dans des produits magnifiques (grâce à leurs métiers). Les EPV travaillent avec leur cerveau droit et leur cerveau gauche et c'est un gage de croissance équilibrée. Là est l'exemplarité d'une autre forme de rareté, non seulement à préserver mais à diffuser.

Un écosystème de la valeur immatérielle au service de la création de croissance et d'emplois par les EPV

Le développement de la valeur immatérielle des EPV pourrait être catalysé par l'intégration de cette démarche dans un écosystème original, d'ores et déjà organisé pour une large part, autour des parties prenantes suivantes :

→ **Pour gérer et valoriser l'immatériel** : Le réseau des EPV, dont la gouvernance et l'efficacité opérationnelle éprouvées, pourraient être utilisées pour la mise en place d'un réseau social interne mettant à disposition des entreprises membres une plateforme de partage des bonnes pratiques de management (stratégie, gestion, contrôle, sécurisation des actifs immatériels), voire un baromètre de l'immatériel des EPV, à relayer par des actions de communication pour accentuer la visibilité et la marque au travers de ces opérations,

→ **Pour mesurer l'immatériel** : Un expert de la mesure susceptible d'accompagner une démarche de cartographie et de mesure de la performance des actifs immatériels avec une forte proximité des EPV : à titre indicatif, l'Ordre des Experts Comptables, déjà partenaire des EPV, publie le « *Tableau de bord de l'immatériel de la PME* », et dispose d'un réseau de 18 000 professionnels maillant le territoire français. Un argumentaire structuré autour de la

valeur immatérielle est essentiel pour bien préparer une opération de levée de fonds (car niveaux de valorisation et d'indépendance sont liés) ou de transmission (pour un prix de cession équitable du patrimoine entrepreneurial),

→ **Pour financer l'immatériel** : Un financier investissant sur le long terme, et acceptant d'intégrer dans son diagnostic, sa valorisation financière et ses conditions d'investissement (que ce soit en prêts ou en capitaux propres) les résultats de la notation précédente des actifs immatériels. La recherche de financement demeure un exercice difficile (pour une EPV sur quatre ces 12 derniers mois selon l'enquête précitée), a fortiori s'il s'agit d'investir dans des actifs immatériels qui ne figurent pas au bilan pour la plupart !

→ **Pour protéger l'immatériel** : Un expert de la Propriété Intellectuelle (soulignons les accords existant déjà entre les EPV et l'INPI), de l'Intelligence Economique, voire de l'assurance car ne faudrait-il pas innover autour de la garantie des actifs immatériels ?

La poursuite du soutien des pouvoirs publics serait un atout indispensable à cette valorisation de la filière EPV.

« *Rien n'arrête une idée en marche lorsque son temps est venu* »⁸. Le temps de l'économie du quaternaire est venu : celui des business models alliant intelligemment l'industrie et l'immatériel. Les EPV peuvent jouer la carte de l'excellence française de l'immatériel. Et, c'est maintenant ! ♦

Le label EPV (créé par la loi en faveur des PME du 2 Août 2005) est une marque de reconnaissance du MINEFI mise en place pour distinguer des entreprises françaises aux savoir-faire artisanaux et industriels d'excellence (www.patrimoine-vivant.com). Sur proposition d'une Commission Nationale Indépendante, le label est décerné pour 5 ans par le Secrétariat d'Etat chargé du Commerce, de l'Artisanat, des PME, du Tourisme, des Services, des Professions Libérales et de la Consommation. L'Institut Supérieur des Métiers (ISM) est en charge d'assurer le Secrétariat Général de la Commission et de l'instruction des demandes d'attribution et de la Commission (contact@patrimoine-vivant.com).

Le label ouvre droit à des avantages fiscaux (crédits d'impôt), une participation à des salons emblématiques, des appuis en matière d'exportation, de financement et de communication.

Parmi les 833 entreprises labellisées, 72% ont moins de 20 salariés. Les secteurs concernés sont la décoration (26%), le patrimoine bâti (18.3%), la culture et les loisirs (16.4%), la mode et la beauté (16%), les arts de la table (11.4%), les équipements professionnels (9.1%) et la gastronomie (2.8%).

1 Voir encart sur le label EPV.

2 Voir du même auteur France Magazine n° 27 : « *Economie de l'immatériel : quels leviers pour une croissance autre et durable ?* »

3 Voir du même auteur France Magazine n° 29 : « *Capital humain : quelle stratégie pour un développement durable générateur de performance long terme ?* »

4 Enquête réalisée en novembre 2010 sur un échantillon de 380 EPV (Source : EPV).

5 Voir du même auteur France Magazine n° 30 : « *Capital Parties Prenantes : vers un open business model de la valeur durable ?* »

6 Voir du même auteur France Magazine n° 28 : « *Innovation : quels enjeux d'une croissance annoncée ?* »

7 Voir enquête précédemment citée note 4.

8 Victor Hugo.



Marie-Ange Andrieux

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

maandrieux@dde.loitte.fr