

Ressources de l'immatériel

Zoom

L'APIE innove en créant le premier tableau de bord du patrimoine immatériel public

Dans le secteur privé, l'avantage compétitif des entreprises est principalement constitué d'éléments immatériels comme la puissance des marques, les savoir-faire, la capacité d'innovation. Cet état de fait est de mieux en mieux intégré dans la stratégie des entreprises où des outils spécifiques à la gestion des actifs immatériels se multiplient.

Au sein de la fonction publique, il ne peut en être autrement. Dans un contexte budgétaire contraint, les organismes publics se doivent de tirer le maximum du potentiel de leurs actifs immatériels.



En 2010, Yolanda Ramirez, experte en management du capital intellectuel, a relevé que de nombreux auteurs ont reconnu que le capital intellectuel était autant présent, voire plus, dans le secteur public que dans les entreprises privées¹.

Même si les objectifs intrinsèques du public sont très éloignés de ceux du privé, les administrations ne peuvent pas rester insensibles à l'émergence du poids de l'immatériel dans le processus de production du service public. Ces processus se fondent en effet largement sur des éléments intangibles : savoir-faire, développements informatiques, marques, bases de données, capacité organisationnel, etc. Ces ressources sont difficilement gérables du fait de leur nature intangible et encore assez mal appréhendées par les gestionnaires publics.

Le tableau de bord de l'immatériel public élaboré par l'APIE

C'est pour les accompagner dans cette démarche d'optimisation de ce patrimoine que l'Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE) a mis au point un tableau de bord de gestion de l'immatériel public.

L'APIE a travaillé sur l'élaboration d'une méthodologie, adaptée au secteur public, facilitant la gestion du patrimoine

immatériel. Cette méthodologie s'inspire à la fois des expérimentations menées à l'international et des approches appliquées dans le secteur privé comme la « alanced Score Card » et le « Thésaurus Bercy² » commandé par le ministère de l'Économie et des Finances à l'Observatoire de l'immatériel.

Ces travaux soulignent unanimement que le niveau de performance d'un organisme dépend largement de la qualité de ses actifs immatériels. Cette qualité peut être définie par la robustesse et la pérennité des actifs, mais également par leur capacité à contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques d'une entité. Évidemment, la qualité d'un actif immatériel comme une marque n'est pas mesurable dans sa globalité. Il convient donc de décomposer ces actifs en éléments suffisamment fins pour permettre leur mesure à l'aide d'indicateurs chiffrés.

À partir de ce constat et en s'appuyant sur son expérience, l'APIE a identifié une soixantaine de critères permettant de mesurer la qualité des différents éléments constituant le patrimoine immatériel public. Ces indicateurs peuvent être regroupés au sein de trois grandes catégories (capital relationnel, capital structurel et le capital humain) comme détaillé dans le tableau « Décomposition du patrimoine immatériel public et indicateurs de mesure » ci-après.

1. Yolanda Ramirez, « Intellectual capital models in Spanish publish sector », Journal of Intellectual Capital, Vol. 11, n°2, 2010, Emerald.

2. [Thésaurus-Bercy V1 - Référentiel français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises](#)

Décomposition du patrimoine immatériel public et critères de mesure		
Catégorie	Sous-catégorie	Critères
Capital relationnel	Satisfaction des usagers	6
	Satisfaction des bénéficiaires publics	1
	Dématérialisation	2
	Notoriété	3
	Perception	6
	Transparence	6
	Partenariats	1
Capital structurel	Savoir-faire	9
	Organisation	4
	Innovation	5
	Support technologique	2
	Propriété intellectuelle	2
Capital humain	Attitudes et valeurs	3
	Développement personnel	4
	Satisfaction	3
	Gestion des compétences / des carrières	3
Total		63

Une première application concrète : l'exemple de l'IFCE

Ce référentiel conçu par l'APIE a été expérimenté au sein de l'Institut français du cheval et de l'équitation (IFCE), établissement public issu de la fusion entre les Haras nationaux et l'École nationale d'équitation. Cet organisme dispose d'un patrimoine immatériel très riche et diversifié : bases de données, compétences et savoir-faire (reproduction, art équestre, pédagogie, génétique, métiers du cheval, etc.), marques prestigieuses (Haras nationaux, Cadre Noir), sites internet, etc.

Cet établissement historique, créé en 1665, a connu ces dernières années une série de réformes qui sont venues bouleverser son existence. Outre la fusion mentionnée précédemment en 2010, l'institut est en train de transférer une de ces activités historiques, l'étalement, au secteur privé. Cette réorganisation de la filière conjuguée à l'évolution de la place du cheval dans la société, oblige l'IFCE à repenser sa stratégie et réinventer ses missions.

Cette réforme est assez représentative de ce qui se passe actuellement dans le secteur public qui doit s'adapter à l'environnement extérieur. Dans ce contexte, le pilotage des actifs immatériels devient particulièrement pertinent comme l'affirme Eric Kong. En plus d'être un outil stratégique particulièrement adapté pour répondre aux spécificités du secteur public (évolution permanente, objectifs parfois contradictoires et ressources déclinantes), il crée un cadre de référence lui permettant de faire face à ce contexte en perpétuel mouvement.

En effet, la réflexion sur la qualité de ses actifs immatériels pousse un organisme public à s'interroger notamment sur ses valeurs à travers l'analyse de sa marque, ses forces et faiblesses au niveau de ses savoir-faire, l'optimisation de ses ressources informatiques et de ses achats de prestations intellectuelles en général, etc. Autant d'éléments qui permettent ensuite de dresser une feuille de route stratégique.



Le travail mené au sein de l'IFCE a certainement permis de confirmer l'extraordinaire richesse de son patrimoine immatériel, Mais cette analyse a également mis en évidence des menaces susceptibles de détruire une partie de ce patrimoine à court et moyen terme. Le départ de certains agents détenant des compétences rares suite à la cession de l'activité d'étalonnage peut affecter le capital «savoir-faire », l'évolution des missions peut déstabiliser la perception des usagers et entamer le capital «marque» de l'entité, etc. Grâce aux indicateurs de mesure, il est possible de mettre en évidence ces destructions de valeur immatérielle et d'engager des actions correctrices si nécessaire.

En période de restriction budgétaire, ce type d'analyse permet à l'institut d'optimiser l'allocation de ses ressources en fonction des risques identifiés, mais également de gagner en efficience grâce à une sensibilisation des agents publics quant aux enjeux de l'immatériel. Mais surtout, il permet de redonner du sens aux réformes menées au sein des organismes publics en contribuant à l'élaboration d'un projet de développement.

Publication : décembre 2012

Les publications de l'APIE, sous licence CC BY NC, sont accessibles sur :

www.economie.gouv.fr/apie



@APIE_gouv



APIE

Directeur de la publication : Danielle Bourlange

**MARQUES PUBLIQUES ■ PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ■ SAVOIR-FAIRE
MÉCÉNAT ■ LIEUX PUBLICS ■ CONTENUS ET IMAGES ■ PILOTAGE**

AGENCE DU PATRIMOINE IMMATÉRIEL DE L'ÉTAT - 5 PLACE DES VINS DE FRANCE 75573 PARIS CEDEX 12
TÉLÉPHONE: 01 53 44 26 00 - TÉLÉCOPIE: 01 53 44 27 39 - APIE@APIE.GOUV.FR