

## L'auteur

Jean-Michel POPA est un analyste et un développeur. Son analyse est construite sur des valeurs :

- L'utilité pour le développement
- La compréhension des motivations et objectifs du demandeur
- Le respect de la personne

Cette analyse permet de fournir une proposition dont la force est manifestée par son pragmatisme et sa concrétisation sur le terrain.

En mettant son analyse et ses propositions de solutions sur de nombreuses thématiques au service d'une petite communauté, il a toujours eu pour objet de créer, gérer, développer de l'immatériel, impactant son environnement ou celui de ces clients : leaders, entreprises et personnes privées.

Il a créé Synchronconseil pour élargir son audience et pour transmettre sa pratique de l'immatériel pour le développement.

La typologie des demandeurs est vaste : Toute personne, entreprise, organismes, qui a besoin d'impacter son propre écosystème interne et/ou externe.

Synchronconseil propose deux méthodes :

- le pacte SYNCHRON pour les systèmes collectifs : entreprises par exemple
- le Marketing de Soi pour les personnes

# L'immatériel, son usage, son devenir

## Sommaire

Introduction.....	2
Complémentarité de l'immatériel et du matériel .....	2
L'immatériel : le retour aux sources.....	2
La matérialisation progressive du monde : but et conséquences.....	3
L'immatériel aujourd'hui .....	3
Points de vigilance à observer .....	4
Complémentarité de l'immatériel et du matériel .....	4
Transparence et limite dans la mise en œuvre de l'immatériel.....	5
Enjeux métiers : transformation ou évolutions en ligne de mire ? .....	5
Comment passer à l'action ? .....	6
Deux approches complémentaires : vision globale du top-management et vision partagée de tous les niveaux .....	6
Immatériel ou immatériels ? .....	7
Quand passer à l'action ? .....	8
Une synthèse .....	8
Une bonne manière de conclure ? .....	9

## Introduction

Depuis une dizaine d'année, les mouvements idéologiques tendant à revaloriser les modes de fonctionnement cognitif de l'esprit humain, qu'on pourrait appeler pensée intuitive, par rapport aux modes objectif, scientifique, comptable, .... commencent à trouver des relais pertinents dans de nombreux secteurs grâce à la formalisation de leur propre théorie, ainsi qu'à la mise au point de nombreux outils méthodologiques et analytiques. Ces différents outils sont caractérisés par la prise en compte de phénomène d'interactions collectives pour le traitement d'une problématique complexe vers un objectif plutôt mal défini. L'évaluation des actifs immatériels appartient à cette catégorie avec le Design Thinking par exemple. Cette rationalisation des modes de fonctionnement flou des organisations est le pendant longtemps « diabolisé » des modes de fonctionnement scientifique, qui s'astreignent à ne manipuler intellectuellement que des objets parfaitement définis : théorème mathématique, phénomène physique ou chimique, valeurs fiduciaires, ....pour atteindre des objectifs parfaitement définis en amont. En recherche scientifique par exemple, l'atteinte des résultats souhaités, bien que satisfaisante pour l'esprit et la vérification de la validité des concepts employés est sans intérêt. C'est le résultat inattendu, qui crée l'événement. C'est une quête de recherche permanente d'une vérité, qui inspire les chercheurs. La pensée floue, par contre, génère une infinité de résultats possibles plus ou moins reproductibles en raison des approximations des données d'entrée et de traitement, qui sont toutes reconnues comme un résultat. C'est donc l'emploi d'un test de pertinence par rapport à l'objectif flou qu'on s'est fixé, qui sert de patron (sens de la couture) pour sélectionner les résultats utiles. La pensée floue renonce donc à tout absolu et reste dans le relatif du jugement humain.

Mais les deux modes ont en commun qu'ils sont faits de pensée humaine, donc immatériels, et permettent d'analyser le réel, de le transformer et enfin de compte de le maîtriser.

Cet article a donc pour objet de rappeler les bases de l'usage de l'immatériel et de son devenir et de son application dans le monde de l'entreprise.

## Complémentarité de l'immatériel et du matériel

En voulant valoriser la vision immatérielle du monde, il est important de préciser que cela ne se fera pas au dépend de la vision matérielle du monde.

C'est essentiel, car ne remettant pas en cause le système actuel, nous ne faisons face qu'aux résistances de l'incompréhension de la nouveauté. Il n'y a donc pas de rejet de la vision immatérielle du monde. Mais pour nous faire comprendre, il est souhaitable d'expliquer ce qui est au fond une sorte de retour aux sources.

***Proposition : Il n'y a pas de rejet a priori de l'immatériel, mais une possible incompréhension de sa nature et de son utilité. Ces propos ont pour objet de faciliter la prise de décision pour améliorer la maîtrise de son immatériel.***

## L'immatériel : le retour aux sources

Pour comprendre la proposition de l'immatériel d'aujourd'hui faisons un retour en arrière.

La matérialisation de la pensée est le résultat d'un très long effort de l'humanité depuis sa création.

En effet la pensée, les échanges, la vie dans son ensemble était totalement immatériels pendant très longtemps. Nous avons par exemple des preuves de l'existence d'un rite funéraire remontant à 42000 ans. L'homme, homo sapiens, était un être avec une vision fortement symbolique de la réalité. Toutes les œuvres de Lascaux, Chauvet en attestent. On trouve dans ces œuvres picturales une volonté évidente de créer l'illusion du mouvement....c'est-à-dire de la vie. Quoi de plus immatérielle que la vie.

Donc l'immatériel était partout au début de l'humanité. C'est même dans l'immatériel, que l'homo sapiens a trouvé pendant très longtemps sa raison d'être grâce à la conception d'un être suprême d'abord polymorphe, puis tardivement unifié.

C'est d'ailleurs cette vision immatérielle, qui a servi longtemps de moteur à toutes les actions humaines : pensons à la construction des églises romanes, puis des cathédrales.

***Proposition : Nous avons donc plein d'exemples où l'immatériel est la motivation des hommes. L'objet n'est qu'une matérialisation toujours imparfaite de la vision immatérielle du monde.***

## La matérialisation progressive du monde : but et conséquences

Pour comprendre l'immatériel, il faut se rappeler de la matérialisation du monde. Elle a commencé par le commerce, les échanges à but mercantile. Cela a également commencé très tôt. On trouve des coquillages, qui ont servi de monnaie d'échange ou de troc vieux de 10000 ans. La matérialisation a d'emblée présenté plusieurs avantages, en permettant :

- la quantification de biens échangés,
- l'estimation de la valeur de ces biens,
- l'historisation de la valeur,
- la relation de la valeur avec l'importance du besoin,
- la notion de négociation,
- l'accumulation des biens.

Les succès de cette matérialisation sont considérables. Les effets négatifs ont toujours été largement dominés par les effets positifs.

***Proposition : L'accélération de la matérialisation au cours des deux derniers siècles et ses nombreux succès ont occulté progressivement la dualité profonde entre immatérialité et matérialité.***

## L'immatériel aujourd'hui

Notre époque de transitions multiples est très favorable pour concrétiser le rôle de l'immatériel dans l'entreprise.

Nous pouvons distinguer au moins six cas :

1- les entreprises qui accentuent la captation de la valeur ajoutée en externalisant la production (ex: Apple). C'est du capital immatériel organisationnel. C'est une création d'externalités classique, par valorisation des hétérogénéités de développement. Cette approche est complétée par l'utilisation du design comme outil de création technologique.

2- les entreprises qui créent des modèles organisationnels de rupture, qui déplacent les entreprises anciennes : (ex: UBER). C'est aussi du capital immatériel organisationnel, mais en inventant des nouveaux modèles d'organisation et de création de valeurs. C'est aussi une création innovante des externalités.

3- les entreprises qui créent des ruptures technologiques, détruisant le marché de leurs concurrentes fidèles à leurs produits : ex : les entreprises de la photo numérique, qui ont remplacé KODAK.

4- Les entreprises qui font visualiser par le client la promesse de la concrétisation de leur immatériel par la fonctionnalité de l'objet. Sans aller jusqu'à la rupture technologique, la façon de parler de l'objet a beaucoup évolué dans les 30 dernières années. Combien d'objets s'achètent pour eux-mêmes aujourd'hui ? La plupart sont des vecteurs de fonctionnalités. Ils rendent un service. L'évolution la plus récente de la publicité est l'objet en tant que porteur d'émotion. Le client achète la promesse d'une expérience unique, car c'est la sienne, l'objet n'étant plus qu'outil de plaisir, de sensation ou facilitateur de vie.

5- les entreprises qui accentuent la valorisation en créant de l'immatériel négatif. Cet immatériel se reconnaît très simplement. Il ne crée pas d'avantages concurrentiels, sur les produits ou l'organisation de l'entreprise. Il est nuisible à l'entreprise à plus ou moins long terme. Il est donc caché. Ex : rôle de la relation « institutions-entreprise » sur la « promesse client ». Les immatériels négatifs sont très fréquents dans tous les domaines : automobile, santé, cosmétique, agro-alimentaire, agriculture, textile, banques.

6- l'immatériel est une composante majeure de la gestion humaine :

- Un bon manager est-il celui qui respecte le mieux les processus internes ?
- Un bon leader est-il celui qui conçoit le meilleur processus ?

La réponse à ces questions est différente suivant le contexte de l'entreprise pouvant aller de la mise en œuvre d'un politique d'éthique et de RSE, voir de bien-être en entreprise, à celle d'un harcèlement planifié. La mise en œuvre de ces politiques est toujours immatérielle !

#### **Proposition :**

***L'immatériel est un outil de management. L'immatériel a été pendant longtemps l'outil exclusif du management. Grâce à la concentration des compétences, l'immatériel est réapparu à tous les niveaux. L'immatériel est la principale source de restructuration de l'économie mondiale.***

***Notre propos et la mise en œuvre de l'ensemble des méthodes de l'immatériel supposent la transparence.***

## **Points de vigilance à observer**

Je vois deux points de vigilance majeurs :

- Opposer l'immatériel et le matériel dans une vision moralisatrice
- Ne pas définir de limites dans la mise en œuvre de l'immatériel

## **Complémentarité de l'immatériel et du matériel**

La matérialisation du monde a été le début de la civilisation, de la richesse, de l'avoir, mais aussi de la jalousie pour l'objet. C'est aussi le début du mal. En effet la violence n'était pas le mal avant cela, car elle était liée à la survie ou à la divinité. A partir du moment, où la violence s'est trouvée déviée de son objectif « noble », par des objectifs matériels, terrestres, elle fut considérée comme l'instrument d'une entité nouvelle, le mal.

C'est important, car la matière fait toujours l'objet d'un procès en sorcellerie : regardons encore aujourd'hui les critiques auxquelles les patrons d'entreprise doivent faire face et la société de consommation. C'est également important pour notre approche immatérielle, car on sent bien qu'il y a dans ce milieu une partie des intervenants, qui ont un fond idéologique, attribuant à l'immatériel des vertus morales, liées au bien, leur permettant d'avancer la valorisation de l'immatériel comme une compensation du mal inhérent au matériel de l'entreprise.

***Proposition : Il est très important pour réussir cette conversion de l'apport de l'immatériel de rester dans une approche terrain et de le distinguer du fond idéologique (bien versus mal). L'entreprise est un fait, uniquement un fait, et doit être traité comme tel. Les contributions matérielles et immatérielles de l'entreprises œuvrent dans le cadre d'une valeur commune, d'ailleurs immatérielle : la survie de l'entreprise. L'immatériel est un fait réaliste et pragmatique, il n'est ni idéologique, ni moral.***

### **Transparence et limite dans la mise en œuvre de l'immatériel**

Comme je l'ai évoqué lors de la question sur « l'immatériel aujourd'hui », la mise en œuvre des méthodes de l'immatériel suppose la transparence. Il existe donc une nécessité tacite ou formelle, à respecter, au cours de mon intervention dans l'entreprise, ce qui peut être dit et traité sous l'angle de l'immatériel. C'est une question de confiance et d'engagement. J'applique trois critères de vigilance :

- La compétence
- La qualité de la relation
- La mise en œuvre de ma méthode

J'offre ainsi la garantie de concrétiser une proposition respectant les limites de l'intervention choisie par l'entreprise.

***Proposition : il est indispensable de définir en amont du diagnostic les limites à ne pas franchir.***

### **Enjeux métiers : transformation ou évolutions en ligne de mire ?**

Il y a une grande variabilité de manière de faire de l'immatériel. Aucune méthode n'est meilleure que la sienne, car, par définition, c'est celle qu'on maîtrise le mieux. Aussi pour élargir le débat et sortir des immatériels purement stratégiques, on peut rappeler, qu'il existe maintenant des logiciels d'évaluation des actifs immatériels développés par plusieurs entités, dont le plus connu est celui de Bercy « Thesaurus Bercy », on peut citer aussi CIME. Offrant une vision rapide, semi-quantitative, ces logiciels permettent de faire un suivi de l'évaluation dans le temps de 10 familles d'actifs immatériels. La plus-value n'est évidemment pas dans le logiciel, mais dans l'exploitation des données adaptées au profil de l'entreprise évaluée. Cette étape doit être pratiquée de l'intérieure, si on ne veut pas rester superficiel et surtout erroné.

C'est pourquoi ma méthode LE PACTE SYNCHRON met en œuvre l'observation du terrain en interne pour diagnostiquer l'état initial et faire des propositions de positionnement adaptées à la nouvelle vision de l'entreprise, en phase avec l'évolution nécessaire. Cette étape est suivie d'une phase critique impliquant toutes les parties prenantes de l'entreprise au projet de développement, que j'appelle : la synchronisation des acteurs du succès.

Comme je viens de l'évoquer, les spécialistes de l'immatériel, tels des astronomes à la découverte de l'univers, ont créé des outils pertinents et pédagogiques pour observer, analyser, mesurer, ce que les entreprises créent, gèrent et parfois délaissent tous les jours.

Cet univers entrepreneurial est en pleine évolution, en ébullition même. Il est donc souhaitable de regarder de prêt l'évolution des outils pour suivre ces évolutions d'entreprise.

Nous évoquons dans le chapitre « comment passer à l'action ? » l'enjeu de la généralisation du SI sur l'externalisation des compétences et la création de la notion de clientabilité. Ceci n'est qu'une étape en cours.

En effet l'avenir de l'évolution des entreprises est une matérialisation des processus.

La tendance de certaines entreprises est donc à la suppression de l'immatériel dans le système productif. L'exemple de concrétisation imminente de cette évolution est la robotisation des systèmes de production. Le discours marketing de cette évolution s'appuie sur l'absence de l'homme comme garantie de qualité améliorée par la suppression de sources d'impuretés physiologiques et d'irreproductibilité de comportement (Voir la publicité de Mercedes sur sa future usine 4.0).

Nous savons déjà que ce discours est partial, puisque l'esprit du créateur peut être tenté par les immatérialités négatives, qu'un univers entrepreneurial 4.0 pourra exécuter sans défaillir, sans états d'âmes.

Il est donc possible que les outils de l'immatériels deviennent pour les entreprises des outils prédictifs à l'intérêt de supprimer tel ou tel immatériel. C'est une question de positionnement des entreprises spécialistes œuvrant dans cet écosystème.

Au passage, on notera que la matérialisation des processus des systèmes productifs va ramener les êtres humains dans leur immatérialité. C'est une évolution qu'il faut préparer ou plutôt accompagner, car elle est déjà bien engagée.

***Proposition : les évolutions métiers grâce à l'immatériel et dans l'audit immatériel sont très nombreuses.***

## Comment passer à l'action ?

### Deux approches complémentaires : vision globale du top-management et vision partagée de tous les niveaux

C'est en démontrant la pertinence de la valorisation de l'immatériel par des faits, qu'on pourra avancer et changer les standards ; par exemple : montrer que certains comportements sont destructeurs de valeurs à moyen ou long-terme, en prenant en compte la somme « matériel + immatériel ». C'est entre autre l'enjeu des externalités et le risque des immatérialités négatives.

Alors comment faire cela ? Il y a visiblement un objectif pédagogique à atteindre.

Deux attitudes possibles :

- Laisser faire les spécialistes de l'immatériel qui avec 15 ans d'expérience vont aligner des faits et des démonstrations de l'apport de la méthode. C'est nécessaire. Cette approche est à mettre au compte d'une vision comptable de l'entreprise.
- On peut aussi montrer l'impact négatif de la non-prise en compte de l'immatériel dans la destinée d'une entreprise. C'est la démonstration par l'absence. Cette action est à rapprocher d'une analyse stratégique de risques.

Ces deux approches sont donc complémentaires et sont dans la méthode avec une vision globale du top-management.

De plus, il est essentiel de convaincre et d'entraîner toutes les entreprises, de toute taille, ce qui suppose une très grande variété de chefs d'entreprise. Il est donc très important de bien s'adapter à ces différents profils. L'immatériel, c'est simple. Ce sont des hommes et des femmes, qui parlent à des hommes et des femmes. C'est avant tout une question de bon sens. Cette approche terrain permet de partager les résultats à tous les niveaux dans l'entreprise. Cette approche est très complémentaire de la vision globale du top-management.

***Proposition : L'immatériel, c'est simple. Faisons en sorte d'être compris. L'immatériel, c'est dans la tête des personnes et dans les relations entre les personnes. Il faut parler la langue de ces interlocuteurs et avoir une vision terrain pour découvrir les enjeux de l'immatériel, là où ils se posent. Un bon diagnostic suppose donc une bonne compréhension du métier du client.***

### **Immatériel ou immatériels ?**

Il est nécessaire de bien comprendre que les différentes familles d'actifs immatériels décrites dans les outils d'évaluation, distinguent plusieurs catégories d'immatériels. Les différences sont dans leur nature, leur mode d'évaluation, leur mode d'interaction, leur rôle sur l'entreprise, le mode d'intervention pour agir sur l'entreprise par ces actifs immatériels. Les catégories sont :

- L'immatériel qui appartient aux entreprises : processus internes et externes, propriété industrielle, marque, savoirs-faire compartimentés, etc...
- L'immatériel qui appartient aux intervenants et que les entreprises facturent sous forme de salaires, ou d'honoraires : c'est l'enjeu qui a fait l'objet de nombreuses théories sur l'organisation du travail, de variations de traitement dans le temps et d'une très forte politisation : La prise en charge de la continuité des processus par le système d'information, accélère aujourd'hui l'enjeu de l'externalisation des savoirs et compétences. C'est l'objet d'une véritable révolution avec l'apparition de la notion que j'appelle depuis quelques années : « clientabilité ».
- L'immatériel interne non encore manifesté : C'est le plus difficile à cerner, car ce sont des aptitudes qui ne se révèlent qu'au moment où on en a besoin : j'en distingue trois types : la créativité, l'innovation, la gestion du changement. Ces trois aptitudes sont présentes en chacun de nous à des degrés divers. Toute la complexité pour les entreprises consistent donc à créer un écosystème favorable à l'objectivation de ces aptitudes, c'est-à-dire à les orienter vers la résolution de problème. Dans l'arbitrage sur l'externalisation des compétences, la vision comptable ne permet pas de valoriser l'immatériel interne non manifesté. On attribue souvent au DRH la responsabilité nouvelle de déterminer les richesses inconnues des ressources humaines au niveau individuel. Soit. C'est aussi une question de contexte. Pour dévoiler ces ressources, il faut changer les conditions structurelles, qui les ont formatées.
- L'immatériel externe : C'est la concurrence connue et celle à venir, le contexte juridique, le contexte politico-économique. Des méthodes comme la veille stratégique permettent aujourd'hui d'accéder à des informations utiles à moindre coût.

***Proposition : L'immatériel est simple à comprendre un fois formulé, mais pas toujours simple à voir et à caractériser. Certains immatériels font l'objet de négociation et certains de manifestation sous contrainte.***

## Quand passer à l'action ?

Une question importante est de savoir si l'approche immatérielle est utile et faisable en période faste ou de crise.

Nous connaissons quelques exemples de l'impact de la non-prise en compte de l'immatériel dans le passé :

- Combien d'entreprise disparaissent pour fait de rupture technologique
- Combien s'accrochent à un marché et se réduisent avec l'obsolescence de leurs produits
- Combien sous-estiment leur dépendance à l'égard de son potentiel humain

C'est l'objet de ma démarche professionnelle avec le PACTE SYNCHRON, que de montrer que toute situation de crise est une opportunité de développement. Changer parce qu'il le faut en période faste ou en période de crise est de toute façon un développement. Il est préférable bien sûr de le faire en période faste. C'est l'éternelle histoire des 7 vaches grasses et des 7 vaches maigres. Aussi une bonne valorisation d'une entreprise doit prendre en compte son aptitude à préparer les vaches maigres, c'est-à-dire à faire tout ce qui est en son pouvoir pour les éviter, et à faire face si ce n'est pas évitable. Seule la date de l'occurrence de la crise est inconnue, car son occurrence est certaine. Préparer des périodes de crises implique une bonne connaissance de ses points forts en période favorable, afin de comprendre pourquoi ces points forts vont céder comme des digues trop faibles en période difficile ou ne seront pas suffisant (comme la ligne Maginot). Ma méthode LE PACTE SYNCHRON permet de consolider les forces et d'en créer des nouvelles : deux axes de développement pour créer son futur et pas subir celui que préparent nos concurrents connus ou inconnus.

***Proposition : l'immatériel est avant tout une bonne connaissance de ses points forts en période favorable. Car ces points forts sont intrinsèquement à l'origine de nos faiblesses en période critique, soit parce qu'ils sont sensibles aux conditions extérieures, soit parce qu'ils créent une illusion de puissance, empêchant la préparation du futur. L'absence de prise en compte de l'immatériel est un point faible. Cette prise en compte de l'immatériel est accessible à tous dans l'entreprise.***

## Une synthèse

Nous venons de l'Immatériel. Nous avons fait pendant très longtemps des efforts considérables pour matérialiser notre monde, pour le maîtriser. Mais la valorisation a toujours été dans l'immatériel accompagnant le matériel. Immatériel et matériel sont intimement associés.

Aujourd'hui nous redécouvrons l'Immatériel, son rôle et son expression dans l'ensemble des organisations humaines complexes. La nouveauté, c'est son évaluation.

L'évaluation de l'immatériel est un regard nouveau posé sur toute activité humaine. Mais c'est aussi une revalorisation de ce qui est intrinsèque à la nature humaine.

L'évaluation est possible grâce à une méthode avec des outils spécifiques. Toutes les activités humaines sont concernées : les collectifs : entreprise, association, fonction publique, etc...et les personnes : tous métiers, toutes fonctions.

L'immatériel a été séparé en différentes catégories appelés actifs immatériels. On dénombre 10 familles. Des logiciels ont été créés pour analyser les actifs immatériels d'une entité. Ces outils sont adaptés à une vision macro de top-management ; c'est avant tout la visualisation par le leader de l'idée qu'il se fait de son entité. Une approche terrain est indispensable pour compléter cette vision macro et l'enrichir. C'est aussi là



que se dessine le potentiel de développement de l'immatériel. Les deux approches ensemble permettent d'identifier les forces de l'entité.

Il est également important de bien cerner avec l'entité évaluée le périmètre de diagnostic. C'est une question de confiance.

La tendance lourde est probablement de maîtriser son immatériel. La tendance la plus forte et la plus certaine pour y parvenir est la matérialisation des immatériels actuels. Il est probable que les outils d'évaluation des actifs immatériels devront s'adapter à cette évolution.

Pour ceux qui souhaiteraient en savoir davantage sur l'activité de Synchronconseil, vous pouvez consulter les chapitres :

- L'auteur,
- Enjeux métiers : transformations ou évolutions en ligne de mire ?
- Comment passer à l'action ?

J'y décris Synchronconseil et son mode d'intervention.

## **Une bonne manière de conclure ?**

Pour conclure, je dirais :

- Maîtriser l'immatériel de votre entreprise pour préparer son futur ; renforcer ses points forts et créez-en de nouveau.
- Analyser l'immatériel en intégrant tous les niveaux pour adapter les processus à la vision que vous vous faites de votre futur