

# Observatoire de l'Immatériel

« Que sais-je »  
de l'Immatériel

# Contenu

- Ce document vous propose une introduction aux Actifs Immatériels
- Il est construit sur la base de matériaux de l'Observatoire de l'Immatériel et de ses adhérents, notamment : Goodwill Management, Kea & Partners, Winnotek
- Conçu autour de 10 questions, il a pour but de vous offrir un « Que sais-je » de l'Immatériel

## Questions

1. L'Immatériel : qu'est-ce que c'est ?
2. Dans quel(s) contexte(s) stratégiques & managériaux s'intéresse-t-on à l'Immatériel ?
3. Quel périmètre ?
4. Qui détient les Actifs Immatériels ?
5. Qui est concerné dans l'organisation ?
6. Comment identifier les Actifs Immatériels ?
7. Quel(s) impact(s) potentiels du travail sur l'Immatériel sur les organisations ?
8. Quelle est la durée de vie d'un Actif Immatériel ?
9. Pourquoi évaluer ses Actifs Immatériels ?
10. Quelles pistes pour évaluer & valoriser financièrement les Actifs Immatériels ?

# 1. L'Immatériel : qu'est-ce que c'est ?

- **Le Capital Immatériel représente l'ensemble des Actifs d'une organisation qui ne sont ni financiers, ni matériels. Ils sont souvent exclus du bilan de l'entreprise. Ils sont pourtant ... créateurs de valeur, distinctifs, compétitifs et pérennes.**
- **Le Capital Immatériel se présente sous la forme de trois catégories d'actifs :**
  - Le **Capital Humain**, « Tout ce qui est dans la tête des collaborateurs » (expérience, formation, capacité de direction, relations interpersonnelles, motivation, valeurs, mythe fondateur, etc.)
  - Le **Capital Structurel**, « Tout ce qui reste dans l'entreprise à la fin de la journée » (la gouvernance, les processus, les outils & méthodes, les rituels, la propriété intellectuelle, la communication interne, l'organisation, etc.)
  - Le **Capital Relationnel**, « Tout ce qui relie l'entreprise à son environnement » (les relations avec les actionnaires, les partenaires, les clients, les fournisseurs, la société, la marque, la marque employeur, etc.)
- **Les Actifs Immatériels ne doivent pas être opposés aux actifs matériels de l'organisation** (ex : les bureaux d'une entreprise font partie de son capital matériel, mais ils peuvent aussi incarner l'entreprise et la faire partager aux clients)
- **Plus généralement, l'Immatériel représente l'ensemble des forces intrinsèques de l'organisation qui lui permettent de se différencier**

## 2. Dans quel(s) contexte(s) stratégiques et managériaux s'intéresse-t-on à l'Immatériel ?

### ■ Quand s'occuper de son Immatériel ?

- Trop souvent les organisations s'occupent de leur Immatériel lorsqu'elles sont en crise.
- L'idéal est de poser les questions liées à l'Immatériel (Quelles sont nos forces distinctives ? Quelle est la personnalité de l'organisation ? Qu'est-ce qui assure notre pérennité ?) lorsque « tout va bien », pour prendre le temps à la nécessaire réflexion
- En bref, **l'Immatériel est important dans l'organisation dans des situations de rupture comme dans des situations de continuité.**

### ■ Quelques exemples de questions stratégiques pour lesquelles l'Immatériel apporte un éclairage différent :

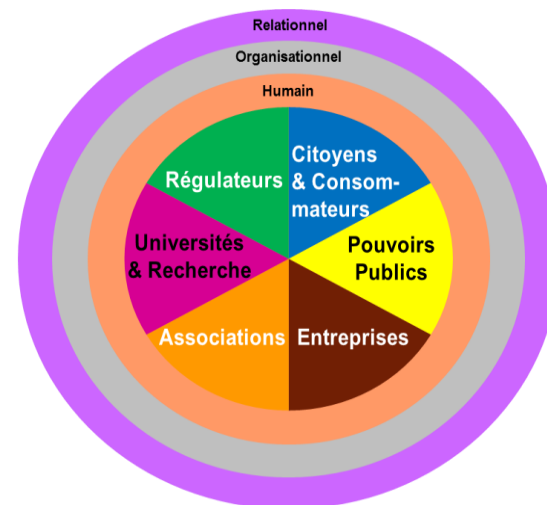
- Elaboration de la Vision de l'organisation
- Accords stratégiques avec des partenaires
- Entrée sur un marché
- Cession d'actifs / sortie de marché
- Allocation de ressources / réduction des coûts

### ■ Quelques exemples de questions managériales et organisationnelles pour lesquelles l'Immatériel apporte des solutions différentes :

- Identification de la valeur créée par les collaborateurs (individuellement / collectivement), au-delà des fiches de poste
- Identification de la valeur créée par la qualité des relations avec les partenaires, au-delà d'éventuels contrats
- Reconnaissance des collaborateurs
- Réflexion sur de nouvelles formes de management

### 3. Quel périmètre ?

- **Considérer son Immatériel, c'est aller au-delà des frontières de son organisation**
- **A l'intérieur de l'organisation, chacun, individuellement et / ou collectivement peut être dépositaire des Actifs Immatériels**
- **A l'extérieur, c'est l'ensemble de l'écosystème qu'il faut considérer :**
  - Les fournisseurs
  - Les partenaires (financiers, stratégiques, technologiques, etc.)
  - Les actionnaires & les investisseurs
  - Les clients
  - Les réseaux de distribution
  - Le territoire, les collectivités, monde institutionnel / associatif / universitaire avec qui l'organisation aurait des liens
- **Une conclusion suite à ce constat : un Immatériel fort pour une organisation nécessite un écosystème fort !**



## 4. Qui détient les Actifs Immatériels ?

- Contrairement aux autres actifs de l'organisation, les Actifs Immatériels ne sont détenus entièrement ni par l'organisation, ni par ses dirigeants
- Les Actifs Immatériels sont détenus par l'ensemble des personnes, communautés, organisations qui en sont dépositaires et les utilisent au quotidien ...
- ... Qu'ils soient à l'intérieur de l'organisation, ou dans l'écosystème auquel elle appartient :
  - Exemple : les clients possèdent une partie de la marque d'une entreprise

## 5. Qui est concerné dans l'organisation ?

### ■ Les Actifs Immatériels doivent être un enjeu clé pour les dirigeants de l'organisation :

- Il est fondamental pour les dirigeants de **connaître leurs Actifs Immatériels pour en déduire ce qui crée de la valeur** au sein de leur organisation et pour **définir la personnalité de leur organisation**
  - Parce que les organisations qui "gagnent" aujourd'hui sont "**idéologiques**"
  - Parce que les organisations ont construit au fil de leur histoire **leur propre personnalité**
  - Parce que cette personnalité donne une **force symbolique** aux produits et / ou services et **nourrit la différenciation**
- Cette connaissance fine permet l'apport d'un **nouvel éclairage** sur les questions tant stratégiques que managériales et organisationnelles de l'organisation

### ■ Au-delà des dirigeants, d'autres catégories d'acteurs de l'organisation sont concernés :

- **Les actionnaires**, au même titre que les dirigeants, pour envisager la **croissance durable de l'organisation**
- **Les managers**, pour **identifier et accompagner la création de valeur de leurs équipes**
- **Tous les collaborateurs, pris individuellement ou collectivement, qui « portent » les Actifs Immatériels de l'organisation** (ex : experts business ou techniques, communautés professionnelles, détenteurs de savoir-faire spécifiques, dépositaires de relation créatrice de valeur avec des partenaires, etc.), pour **identifier leur propre création de valeur, l'amplifier et la faire connaître et reconnaître**

### ■ Enfin, au-delà des frontières de l'organisation, tous les membres de son écosystème sont concernés

## 6. Comment identifier les Actifs Immatériels ?

### ■ Avec qui ? L'identification des Actifs Immatériels d'une organisation doit se faire avec :

- Les **dirigeants et top managers** de l'organisation
- **Des porteurs d'Actifs Immatériels**, individuels ou collectifs, internes à l'organisation
- **Des membres de l'écosystème** : actionnaires, clients, fournisseurs, partenaires privilégiés, etc.

### ■ Avec quel(s) outil(s) ? Une « check-list » ; quelques exemples :

- Cartographie existante des 10 Actifs Immatériels de l'Observatoire de l'Immatériel (cf. site de l'Observatoire)
- Liste issue du rapport Lévy-Jouyet de 2006 : immatériel technologique, immatériel lié à l'imaginaire, immatériel « organisationnel » ([http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/apie/onglet-missions/textes-et-temoignages/Rapport\\_Levy\\_jouyet\\_2006.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/apie/onglet-missions/textes-et-temoignages/Rapport_Levy_jouyet_2006.pdf) )
- La méthode V3 (« Vision, Valeurs, Volonté »), Futuribles
- Une liste plus large (première fiche de ce document) : capital humain, capital structurel, capital relationnel

### ■ De quelle manière ?

- L'identification des Actifs Immatériels d'une organisation gagne à être **confrontée à un ou des miroirs** (d'où l'importance d'impliquer des parties prenantes externes)
- L'utilisation faite de la « checklist » choisie doit permettre de cadrer l'analyse, de ne pas oublier d'Actif Immatériel, mais ne doit **surtout pas figer une liste définie** (les Actifs Immatériels par nature étant spécifiques à l'organisation)
- L'élaboration de la liste des Actifs Immatériels doit passer par leur **définition précise pour mettre en avant ce qui crée de la valeur et qui est différenciant** (ex : pas « une marque forte », mais « une marque forte pour les raisons x, y, z »)
- Enfin, il faut **mettre en relief** : **vitalité** relative des Actifs Immatériels, **liens créateurs de valeur** entre les actifs



## 7. Quel(s) impact(s) potentiels du travail sur l'Immatériel sur les organisations ?

### ■ Modification de **décisions stratégiques** :

- Vision de l'organisation « en plein » grâce à la prise en compte de ses forces intrinsèques
- Cœur de métier et stratégie partenariale
- Personnalité d'entreprise
- Attraction d'investissements
- Utilisation de la personnalité dans les relais de croissance et dans la stratégie (ex : promesse produit, territoire de marque, parcours client, signature relationnelle)
- Relations avec les clients et les fournisseurs qui créent de la valeur immatérielle pour l'organisation
- Allocation de ressources sur les Actifs Immatériels qui en ont le plus besoin / qui créent le plus de valeur
- Stratégie de propriété intellectuelle
- Dynamique d'innovation
- Relations avec le territoire et l'écosystème

### ■ Modifications **organisationnelles & managériales** :

- Nouveaux modèles de structure et de modes de fonctionnement permettant le développement pérenne de l'organisation (alignement des fonctions et outils de management de l'organisation avec l'importance des actifs immatériels ?)
- Nouveaux modes de mesure de la contribution et de reconnaissance des collaborateurs
- Travail sur les communautés internes, incubatrices d'immatériel
- Gestion des porteurs d'Actifs Immatériels
- Gestion des risques

## 8. Quelle est la durée de vie d'un Actif Immatériel ?

### ■ Deux visions coexistent sur la durée de vie d'un Actif Immatériel :

- « **Vision comptable** », du **stock** à l'instant t de l'immatériel présent dans l'organisation (ex : les collaborateurs présents à l'instant t dans l'organisation)
- « **Vision managériale** », de la force immatérielle de l'organisation en **flux** (ex : la force du capital humain de l'organisation – expertises, savoir-faire etc.)

### ■ Impact de la « vision comptable » sur la durée de vie d'un Actif Immatériel :

- L'évolution du stock présent à un instant t dans l'organisation impose la **dépréciation de l'actif considéré**
- Exemple : les collaborateurs présents dans l'organisation vont tôt ou tard partir (changement de poste, retraite)

### ■ Impact de la « vision managériale » sur la durée de vie d'un Actif Immatériel :

- L'évolution de la force immatérielle de l'entreprise est davantage fondée sur une question de flux, elle **dépend des décisions et comportements affectant les Actifs Immatériels**
- Exemple : si l'expertise est développée (nouveaux savoirs, transmission, partage), alors le capital humain lié à l'expertise ne se déprécie pas, il s'accroît. A contrario, si les personnes dépositaires d'expertise ne les partagent pas et ne les font pas évoluer, la valeur apportée à l'entreprise diminue dans le temps
- En conclusion : **plus un Actif Immatériel est utilisé, partagé, connecté avec d'autres actifs et développé et plus il créera de valeur dans le temps !**

## 9. Pourquoi évaluer ses Actifs Immatériels ?

- L'évaluation et la valorisation d'une organisation au regard de ses Actifs Immatériels peut être faite suivant des **objectifs très divers**
- Valorisation d'une organisation en vue d'une **due diligence** (pour l'investisseur et l'analyste: apprécier une entreprise à sa juste valeur avant d'investir ; pour le propriétaire voulant céder son entreprise : justifier de la valorisation proposée ; pour le banquier et l'assureur : évaluer le risque de crédit et le risque à assurer)
- Mesurer la **rentabilité financière des investissements immatériels** qui sont des facteurs de performance durable d'une entreprise
- Valorisation d'Actifs Immatériels en vue de **cession d'actifs**
- Valorisation d'Actifs Immatériels en entrant dans une logique de **création collaborative avec des tiers** (ex : calcul d'un apport d'actif dans un consortium de R&D, accès à un nouveau marché en partenariat)
- **Mieux piloter son organisation** (en sachant ce qui crée sa valeur) avec un tableau de bord plus complet
- **Mieux piloter ses collaborateurs** (par rapport aux Actifs Immatériels qu'ils portent)
- Mesurer et valoriser les **changements économiques, sociaux et environnementaux** rendus possibles par un projet ou une organisation à finalité sociale

## 10. Quelles pistes pour évaluer & valoriser financièrement les Actifs Immatériels ?

- Un grand nombre d'experts proposent des méthodes d'évaluation et / ou de valorisation des Actifs Immatériels, ou d'une organisation au regard de ses Actifs Immatériels
- Avant d'entreprendre l'évaluation ou la valorisation de son organisation, il faut définir l'objectif poursuivi (cf. slide précédent), la méthode utilisée ne sera pas la même !
- Trois principes de valorisation : par les coûts, le marché ou les revenus. Quelques exemples ci-dessous:
  - Par les coûts (gestion interne): reporting des actifs immatériels, désinvestissement d'un secteur avec cession d'actifs,
  - Par le marché (benchmark externe): apport d'actifs dans un accord stratégique (ex: R&D, nouveau marché), levée de fonds, acquisition / concession de licences (marques, modèles, brevets, logiciels, œuvres culturelles),
  - Par les revenus (projection + dépréciation + valeur actualisée nette): acquisition/ mutualisation d'actifs engendrant des revenus (licences, cessions, transferts), JV, levée de fonds, M&A.
- Quelques pistes de méthodes ou méthodes existantes (liste non exhaustive) :
  - Méthode comptable d'évaluation et de valorisation **Thesaurus** (cf. site de l'Observatoire)
  - Méthode **Reference Value** « pratique et pas chère » d'évaluation de la valeur de référence d'une entreprise
  - Méthode **SROI** (Social Return On Investment)
  - Méthode **FIMIAM** (Financial Method of Intangible Assets Measurement)
  - Méthode **ROI**, mesure de la rentabilité financière des investissements immatériels, ou ROI
  - Etc.