

Les fondamentaux de l'immatriel

L'Observatoire de l'Immatriel est une association ouverte à toutes celles et ceux qui sont convaincus de l'importance des actifs immatriels, pour le développement et la pérennité des organisations humaines et des individus. L'immatriel recouvre une part importante de l'activité humaine qui jusqu'ici était mal mesurée. Il se situe au croisement entre la transformation numérique, l'avènement d'une société de service, et de multiples tendances économiques et sociales.

L'Observatoire a vocation à fédérer les acteurs autour de la promotion de l'Immatriel, et dans cette dynamique, se donne pour mission d'engendrer et diffuser en continu des approches et des méthodes, ainsi que des principes tenus pour invariants dans l'identification et la gestion de l'immatriel.

Les fondamentaux de l'immatriel présentés dans ce document constituent les notions et règles de base qui pour l'Observatoire régissent l'immatriel, et doivent inspirer toutes celles et ceux qui ont la responsabilité de le préserver, le faire grandir et le transmettre.

Bonne lecture à tous !

Le Bureau de l'Observatoire de l'Immatriel



Jérôme Julia, **Président**
Pierre Ollivier, **Trésorier**



Laure Reinhart,
**invitée permanente du
Bureau de l'Observatoire**



Les autres membres du bureau en 2017 : Carole Abbey, Frédéric Caillaud, Pierre Caillet, Jean-Philippe Desmartin, Alban Eyssette, André Gorius et Sylvain Tigé

Emilie Lesage-Périlleux
**Délégue générale de
l'Observatoire**



LES ACTIFS IMMATÉRIELS : 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'organisation. Ils sont pourtant ... **créateurs de valeur, distinctifs et pérennes**. Ils constituent un levier majeur de compétitivité pour les organisations.

LES ACTIFS IMMATÉRIELS

*s'inscrivent dans un mouvement déplaçant le centre de création de valeur
du capital physique au capital intellectuel*

Il s'agit, avant tout :

Du **capital humain**, c'est-à-dire des *savoir-faire* et *savoir-être* des hommes, de leur *créativité*

De la **réputation** et de la qualité des **relations** avec les clients et l'écosystème

Du **management**, de la **culture d'organisation** et des **valeurs**

...qui, grâce à un ensemble d'outils et de méthodes, permettent de mesurer, améliorer et valoriser ces facteurs clefs de **création de valeur**, de **différenciation** et de **pérennité**...

...aident à piloter la **stratégie** des organisations et organisations, ainsi que le processus **d'innovation**...

...et ainsi à

CONSTRUIRE UNE NOUVELLE ÉCONOMIE

Les **principes** et **définitions** énoncés ci-après ont pour but de donner au lecteur les clés permettant de mieux apprécier ce qui se cache derrière **l'immatériel des organisations humaines** que sont les entreprises ainsi que tous types de projets humains individuels ou en association, et ce à l'échelle des territoires, des nations, de l'Europe...

Le raisonnement appliqué ci-après à une organisation peut également l'être aux **individus**. On distinguera alors, les ressources financières (salaires, économies, pensions, placements...) des autres actifs nécessaires pour une bonne et longue vie multiple : les **actifs d'activité** (compétences et savoirs, réputation professionnelle, réseau professionnel), les **actifs de vitalité** (santé, équilibre de vie pro/perso, bien-être, épanouissement), et les **actifs de transformation** (connaissance de soi, réseaux divers).

QU'EST-CE QUI CARACTERISE LES ACTIFS IMMATERIELS ?



Distinctifs, singuliers,
différenciants



Générateurs
de valeur



Incarnés et
partagés



Vécus au quotidien,
expérientiels



Pérennes,
résilients



Non matériels,
non financiers



Non comptabilisés,
souvent mal
mesurés



Invisibles
(mais présents dans les
signes, le design)



Non dissociables,
complémentaires et
systémiques

QU'EST-CE QUI CARACTERISE L'IMMATÉRIEL ?

Tout d'abord, l'immatériel se situe au **cœur** de l'activité humaine et constitue le cœur de métier de l'organisation. Il ne peut pas être pris en charge par le robot ou l'algorithme. Il est source de compétences, fierté et de sens pour l'ensemble des collaborateurs de l'organisation et des parties prenantes.

D'autre part, l'immatériel constitue un modèle unique et systémique faisant la **personnalité** de l'organisation. Il est une boussole pour l'organisation, à la fois pour naviguer et se transformer.

Ensuite, l'immatériel correspond aux ressources les plus **durables** et les plus renouvelables. Il s'agit d'un ensemble de ressources exploratoires qui n'appartiennent à personne d'autre qu'à ceux qui les activent. Elles ne s'usent que lorsqu'elles restent inexploitées. L'immatériel implique de plus un effet démultiplicateur : l'activité d'une organisation engendre un flux endogène invisible qui vient accroître ses ressources au fil du temps, et s'ajoute à l'investissement exogène.

Par ailleurs, il s'agit de la richesse la mieux **partagée**, car elle est incarnée. Dans l'organisation, les porteurs d'actifs sont partout ; il s'agit d'hommes et de femmes qui, individuellement ou collectivement, portent des savoir-faire commerciaux, industriels ou autres et contribuent à la valeur de l'organisation. L'immatériel contient donc, en germe, un nouveau pacte social, l'enjeu étant que l'organisation reconnaisse cette valeur. Cette nouvelle gouvernance concerne également les écosystèmes puisqu'une organisation n'est jamais totalement propriétaire de ses immatériels. A titre d'exemple, une marque est partagée et coconstruite avec ses consommateurs.

Enfin, l'immatériel est au cœur de la **transmission**. Un parent peut transmettre des biens à ses enfants, mais il lui transmet également des ressources et lui apprend à les utiliser. L'immatériel constitue donc un lien intergénérationnel et une source d'inspiration pour les générations futures.

L'immatériel, lorsqu'il est activé, permet d'augmenter la **différenciation** stratégique de l'organisation. Les éventuels indicateurs et tableaux de bord associés doivent rendre compte de cette caractéristique, antinomique à la fonction que rempliraient des tableaux de bord normatifs. Les immatériels sont les pépites de l'organisation qui lui permettent de mettre de la valeur ajoutée non copiable autour d'un produit ou d'un service. Ils permettent à une organisation de se réapproprier sa personnalité, et de rééquilibrer l'effort entre singularité et mimétisme. De la sorte et par un effet naturel induit, l'immatériel devient également source inspiratrice de **l'innovation**.

EXISTE-T-IL DES CATÉGORIES D'ACTIFS ?

Il est courant de distinguer plusieurs catégories d'actifs, celles-ci s'avérant particulièrement utiles à la compréhension de l'organisation, voire à sa comparaison. L'immatériel d'une organisation humaine ne peut toutefois être réduit à une expression en ces catégories eu égard à sa singularité et à son incomparabilité fondamentale.

Exemples de catégories d'actifs :

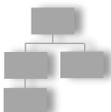
3 grandes catégories

Capital Humain



Tout ce qui est dans la tête des collaborateurs

Capital organisationnel



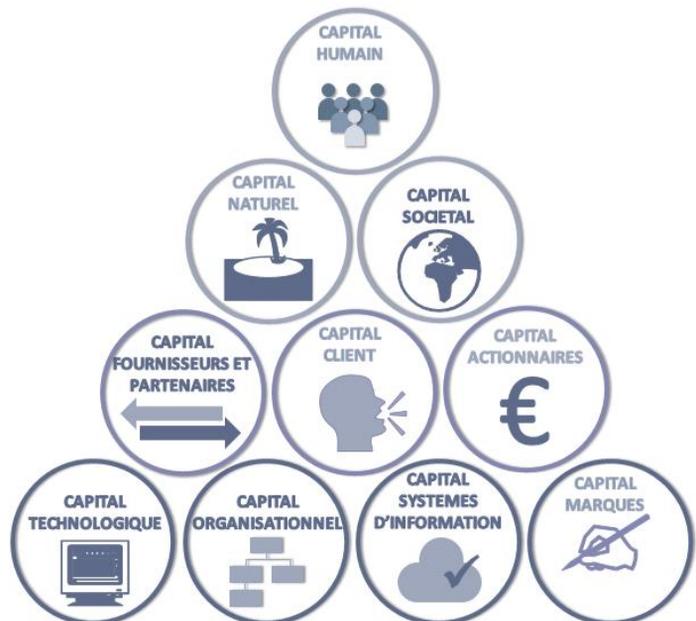
Tout ce qui reste dans l'organisation à la fin de la journée

Capital relationnel



Tout ce qui relie l'organisation à son environnement

10 types d'actifs immatériels



Les seules catégories d'actifs **ne suffisent pas à cartographier et décrire l'immatériel d'une organisation**. Elles ont d'abord vocation à aider, orienter, guider l'analyse de l'immatériel des organisations.

EXISTE-T-IL DES CATÉGORIES DE FLUX ?

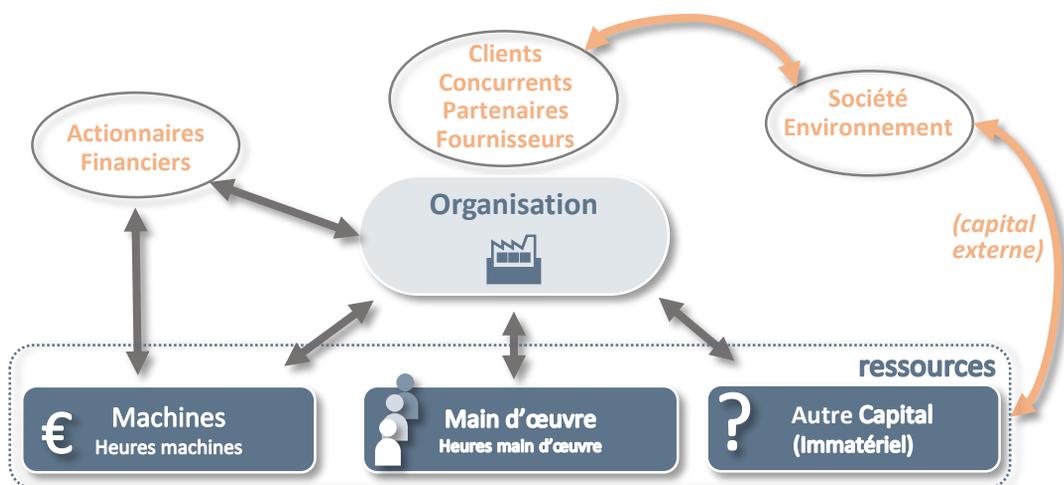
Il est peu courant de parler de flux entre actifs (*exemple : un savoir-faire clef, à partir du moment où il est capitalisé, passe du capital humain au capital organisationnel*), car la notion d'actifs immatériels est d'abord née de la recherche d'une **valeur cachée** des organisations.

Cependant, les **flux**, dont l'intensité témoigne du *Caractère attractif* des actifs et de la *Capacité à les exploiter*, deviennent aussi importants que les **actifs** (*Capital mobilisable* en vue de la création de richesse), de même que le travail devient aussi important que le capital. Certains auteurs avancent la notion de **richesse créée non marchande** pour rendre compte de la révolution de la société par l'avènement du numérique.

Comment alors caractériser ces flux pour montrer comment ils créent de la richesse et de la valeur pour un écosystème ? Cela **dépend en grande partie de l'objectif visé**, de la finalité recherchée et du contexte stratégique sous-jacent à cette réflexion.

Les schémas ci-après permettent d'en illustrer des pistes de réflexion, comme un champ nouveau d'investigation :

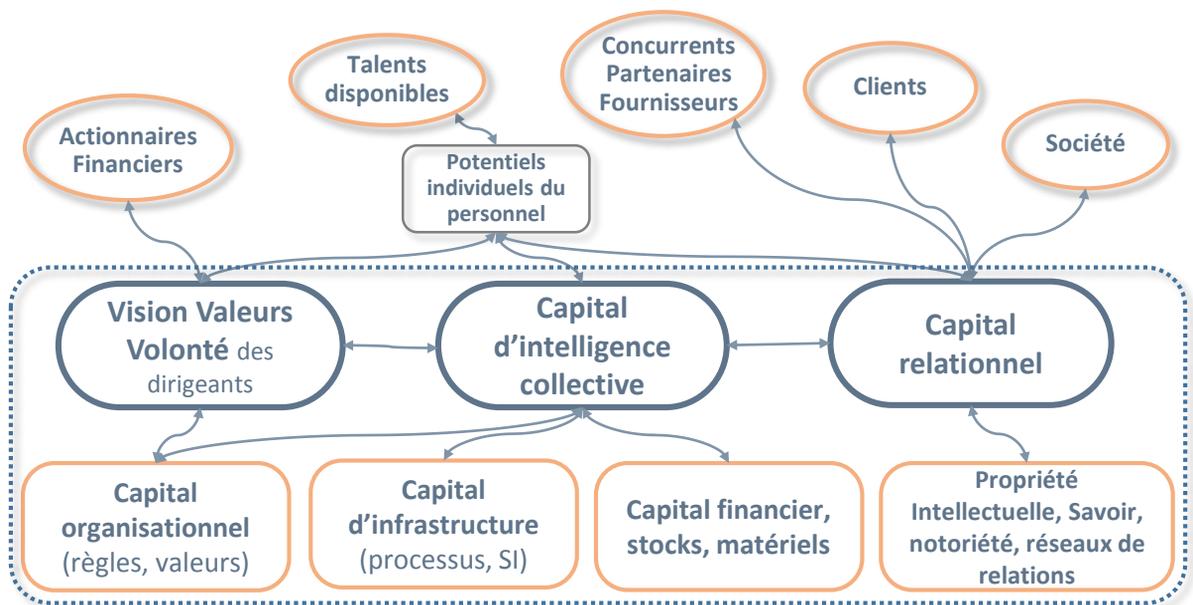
Exemple de catégories de flux :



*Quels concepts ? Quelles valeurs ?
Quels indicateurs ? Financiers et non financiers*

La vision nouvelle des organisations implique d'étudier les flux d'échange :
les actifs sont de fait en réalité autant externes qu'internes à l'entreprise

Autre exemple de catégories de flux :



Les flux apparaissent comme *reliant les sources internes* de création de valeur (organisationnel, infrastructure, matériel, propriété intellectuelle, savoir, notoriété) *aux sources externes*, (actionnaires, talents, clients, etc.), manifestant une *dynamique d'attractivité et d'exploitation*

QUELLES PREUVES DE L'IMMATÉRIEL, QUELLE MESURE ?

Valoriser l'immatériel au sens financier n'a de sens que dans certains cas. L'immatériel se prête difficilement à la comptabilisation ou à toute autre tentative de normalisation. Si le questionnement permet de détecter l'immatériel, la **confiance** dans les déclarations qui révèlent l'immatériel est fondamentale. L'immatériel ne s'audite pas comme les autres actifs d'une organisation. Observations, déclarations, indices et interprétations participent à sa matérialisation. L'objectivation de l'immatériel passera aussi de plus en plus par les technologies et usages émergents : Big Data, Blockchain, Peer-to-Peer, Intelligence Artificielle, ... au service des décideurs.

Quant à la question de savoir qui peut porter cette révélation, il conviendra de s'interroger sur les méthodes utilisées et sur la **finalité** de la démarche, davantage que sur la **légitimité** des acteurs.

IMMATÉRIEL ET STRATÉGIE

Tout comme les individus, les organisations ont leur personnalité propre et ancrée. L'immatériel embrasse toutes les ressources qui vitalisent l'organisation. Ses actifs interagissent entre eux et sont potentialisés par leur interconnexion. Qu'ils participent au socle de l'organisation, à sa dynamique ou à sa profitabilité, c'est leur intensité relative qui exprimera la **personnalité** de l'organisation tantôt souveraine, productrice ou guerrière.

En modélisant les organisations en **systèmes d'actifs**, il est possible de révéler leur potentiel d'inspiration stratégique et leurs ressources et d'ouvrir de nouvelles voies de développement, d'innovation et de nouvelles missions. Les organisations modernes s'adaptent en permanence à la recherche de nouvelles **opportunités**, révélées par l'introspection de leurs actifs immatériels.

Ce « connais-toi toi-même » de l'organisation est source d'inspiration pour **raconter** l'organisation, ses forces et ses richesses, sa profonde singularité, renfort contre la copie.

IMMATÉRIEL ET FINANCE

Si l'immatériel constitue la personnalité de l'organisation, les actifs matériels et financiers ne sont que les attributs visibles des actifs immatériels. L'immatériel n'est pas un complément permettant de réaliser le bilan augmenté de l'organisation, il **EST** le véritable **bilan** de l'organisation.

La plupart de ces actifs ne se déprécient pas avec le temps, ils ne se stockent pas, ni ne s'accumulent. Ils souffrent en revanche de ne pas être utilisés, de ne pas être connectés, de ne pas être révélés tout en étant résilients.

Les actifs immatériels sont en général **moins risqués** que les autres actifs, ils sont robustes et résilients, bien moins consommateurs en capitaux propres que les actifs matériels et financiers.

L'organisation qui **investit** dans ses actifs immatériels le fait sous différentes formes : investissement financier, partenariats, mécénat, attention, responsabilité... Plus elle investit, plus sa pérennité est assurée par un effet démultiplicateur qui accroît ses ressources au fil du temps.

IMMATÉRIEL ET GOUVERNANCE

L'immatériel n'est jamais la propriété à 100% d'un acteur ou d'une organisation. En outre, les parties prenantes qui incarnent l'immatériel sont tantôt à l'intérieur, tantôt à l'extérieur de l'organisation.

Le pilotage et la prise de décision au sein de l'organisation ne peuvent faire l'impasse sur l'analyse des actifs immatériels de même que les **parties prenantes** peuvent être fédérées autour du pilotage de ces actifs.

En premier lieu, la **relation** entre l'organisation et ses actionnaires doit être revue pour que les conseils d'administration puissent procéder à une lecture attentive des actifs immatériels de l'organisation et contribuer à la stratégie de l'organisation en miroir du dirigeant . Cette lecture sera facilitée par un contrôle de gestion augmenté, et mieux outillé pour compléter les tableaux de bord traditionnels, afin qu'il soient un reflet fidèle de la performance et de la valeur de l'organisation. Le dirigeant sera plus à même d'identifier les **porteurs d'actifs** immatériels (leviers de performance), de les coordonner et de les valoriser, améliorant ainsi les performances de son organisation.

Ensuite, c'est l'**organisation** et ses **modes de fonctionnement** qu'il faut transformer en les alignant sur les processus de création de valeur, et en s'assurant que les actifs immatériels font l'objet d'une attention particulière et régulière par les collaborateurs. Les porteurs d'actifs doivent être écoutés attentivement et impliqués dans la révélation des actifs immatériels de l'organisation, afin qu'ils deviennent conscients de leur propre contribution. Cette démarche **holistique** rend chacun des porteurs d'actifs garant des actions qui augmentent la valeur de l'organisation, qu'il appartienne ou non à cette dernière.

Fort de ce nouveau regard sur son immatériels, l'organisation est à même de reconnaître et de valoriser son **patrimoine culturel et historique**, ses valeurs et sa singularité, pour en faire un facteur clé de succès. Elle participe alors au développement de son territoire dans une relation mutuellement bénéfique. Elle fait de la reconnaissance de la contribution des porteurs d'actifs le pivot d'un management renouvelé, et la pierre angulaire d'un nouveau pacte social dans l'entreprise, dans une logique de pérennité à travers la transmission de ses actifs.

IMMATÉRIEL ET MANAGEMENT

L'actif immatériel est un objet porté par un ou plusieurs sujets. *Par exemple*, le capital humain désigne des compétences, des savoir-faire, des savoir-être et non des personnes. Les porteurs d'actifs font usage de, communiquent sur et connectent entre eux les actifs dont la contrepartie peut être qualifiée de dette immatérielle. Le management des actifs immatériels conduit donc à un **nouveau partage de la valeur** entre les parties prenantes de l'organisation.

Les organisations et modes de management seront demain orientés vers la maximisation de l'exploitation des immatériels et vers l'innovation.



IMMATÉRIEL ET INNOVATION

La société humaine vit aujourd'hui trois grands mouvements de fond concomitants :

- la **numérisation** qui rend tout concept malléable et utilisable immédiatement,
- la **connexion** qui réduit tout l'espace-temps à une unique interface homme-machine, ou dit autrement supprime toute limite au champ opératoire de nos cerveaux et de nos échanges humains ,
- le **désir de transformer le monde**: la force des idéaux environnementaux et sociaux, la recherche de sens.

Chacune de ces trois tendances de fond met bien essentiellement en œuvre l'immatériel et fait bouger de nombreuses lignes jusque-là établies, ce qui crée inévitablement des **innovations** avérées ou potentielles à saisir.

On peut définir six grandes **catégories d'innovation** :

- innovation de produit, de service, d'usage,
- innovation de procédé et d'organisation,
- innovation marketing et commerciale,
- innovation de modèle d'affaires,
- innovation technologique,
- innovation sociale.

Celles-ci se retrouvent donc en relation étroite avec les différentes catégories d'actifs immatériels que définissent la plupart des méthodes recensées à ce jour.

En outre, vouloir valoriser les immatériels de l'entreprise nécessite de s'en occuper de manière active, ce qui en retour crée des situations nouvelles imposant aux acteurs de se réinventer, de mettre en place une **gouvernance adaptée des immatériels**, créant ainsi les conditions de l'apparition de l'innovation.

L'innovation se trouve aujourd'hui jouer un rôle particulier, en se trouvant à la croisée de nombreuses transformations pour lesquelles les immatériels se trouvent être des facteurs clés. Elle est de ce fait d'une part une véritable **prise de conscience** du potentiel des actifs immatériels dont chacun dispose et d'autre part **la mise en pratique de ce potentiel** pour se singulariser, durer, partager et transmettre.

