

# Capital immatériel

7 jours pour comprendre

---

**CiGREF**

---

*« Promouvoir l'usage des systèmes d'information  
comme facteur de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise »*

# Sommaire

<b>Préface</b>	<b>2</b>
<b>Edito</b>	<b>3</b>
<b>Avant-Propos</b>	<b>4</b>
<b>Comprendre le capital immatériel</b>	<b>5</b>
<b>Dimanche : Pourquoi l'immatériel ?</b>	<b>6</b>
Aperçu	6
Pourquoi parle-t-on du capital immatériel ?	7
Economie de la connaissance et dématérialisation	9
<b>Lundi : Capital immatériel, SI et rôle du DSI</b>	<b>12</b>
Aperçu	12
Le système d'information en tant que capital immatériel	13
Le système d'information comme infrastructure de mesure de l'immatériel	14
Le DSI manager du capital immatériel de l'entreprise ?	15
<b>Mardi : des expériences et des initiatives significatives</b>	<b>16</b>
Aperçu	16
Dow Chemical, de la gestion des brevets à la gestion des actifs intellectuels	17
Skandia, le pionnier du reporting sur l'immatériel	18
Nouvelles normes comptables : IAS 38 Actifs intangibles	19
Interbrand et la valorisation de la marque	20
EFQM et la mesure de la qualité totale	22
<b>Mercredi : Les mots du capital immatériel</b>	<b>24</b>
Aperçu	24
Fixer la terminologie	25
Deux domaines imbriqués : Capital immatériel et gestion des connaissances	28
<b>Judi : Cartographier le capital immatériel</b>	<b>30</b>
Aperçu	30
Taxonomie des composantes du capital immatériel	31
Capital organisationnel	32
Capital relationnel	33
Capital humain	33
<b>Vendredi : Mesurer le capital immatériel</b>	<b>34</b>
Aperçu	34
Quatre approches pour mesurer les intangibles	35
Importance relative de la mesure	37
Efficacité des systèmes de mesure	38
Les erreurs liées à une mauvaise mesure de la performance non financière	39
<b>Samedi : Manager le capital immatériel</b>	<b>40</b>
Aperçu	40
La stratégie à l'heure de l'immatériel	41
Le manager et l'immatériel	42
<b>Recommandations pour la semaine prochaine</b>	<b>44</b>
<b>Annexes</b>	<b>45</b>
Annexe 1: méthodes de valorisation du capital immatériel	45
Annexe 2 : Ressources complémentaires	47
Annexe 3 : Un peu d'histoire conceptuelle	48

## Préface

**Georges Epinette**  
*DSI Groupement  
les Mousquetaires  
Membre du CA  
CIGREF*

**Ahmed Bounfour**  
*Professeur  
des Universités  
Université  
Paris-Sud 11*

De toutes les questions que sont en droit de se poser les dirigeants d'une entreprise, deux nous apparaissent essentielles :

- Quelles valeurs humaines guident les décisions au quotidien pour assurer la performance économique de l'entreprise tout en contribuant au maintien de sa cohésion organisationnelle ?
- Quels sont les avantages concurrentiels qui fondent la spécificité de l'entreprise et assoient sa pérennité ?

Ces interrogations placent le débat de la performance, la valeur et sa mesure, sur un terrain où les seuls résultats comptables et la maîtrise du sacro-saint budget n'apportent guère de réponse suffisante.

On le comprend, les valeurs portées par l'entreprise, son patrimoine, ses savoirs, ne se limitent plus aux seuls actifs matériels et financiers et valent beaucoup mieux qu'un livre de comptes. Certes, s'il est peu pertinent d'opposer les comptes d'exploitation à la valeur immatérielle des actifs, il l'est autant d'ignorer cette dernière dimension qui, de plus en plus, a droit de cité auprès des actionnaires et des organismes financiers ! Dans ces actifs immatériels, les Systèmes d'Information et les processus organisationnels liés occupent une place essentielle, tant en termes de volume (près 40% environ de l'investissement immatériel aux USA, selon des données récentes), qu'en termes de leviers stratégiques et de performance. Dans une économie en réseaux, l'information, la connaissance et leurs modes d'articulation deviennent déterminants.

C'est la raison pour laquelle, après plusieurs expérimentations très encourageantes réalisées ces dernières années auprès de plusieurs de ses membres, le CIGREF a inscrit ce sujet au sein de son projet stratégique CIGREF 2010.

Au-delà de cette initiative, il nous est apparu nécessaire de mener une mission de sensibilisation tant auprès des DSI (concernés au premier chef par cette thématique) que de l'ensemble des parties prenantes (Direction Générale, Direction Financière, Directions Métiers). Telle est la vocation de ce livret qui se veut très pédagogique et donc progressif.

Initialement destiné aux DSI, il peut être étendu à toutes les fonctions de l'entreprise. D'où son titre générique « Capital Immatériel : 7 jours pour comprendre ». ¼ heure par jour pour un sujet apparemment abstrait mais qui porte en lui un avenir certain ! Comme l'écrivait Fernando Pessoa : les choses essentielles sont abstraites et la compréhension de quelque chose est elle-même une abstraction. Ne passons donc pas à côté de cette essentialité !

Paris, septembre 2006

## Edito

**Didier Lambert**  
**Président**  
**du CIGREF**  
**DSI Essilor**

Selon les données récentes disponibles, les investissements en technologies de l'information et en processus organisationnels liés<sup>1</sup> représentent la principale composante de l'investissement immatériel des économies complexes, ce qui est considérable. C'est dire l'importance des montants alloués et l'importance des attentes en termes d'impacts tant en matière de croissance du PIB que de création de valeur au niveau microéconomique.

Mais l'importance des enjeux n'est pas seulement macro-économique, elle est également microéconomique et concerne, comme l'a souligné la Commission Lévy-Jouyet<sup>2</sup>, la grande transition dans les modèles de création de valeur, au cœur desquels se situe le capital immatériel. L'ubiquité de ce dernier appelle à une transformation radicale de nos modes de pensée et d'action. Nous pensons d'emblée aux SI, mais il convient également d'intégrer les autres ressources clés (R&D, marketing, formation, publicité...) et les intégrer dans une spirale dynamique : la spirale de l'immatériel.

Pour le DSI spécifiquement, les enjeux ne sont pas minces : ils appellent à une « revisite » fondamentale de son agenda de pensée et d'action. Par exemple, dans une économie dématérialisée, fonctionnant de plus en plus en constellation, la fonction du DSI devient de plus en plus celui d'un architecte d'intelligence, et de moins en moins celui de gestionnaire de capacités physiques. De même que la dématérialisation des organisations elles-mêmes appelle à une refonte complète des modes de travail et d'incitation. Enfin, dans ce même contexte, la problématique du reporting - y compris sur le capital immatériel des entreprises - se profile sous un jour nouveau, le DSI devant travailler de plus en plus en étroite liaison avec sa Direction financière, et les autres fonctions opérationnelles ou de soutien.

Plus généralement, nous entrons dans une phase de création de valeur avec d'autres. Les DSI entrepreneurs - et nous en avons de nombreux parmi nous - trouveront certainement le moyen de tirer avantage de cette grande transition dans les paradigmes économiques et organisationnels. L'expérience de reporting et de management du capital immatériel menée depuis plusieurs mois avec certains des membres du CIGREF nous incite à l'optimisme. J'invite d'autres DSI à rejoindre le mouvement, de telle manière à ce que le Cercle de l'immatériel soit le plus large possible.

Puisse la lecture de ce stimulant fascicule les aider dans cet effort d'apprentissage et d'appropriation.

1 Près de 45% du total soit 4,5% du PIB dans le cas des USA, pour un investissement total estimé à 1085 Mds de \$ pour 2003.

2 Commission mise en place en mars 2006 par le Ministre de l'Economie Thierry Breton pour mieux valoriser le patrimoine immatériel de la France

## L'immatériel, au cœur de la mission du CIGREF

**Jean-François  
PEPIN**  
*Délégué Général  
du CIGREF*

L'immatériel est un sujet que connaît bien le CIGREF !

En effet, ce thème a déjà fait l'objet d'études notamment dans un Rapport publié en 2000 sous le titre « Gérer les connaissances »\*.

Avec CIGREF 2005, notre ambition était de devenir «... *une plateforme de gestion des connaissances, sur l'ensemble des thèmes liés au Système d'information...*».

Et, de manière plus subtile, force est de constater que la notion même d'immatériel est inscrite dans les gènes du CIGREF (association d'entreprises) et ce, depuis sa création il y a 36 ans !

Cette notion constitue le cœur-même de la finalité de l'organisation «...*Promouvoir l'usage du Système d'Information comme facteur de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise...*».

Ensuite, cette notion fonde notre projet stratégique CIGREF 2010. Ce dernier s'articule autour de trois métiers dont la dénomination à elle seule traduit notre ancrage dans l'économie de l'immatériel :

◆ **L'appartenance** : Optimiser l'intensité de la relation entre les entreprises membres.

La mesure de la performance CIGREF s'apprécie non pas au nombre de rapports produits ni de réunions organisées mais bien à « l'intensité de la relation » que nos activités génère entre les participants.

◆ **L'influence** : Accroître le rayonnement du CIGREF sur ses environnements.

La force d'une association réside dans la capacité à transmettre ses valeurs aux différents acteurs de son environnement afin de les convaincre et de les mobiliser pour bâtir un écosystème favorable aux membres qu'elle sert.

◆ **L'intelligence** : Anticiper les futurs possibles pour la Fonction SI. Le CIGREF contribue à une intelligence collective par et pour ses entreprises membres autour de la fonction système d'information. Essence même du Club, les échanges d'expériences, de réflexions, de questionnement sont des enrichissements croisés, féconds pour chacun et pour la communauté.

Enfin, cette notion d'immatériel bénéficie au quotidien des travaux de Recherche que mènent nos 3 doctorants, sur les thèmes de l'usage, de la création de valeur et de l'innovation organisationnelle, liés au système d'information.

Il revenait donc tout naturellement au CIGREF de faire œuvre de pédagogie en rédigeant, à l'attention du plus grand nombre, ce rapport. Il convient de féliciter l'auteur, Renaud Phélizon, chargé de mission au CIGREF et de le remercier d'en avoir pris l'initiative.

Paris, septembre 2006

\* Consultable par tous sur le site CIGREF :

<http://www.cigref.fr>

# Comprendre le capital immatériel

## Pourquoi le CIGREF s'intéresse au capital immatériel ?

Le CIGREF considère que les approches récentes du capital immatériel permettent d'améliorer la prise en compte du système d'information comme un actif de l'entreprise. Des retours d'expériences de mise en œuvre marquent l'opérationnalité du sujet pour l'entreprise en général et le système d'information en particulier.

Le CIGREF a intégré le sujet dès 2000 dans son rapport sur la gestion des connaissances et le suit activement depuis. Plusieurs membres du CIGREF ont lancé une expérimentation pour valoriser le capital immatériel de la DSI, basée sur la méthode IC-dVAL®.

Cette expérience a abouti à l'établissement d'un cadre méthodologique pouvant servir de référentiel.

## Un phénomène ancien, des regards nouveaux

Le capital immatériel n'est pas un fait nouveau. Il a toujours existé. Mais, il a longtemps été soit vu comme un élément annexe soit été traité de manière intuitive et informelle. Ce sont les regards portés sur le phénomène qui ont changé, muri et convergé au cours de la décennie passée.

## A qui s'adresse ce document ?

Ce document s'adresse aux responsables, au sein ou proche de la fonction système d'information, qui découvrent le sujet et souhaitent en avoir un aperçu rapide.

## Nature du document

Ce document est un travail de synthèse s'appuyant sur des travaux existants par ailleurs.

## Organisation du document

Le plan est construit sur l'idée d'une lecture progressive, étalée sur une semaine, à raison d'un ¼ d'heure quotidien.

# Pourquoi l'immatériel ?

## Aperçu

### Introduction

Pourquoi parle-t-on du sujet ?  
Pourquoi aujourd'hui ?  
Ce qui est nouveau, ce qui ne l'est pas.  
Pourquoi en parle-t-on aux DSI ?  
Ce qui les concerne.

### Contenu

Cette partie couvre les sujets suivants :

- ◆ Pourquoi parle-t-on du capital immatériel ?
- ◆ Économie de la connaissance et dématérialisation

Dimanche

Dimanche

Dimanche

## Pourquoi parle-t-on du capital immatériel ?

### Définition

Le capital immatériel désigne l'ensemble des actifs non monétaire et sans substance physique détenus par l'entreprise en vue de son utilisation pour la production ou la fourniture de bien et de services.

Voir Mercredi : [Les mots du capital immatériel](#)

Voir Jeudi : [Cartographier le capital immatériel](#)

### Le capital immatériel devrait vous intéresser

Le capital immatériel est un sujet important à plus d'un titre :

- ◆ Le capital immatériel est un sujet qui est là pour rester.
- ◆ Le capital immatériel est un sujet à l'agenda des PDG, directeurs financiers, régulateurs et investisseurs.
- ◆ Comprendre le capital immatériel peut substantiellement améliorer la capacité des managers à créer de la valeur.
- ◆ Le capital immatériel est un sujet sérieux de recherche académique et d'enseignement.
- ◆ Le capital immatériel sera une aide si et seulement s'il est correctement compris et mis en œuvre.
- ◆ Les bonnes pratiques émergent actuellement. Lancez-vous et apprenez avec les autres !

### Les raisons de l'intérêt actuel sur le capital immatériel

- ◆ Une réalité : l'économie de la connaissance et la dématérialisation des activités.
- ◆ Un manque : la non ou mauvaise prise en compte de facteurs clés de performance dans les comptes de l'entreprise.
- ◆ Une demande : ne pas réduire le management des entreprises et la stratégie aux seuls indicateurs financiers.
- ◆ Une nouveauté : des méthodes nouvelles pour utiliser au mieux des facteurs concurrentiels importants.



## *Dimanche*

### **Enjeux de la prise en compte du capital immatériel**

Au-delà d'un problème comptable et financier, pour les décideurs et les managers, la prise en compte du capital immatériel répond à plusieurs besoins :

- ◆ montrer que l'entreprise ou l'entité a à sa disposition les actifs tangibles et intangibles dont elle a besoin pour créer la valeur pour les actionnaires ou les parties prenantes.
- ◆ améliorer continuellement la manière dont ces actifs sont utilisés pour en assurer un usage aussi efficace que possible.
- ◆ accroître de manière continue l'efficacité avec laquelle ces actifs sont utilisés pour créer de la valeur.
- ◆ accroître la valeur des ressources de l'entreprise et de ses activités aux yeux des différentes parties prenantes.

### **Le capital immatériel intéresse le DSI**

Les systèmes d'information représentent près de 60% de l'investissement immatériel dans les économies développées.

Le système d'information d'une entreprise est composé à plus de 80% de capital immatériel.

Il est donc normal que les DSI cherchent à disposer d'une bonne compréhension des composantes, des spécificités et des outils de mesure et de gestion associés au capital immatériel.

## *Dimanche*

## *Dimanche*

Dimanche

Dimanche

Dimanche

## Économie de la connaissance et dématérialisation

### La dématérialisation des facteurs de production

Les facteurs de production classiques (terre, ressources naturelles, machines, usines...) ont perdu de leur importance face à un capital immatériel centré sur la connaissance et sa mobilisation. L'économie est de plus en plus dématérialisée, tant pour le résultat de la production (sous forme de services et de flux informationnels) que pour les facteurs de production.

### La tertiarisation de l'économie

Les services représentent depuis plus de 20 ans la part majoritaire de l'activité économique. Les entreprises industrielles utilisent de plus en plus d'activités tertiaires (R&D, conception, marketing, communication, SAV...).

### Inversion du poids relatif de l'immatériel

Une bascule lente et « non disruptive » s'est produite entre la vision de l'entreprise comme essentiellement la transformation de ressources physiques en produits physiques à celle de l'entreprise comme la transformation de ressources immatérielles en services immatériels.

Dans les deux cas, l'entreprise utilise deux types de ressources matérielles et immatérielles. C'est l'importance relative qui change.

### Les bouleversements induits par l'économie de la connaissance

L'économie de la connaissance est une révolution au même titre que la révolution industrielle. L'économie de la connaissance bouleverse :

- ◆ La nature des ressources utiles,
- ◆ L'utilisation et la valeur de l'information,
- ◆ Les relations entre les organisations, nouveaux modes tel que le co-opétition,
- ◆ L'importance des réseaux, plus nombreux, plus petits localement mais plus intégrés globalement.

*Dimanche*

**Les bouleversements induits par l'économie de la connaissance (suite)**

**L'efficacité dépend plus de la combinaison des facteurs que de leur nature propre**

*Dimanche*

- ◆ La nature des compétences, ainsi que leurs acquisitions, développement et transmissions utiles et donc l'importance et le rapport à l'apprentissage (tout au long de la vie),
- ◆ L'appréhension de leurs métiers et de leurs carrières par les individus,
- ◆ Le renouvellement rapide des connaissances,
- ◆ La place et le rythme de l'innovation,
- ◆ Interconnexion et fertilisation croisée des disciplines scientifiques et techniques,

Dans ces conditions, la capacité à utiliser le plein potentiel intellectuel des membres d'une organisation devient un facteur concurrentiel puissant.

En 1966, l'économiste américain Harvey Leibenstein propose une théorie qu'il nomme l'efficacité X. Il désigne en cela les causes non mesurables d'efficacité d'une combinaison de facteurs de production. Selon cet auteur, deux entreprises identiques qui utilisent les mêmes facteurs de production n'aboutissent pas aux mêmes résultats. Il attribue cela à la qualité de l'organisation.

Différentes interprétations sont faites de ces travaux. En particulier, l'efficacité X mesurerait la qualité du management. Mais il est possible d'expliquer cette différence d'efficacité par des facteurs immatériels. La théorie de l'efficacité X met en lumière le fait que non seulement la nature et le volume de facteurs de production influent sur l'efficacité, mais également la combinaison de ces différents facteurs.

*Dimanche*

Dimanche

Dimanche

Dimanche

**La comptabilité  
peine à fournir  
la vraie valeur  
de l'entreprise**

La comptabilité classique ne rend plus compte fidèlement de la vraie valeur d'une entreprise. Son incapacité à prendre en compte les actifs intangibles pousse les comptables eux même à proposer des évolutions importantes. Lancée en 1998, IAS 38 a été développée pour proposer une approche cohérente pour la reconnaissance et la mesure des actifs intangibles, comprenant achetés ou générés en interne.

Cependant, IAS 38 couvre partiellement l'ensemble du capital immatériel.

**Les analystes  
financiers souhaitent  
une valorisation  
des actifs immatériels**

« 90 % des analystes financiers considèrent qu'une entreprise doit mettre en place des indicateurs de valorisation de ses actifs immatériels et 80 % d'entre eux considèrent que la valeur d'une entreprise dépend largement de la valorisation de ses actifs immatériels.

Ce sont les principales conclusions qui ressortent de l'enquête réalisée sur le premier semestre 2000 par la SFAF (Société Française des Analystes Financiers), ParisBourse S.A. et le groupe d'audit et de conseil Mazars auprès des 1000 analystes financiers membres de la SFAF pour connaître leurs attentes en matière de valorisation du capital immatériel des entreprises ».

Extrait communiqué de presse du 7 septembre 2000.

<http://www.bourse-de-paris.fr/fr/news7/p77401.htm>

# Capital immatériel, système d'information et rôle du DSI

## Aperçu

### Introduction

Le système d'information est une part conséquente du capital immatériel de l'entreprise. Il joue un rôle particulier dans la mesure du capital immatériel de l'entreprise. Le DSI peut vouloir jouer un rôle clef dans la gestion du capital immatériel de l'entreprise.

### Contenu

Cette partie couvre les sujets suivants :

- ◆ Le système d'information en tant que capital immatériel
- ◆ Le système d'information comme infrastructure de mesure de l'immatériel
- ◆ Le DSI, manager du capital immatériel de l'entreprise ?

Lundi

Lundi

Lundi

## Le système d'information en tant que capital immatériel

**Les composantes du système d'information sont principalement immatérielles**

Si on excepte les locaux et le hardware, tout ce qui compose le système d'information de l'entreprise est immatériel. En général, les locaux et le hardware ne sont pas présentés comme les facteurs clés de la performance du système d'information, bien qu'ils ne soient pas négligeables.

NB : bien que les logiciels nécessitent un support physique, ils sont considérés comme des éléments logiques donc immatériels.

Pour la comptabilité (norme IAS 38), lorsque le logiciel ne fait pas partie intégrante du matériel, il est traité en tant qu'actif incorporel. Un système d'exploitation est traité comme un actif corporel.

**Le système d'information fait partie du capital immatériel de l'entreprise**

Bien que cela soit évident, il faut affirmer que le système d'information appartient pleinement au capital immatériel de l'entreprise.

Si le capital immatériel est jugé important pour l'entreprise, le système d'information est important aussi.

*Lundi**Lundi**Lundi*

## Le système d'information comme infrastructure de mesure de l'immatériel

### **Le système d'information, outil de reporting du capital immatériel**

Si le système d'information ne peut et ne doit être réduit et cantonné à sa fonction de reporting, il n'empêche que c'est certainement la fonction la plus visible, reconnue et attendue par ces utilisateurs, décideurs en premier lieu. Dans ce cadre, le système d'information est l'outil de sonde et de reporting sur l'immatériel.

Cependant, cette fonction de reporting du SI n'est en rien particulière au capital immatériel. Nous soulignerons quand même que dans ce cas, le SI est le seul outil qui rend «visible» le capital immatériel.

Lundi

Lundi

Lundi

## Le DSI, manager du capital immatériel de l'entreprise ?

### Le DSI gère des ressources immatérielles

De part la nature même du système d'information, le DSI gère des ressources immatérielles. La fonction de DSI suppose nécessairement des compétences en management des ressources immatérielles.

### Tout le monde participe au capital immatériel de l'entreprise

Tous les domaines de l'entreprise comportent une large part de ressources immatérielles.

Tout collaborateur de l'entreprise par ses compétences participe de fait au capital immatériel de l'entreprise.

### Tous managers de l'immatériel

Tout décideur peut prétendre à jouer un rôle important dans le management du capital immatériel de l'entreprise. Il n'y a pas à proprement parler de raison majeure et définitive d'en confier la responsabilité à tel ou tel.

La question n'est pas «qui peut ?» mais «qui souhaite jouer un rôle plus spécifique dans l'entreprise ?».

### Trois facteurs en faveur du DSI

Trois facteurs peuvent encourager le DSI dans cette voie :

- ◆ Effet de connaissance : le DSI se trouve au cœur de la dématérialisation des activités (processus et produits) de l'entreprise
- ◆ Effet de spécialité : le SI est à 90% du capital immatériel
- ◆ Effet de position : le SI est l'infrastructure de mesure de l'immatériel

### Positionnement, leadership et conviction

Si par sa position, le DSI peut légitimement se présenter comme à même de prendre en charge la gestion du capital immatériel de l'entreprise, ce sont ses capacités de leader et plus encore sa conviction à considérer le capital immatériel comme un facteur décisif qui le feront gagner.

Dans tous les cas, ce serait un nouveau rôle de « directeur du capital immatériel » qu'il faudrait créer dans les entreprises. Sa mission serait d'orienter et de coordonner les actions sur des domaines déjà couverts actuellement.



# Des expériences et des initiatives significatives

## Aperçu

### Introduction

Quelques expériences de grandes entreprises internationales et des initiatives démontrent un intérêt large, ancien et soutenu pour une prise en compte pertinente du capital immatériel.

Ce chapitre présente une sélection de cas exemplaires et significatifs, volontairement en dehors du domaine du système d'information.

### Contenu

Cette partie couvre les sujets suivants :

- ◆ Dow Chemical, de la gestion des brevets à la gestion des actifs intellectuels
- ◆ Skandia, le pionnier du reporting sur l'immatériel
- ◆ Nouvelles normes comptables : IAS 38 Actifs intangibles
- ◆ Interbrand et la valorisation de la marque
- ◆ EFQM et la mesure de la qualité totale

Mardi

Mardi

Mardi

## Dow Chemical, de la gestion des brevets à la gestion des actifs intellectuels

**Accroître le cash flow avec la propriété intellectuelle**

« En conséquence en 1993, nous avons créé les Equipes de Gestion des Actifs Intellectuels en remplacement des anciennes équipes de gestion de brevets. Elles étaient trans-fonctionnelles, appuyées par des leaders métiers et représentant une technologie clé dans leur métier. Les membres des équipes venaient des entités métiers, du droit des brevets, de la R&D et des groupes de gestion des actifs intellectuels. Ces équipes sont spécialisées pour générer de la valeur pour Dow en utilisant au mieux nos actifs intellectuels. Il y plus de 100 équipes semblables aujourd'hui chez Dow. Nous croyons que cette méthodologie nous conduit à un avantage concurrentiel et nous aide à tirer encore plus de valeur de ces actifs intangibles ».

Extrait d'un discours prononcé en Juin 2001 par Rick Gross, Corporate Vice President of Research and Development

NB : *Rick Gross a pris sa retraite après avoir dirigé la R&D chez Dow de 1998 à 2004*

**D'une entreprise manufacturière à une entreprise du savoir**

« L'industrie chimique est une industrie du savoir. Dow a rapidement évolué d'une société perçue comme une grande entreprise manufacturière - avec un focus sur la capacité et les actifs matériels - au fait d'être connu pour sa qualité dans la fabrication ET la science et la technologie, avec une force dans l'innovation. La perspective de l'industrie du savoir fournit une meilleure direction à notre innovation avec un focus sur l'identification des besoins des clients et des marchés, l'adoption de nouveaux business models et l'atteinte d'une commercialisation rapide ».

Rick Gross, Corporate Vice President of Research and Development, Dow

[http://www.chempages.com/html/english/news/display.php?news\\_id=12822&tyname=Trade%20news](http://www.chempages.com/html/english/news/display.php?news_id=12822&tyname=Trade%20news)

**A lire**

« Edison In The Boardroom » par Julie L. Davis et Suzanne Harrison. Ce livre prend le cas de Dow Chemical comme référence.

Mardi

Mardi

Mardi

## Skandia, le pionnier du reporting sur l'immatériel

### L'entreprise Skandia

Skandia est une importante compagnie d'assurance suédoise, rachetée début 2006 par le groupe sud africain Old Mutual.

### Skandia crée le premier poste de directeur des actifs immatériels

Skandia crée en 1991, sous l'impulsion de son PDG de l'époque, un poste de directeur du capital immatériel. Leif Edvinson occupait ce poste. Ayant quitté la société depuis, Leif Edvinson est l'un des experts les plus éminents du capital immatériel dans le monde.

### Skandia est la première entreprise à créer un reporting officiel sur son capital immatériel

En 1994, et 5 années durant, Skandia publiera en annexe de son rapport annuel un rapport sur son capital immatériel. Le modèle utilisé, le Navigator, reste l'un des plus intéressants produits. Cette expérience est arrêtée depuis. Son rapport de 1994, « Visualizing Intellectual Cap » reste un modèle du genre.

<http://www.skandia.com/en/includes/documentlinks/annualreport1994/e9412Visualizing.pdf>

### Skandia pionnier emblématique du capital immatériel

Skandia est l'une des références les plus connues dans le domaine du capital immatériel. Mais c'est plus son statut de pionnier que ses pratiques actuelles qui lui valent cette renommée et son statut de figure emblématique. L'expérience Skandia a montré que cela était possible et avait du sens pour une grande entreprise.

### A lire

Le capital immatériel de votre entreprise : Identification, mesure, management, par Michael Malone, Leif Edvinsson

Mardi

Mardi

Mardi

## Nouvelles normes comptables : IAS 38 Actifs intangibles

### La juste valeur de l'entreprise comme principe fondamental de la comptabilité

La comptabilité classique ne rend plus compte fidèlement de la vraie valeur d'une entreprise. Son incapacité à prendre en compte les actifs intangibles pousse les comptables eux même à proposer des évolutions importantes. Lancée en 1998, la norme IFRS (IAS) 38 a été développée pour proposer une approche cohérente pour la reconnaissance et la mesure des actifs intangibles, comprenant achetés ou générés en interne.

### IAS 38

Une immobilisation incorporelle est un actif non monétaire identifiable sans substance physique, détenu en vue d'une utilisation pour la production ou la fourniture de biens ou de services, pour la location à des tiers ou à des fins administratives. Un actif est une ressource :

- a - contrôlée par une entreprise du fait d'événements passés; et
- b - dont des avantages économiques futurs sont attendus par l'entreprise.

### Identifiable

La définition comptable d'une immobilisation incorporelle impose qu'elle soit identifiable afin de la distinguer clairement du goodwill.

### Contrôle

Une entreprise contrôle un actif si elle a le pouvoir d'obtenir les avantages économiques futurs découlant de la ressource sous-jacente et si elle peut également restreindre l'accès des tiers à ces avantages.

### L'obligation de réévaluation des actifs s'applique à l'immatériel

La norme IAS 36 [Dépréciation d'actifs] précise les règles de suivi de la dépréciation des actifs. Cela nécessite une réévaluation régulière de la valeur de l'actif. De même, IAS 38 impose à une entreprise d'estimer au minimum une fois par an la valeur recouvrable d'une immobilisation incorporelle qui n'est pas encore prête à être mise en service.

### La juste valeur d'un actif immatériel

La juste valeur d'un actif est le montant pour lequel cet actif pourrait être échangé entre parties bien informées, consentantes et agissant dans des conditions de concurrence normale.

Mardi

Mardi

Mardi

## Interbrand et la valorisation de la marque

### De l'image de marque à la valeur de la marque

Si l'image de marque, notion hétérogène, est depuis longtemps reconnue comme un facteur important et souvent décisif dans la compétition et la stratégie de l'entreprise, elle n'a, pendant longtemps, pas été vue comme un facteur de production.

Le calcul de la valeur de la marque change profondément la donne. D'une résultante sympathique, la marque devient un facteur de différenciation qui peut être créé et développé en fonction de calcul économique de rentabilité, en un mot : manager.

### Interbrand est devenu la référence dans la valorisation de la marque

Interbrand est un cabinet conseil sur la gestion de la marque (branding). Son classement des plus grandes marques mondiales l'a rendu célèbre. Régulièrement cités par des publications comme BusinessWeek (avec un numéro spécial, généralement en juillet), ou l'Expansion pour les marques françaises, les classements d'Interbrand sont devenus la référence pour la valorisation de la marque.

<http://www.lexpansion.com/3772/53/art/134.0.132198.0.html>

### Le classement d'Interbrand est l'exercice de valorisation d'un actif immatériel le plus connu au monde !

Interbrand a de fait popularisé parmi les décideurs l'idée que l'immatériel pouvait être mesuré avec précision, de façon explicite, auditable et reproductible.

Et si la valeur de la marque peut être mesurée avec suffisamment de confiance pour faire l'objet d'une publication officielle, pourquoi d'autres éléments du capital immatériel ne le seraient-ils pas ?

Mardi

Mardi

Mardi

**La méthodologie  
d'Interbrand  
en bref**

Comment Interbrand établit-il la valeur d'un nom ?

Brand Valuation, la méthode d'évaluation des marques d'Interbrand, se décompose en quatre volets. Le score final qui en découle permet de déterminer la puissance relative d'une marque sur son marché.

- ◆ La segmentation permet d'identifier l'origine des revenus, ventilés par marchés, par clients, par produits ou par canaux de distribution.
- ◆ L'analyse financière consiste à auditer les performances économiques récentes et futures de la marque afin d'en dégager les revenus nets (après impôts et retrait des coûts des capitaux employés).
- ◆ Le rôle de la marque identifie les gains économiques directement induits par la marque et les facteurs qui favorisent la demande des consommateurs, à savoir les éléments qui la distinguent des labels concurrents.
- ◆ La force de la marque analyse les atouts et les faiblesses d'une marque en fonction de sept facteurs : marché, stabilité, tendance, couverture géographique, protection juridique, support et leadership.

*Mardi**Mardi**Mardi*

## EFQM et la mesure de la qualité totale

### **De la certification à la mesure de la démarche de qualité**

La certification est une manière simple de distinguer les entreprises. Du moins, tant que peu d'entreprises sont certifiées, cette distinction fonctionne assez bien. Dès que « tout le monde est certifié », cela devient insuffisant. La Qualité Totale est une approche plus englobante de la qualité, au delà de la problématique de la certification. Le référentiel EFQM propose un modèle d'évaluation de la démarche qualité de l'entreprise.

### **La qualité comme facteur immatériel**

Si la qualité d'un produit ou d'un service peut faire l'objet d'une évaluation relativement simple, la démarche qualité est a priori plus difficilement évaluable.

Mardi

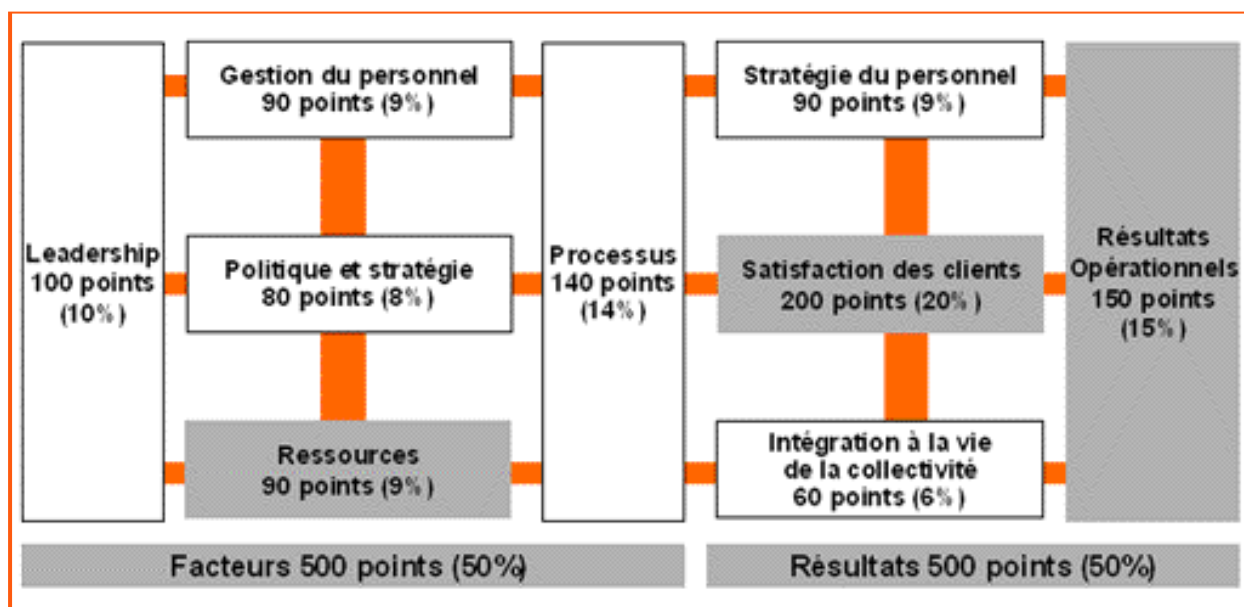
Mardi

Mardi

**Traduire le principe en données**

Le principe au cœur de l'EFQM : « La satisfaction des clients, la satisfaction du personnel et l'intégration dans la vie de la collectivité sont obtenues par la fonction de leadership, la politique et la stratégie, la gestion du personnel, les ressources et les processus aboutissant en définitive à d'excellents résultats opérationnels ».

Ce principe se retrouve dans ce modèle :

**Le modèle européen de management par la qualité totale**

Un questionnaire permet de guider l'entreprise dans une évaluation des différents composants.



# Les mots du capital immatériel

## Aperçu

### Introduction

La terminologie de l'immatériel peut dérouter. Plusieurs expressions coexistent.

Ce chapitre clarifie les différents termes utilisés dans le domaine.

### Contenu

Cette partie couvre les sujets suivants :

- ◆ Fixer la terminologie
- ◆ Deux domaines imbriqués : Capital immatériel et gestion des connaissances

Mercredi

Mercredi

Mercredi

## Fixer la terminologie

### Une terminologie riche

Domaine de recherche et de pratique encore jeune et très dynamique, le capital immatériel use d'une terminologie non cadrée.

Les différences traduisent des différences d'origines (champs disciplinaires et domaines de l'entreprise), de points de vue et d'enjeux.

### Actif

Les comptables considèrent l'actif comme un patrimoine de l'entreprise, qu'elle pourra utiliser pour générer de la valeur dans le futur.

Pour le comptable, l'actif se caractérise par :

- ◆ L'identifiabilité (séparabilité)
- ◆ Le contrôle
- ◆ Les bénéfices économiques futurs

Cette caractérisation, tout particulièrement la notion de contrôle, interdit la prise en compte d'une large part de l'immatériel dans les comptes de l'entreprise. En effet, une entreprise ne contrôle pas ses ressources humaines au sens comptable, puisque les collaborateurs sont libres de quitter l'entreprise à tout moment.

### Ressource

Pour le gestionnaire, responsable d'une production, une ressource sera utilisée dans un processus de production.

Pour certains, une ressource n'existe à proprement parler que si justement elle contribue à une production. La ressource n'a alors pas de valeur en soi.

### Capital

Le capital est un terme venu de l'économie. Basiquement, le capital est un facteur de production, dans une partition classique entre capital et travail, et un patrimoine.

Cette notion regroupe l'idée attachée à ressource (facteur de production) et l'idée attachée à actif.

*Mercredi*

*Mercredi*

*Mercredi*

## **Intangible**

Terme venu de la comptabilité, intangible met en avant le caractère difficilement saisissable, souvent invisible des composantes du domaine. Utilisé par le vocabulaire technique de la comptabilité, l'usage étendu d'intangible est à proscrire pour éviter les confusions.

Actif Intangible: un actif identifiable non monétaire et sans substance physique. Un actif est une ressource qui est contrôlée par l'entreprise en résultat d'événements passés (par exemple l'achat ou la création) et pour laquelle des bénéfices économiques futurs (flux monétaires ou autres actifs) sont espérés.

Exemples : logiciels, brevets, copyrights, film cinématographique, listes de clients, droits d'entretien d'hypothèque, licences, quotas d'importation, franchises, relations avec des fournisseurs ou des clients, des droits marketing.

Les intangibles peuvent être acquis :

- ◆ par un achat séparé
- ◆ par don de l'Etat
- ◆ par échange d'actif
- ◆ par combinaison d'affaires
- ◆ par auto-crédation (génération interne)

## **Intellectuel**

Terme venu des ressources humaines, il met en avant l'importance du facteur humain.

Mercredi

Mercredi

Mercredi

**Immatériel**

Terme venu de l'économie, il se différencie des facteurs matériels tel que la Terre et les ressources naturelles et tous les facteurs de production physiques (usines, machines...) considéré comme étant précédemment les facteurs clefs. Cette notion se construit sur l'idée que l'immatériel est désormais prépondérant.

Cependant, certaines composantes peuvent trouver une forme ou une trace matérielle (exemple une cartographie de système d'information).

**Capital immatériel est la dénomination la plus adéquate**

Retenir « capital immatériel » est la solution la plus adéquate pour désigner le domaine.

**Dans la pratique, la synonymie remplace la polysémie**

La diversité des termes occasionne une polysémie. Mais cette polysémie laisse place, avec le temps et un usage plus commun, à une synonymie.

Pour beaucoup d'auteurs et de praticiens, les différentes expressions sont prises comme synonymes.

Dans tous les cas, les différentes nuances exprimées ne doivent pas masquer la convergence d'enjeux et de points de vue par rapport à des approches plus classiques de l'entreprise et de l'économie.

## Deux domaines imbriqués : Capital immatériel et gestion des connaissances

**Capital immatériel et gestion des connaissances sont des deux facettes d'une même chose**

Il est impossible de traiter du capital immatériel (CI) sans très vite se retrouver à utiliser des concepts et outils issus de la gestion des connaissances (KM).

Champs disciplinaires voisins et se fertilisant mutuellement, CI et KM s'intéressent en fait à deux facettes complémentaires.

Le capital immatériel est plutôt focalisé sur les notions de stratégie, de valeur, de mesure, d'évaluation et de performance. La gestion des connaissances s'intéresse plutôt à la création, la diffusion, la capitalisation, la protection et la bonne (ré) utilisation du capital immatériel.

*Mercredi*

*Mercredi*

*Mercredi*

**Capital immatériel  
et gestion  
des connaissances  
offrent les mêmes  
difficultés**

Dans leur traduction opérationnelle, CI et KM font face à des difficultés communes :

- ◆ Difficiles à cerner
- ◆ Devraient être abordés comme une démarche se nourrissant de projets, un projet seul ayant peu d'intérêt et peu de sens
- ◆ Sacrifiés en premier en cas de restrictions budgétaires
- ◆ Réclament un engagement direct des décideurs
- ◆ Dynamique (positive et négative) souvent liée à un homme clé
- ◆ Produisent des résultats à moyen et long terme
- ◆ Nécessite une évolution des comportements et ne peut donc pas uniquement être traités par un outillage (logiciels notamment)
- ◆ Parfois vus comme une simple mode managériale, avec d'autant plus de crédibilité que l'un et l'autre ont fait et feront encore l'objet de modes.

# Cartographier le capital immatériel

## Aperçu

### Introduction

Composantes du capital immatériel

### Contenu

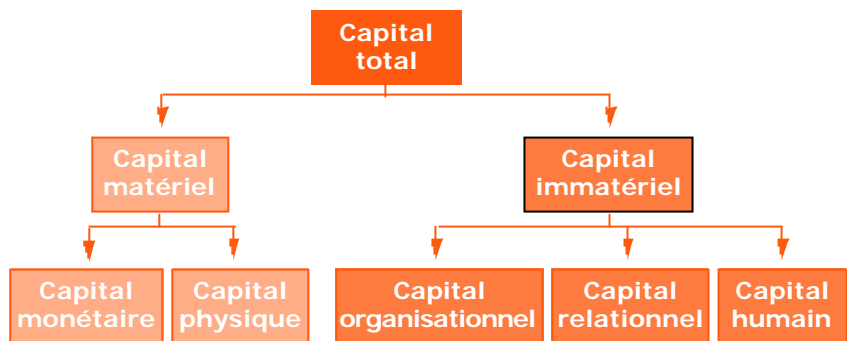
Cette partie couvre les sujets suivants :

- ◆ Taxonomie des composantes du capital immatériel
- ◆ Capital organisationnel
- ◆ Capital relationnel
- ◆ Capital humain

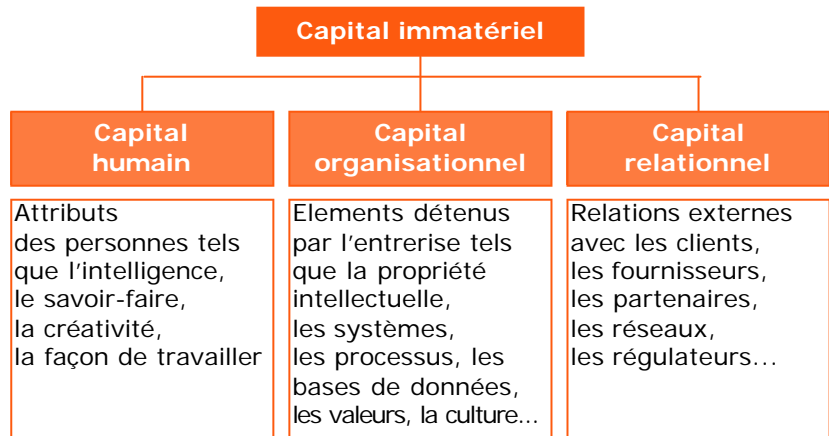
## Composantes du capital immatériel

**Une vision de l'ensemble du capital de l'entreprise**

Une taxonomie du capital de l'entreprise



**Une représentation consensuelle des différentes composantes du capital immatériel**



**Distinguer les composantes ne signifie pas les opposer**

Distinguer capital matériel et capital immatériel ne signifie qu'ils s'opposent. Au contraire dans la réalité, c'est la combinaison des différentes catégories de capital qui produit les résultats, et donc la valeur et la performance.

Voir : [L'efficacité dépend plus de la combinaison des facteurs que de leur nature propre](#)



## Capital organisationnel

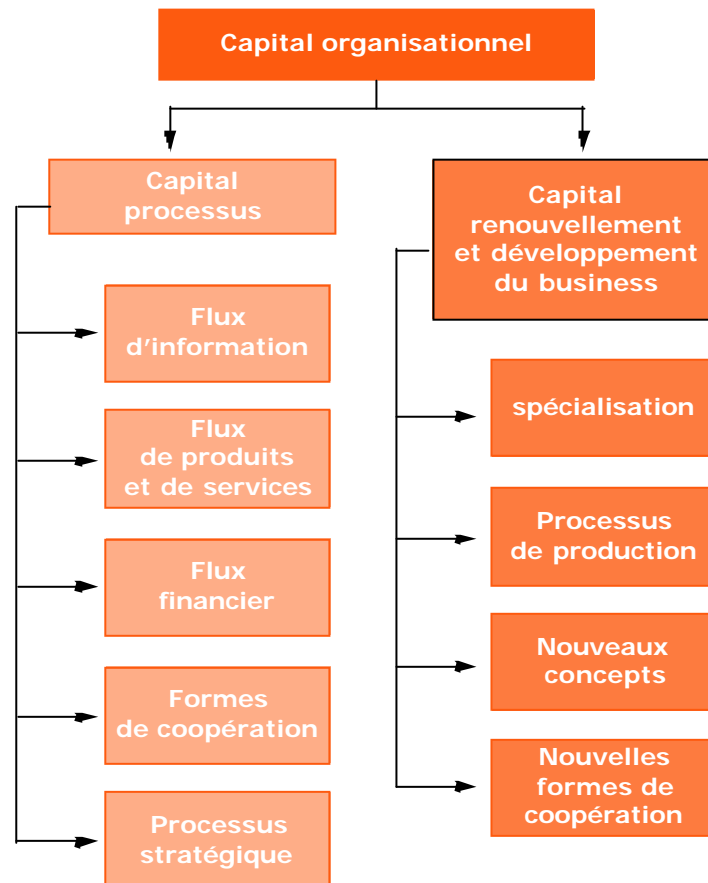
### Définition

Le capital organisationnel est ce qui constitue l'organisation indépendamment des individus pris isolément.

Éléments détenus par l'entreprise tels que la propriété intellectuelle, les systèmes, les processus, les bases de données, les valeurs, la culture...

Parfois dénommé aussi : « Capital structurel »

### Représentation du capital organisationnel



Source : CIGREF adapté de Roos

Jeudi

Jeudi

Jeudi

## Capital relationnel

### Définition Capital relationnel

Le capital relationnel regroupe tout ce qui relie l'organisation à son environnement. Il s'agit des relations externes avec les clients, les fournisseurs, les partenaires, les réseaux, les régulateurs....

Il ne s'agit que des relations avec l'extérieur. Les relations avec les collaborateurs appartiennent au capital organisationnel.

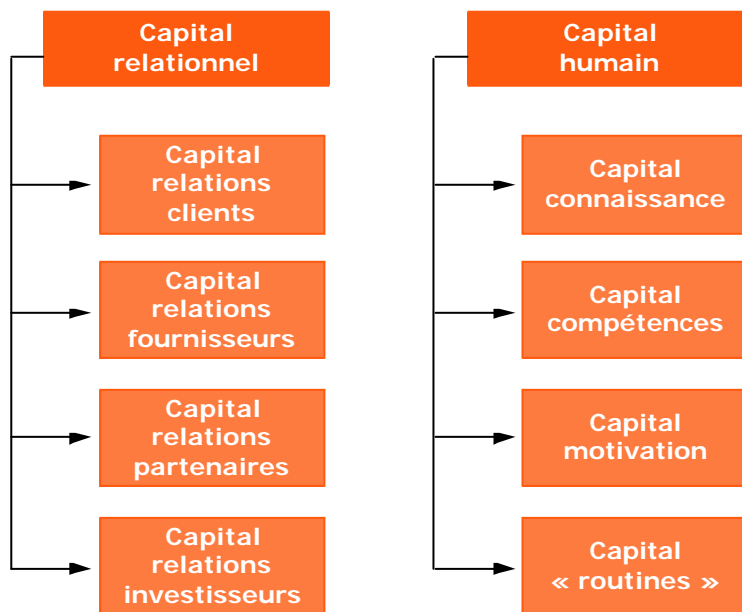
## Capital humain

### Définition Capital humain

Le capital humain regroupe ce « qui est dans la tête des gens ».

Il s'agit de connaissances, de compétences, de la motivation et d'attributs des personnes tels que l'intelligence, le savoir faire, la créativité, la façon de travailler.

### Représentations



Source : CIGREF

# Mesurer le capital immatériel

## Aperçu

### Introduction

Il existe de nombreuses manières de mesurer le capital immatériel. Beaucoup d'entre elles sont reconnues, outillées et surtout mises en œuvre. Cependant, l'absence de standards reste un problème.

Le système de mesure du capital immatériel doit être fiable et éviter quelques écueils pour une utilisation pertinente.

### Contenu

Cette partie couvre les sujets suivants :

- ◆ Quatre approches pour mesurer les intangibles
- ◆ Importance relative de la mesure
- ◆ Efficacité des systèmes de mesure
- ◆ Les erreurs liées à une mauvaise mesure de la performance non financière

Vendredi

Vendredi

Vendredi

## Quatre approches pour mesurer les intangibles

### Comparatif

[Voir le tableau comparatif en annexe](#)

### Quatre catégories de méthodes de mesure du capital immatériel

Les différentes méthodes de mesure des intangibles peuvent être regroupées en 4 catégories :

- ◆ Méthodes d'évaluation directe du capital intellectuel
- ◆ Méthodes de capitalisation marchande
- ◆ Méthodes des retours sur actifs
- ◆ Méthodes des « scorecards » ou tableaux de bord.

### Méthodes d'évaluation directe du capital intellectuel (DIC)

Elles estiment la valeur monétaire des actifs intangibles par l'identification de leurs différentes composantes.

Une fois les composantes identifiées, elles peuvent être évaluées directement soit individuellement soit avec un coefficient agrégé.

### Méthodes de capitalisation marchande (MCM)

Elles calculent la différence entre la valeur de marché (ou capitalisation boursière) et la valeur des actions détenues par ses actionnaires comme étant la valeur du capital intellectuel ou des actifs intangibles de l'entreprise.

*Vendredi*

*Vendredi*

*Vendredi*

**Méthodes  
des retours sur actifs  
(ROA)**

La différence entre le ROA (return on assets) de l'entreprise et celui de la moyenne de son secteur d'activité est multipliée par la moyenne des actifs matériels de l'entreprise pour calculer un gain annuel moyen dû aux intangibles.

En divisant ce gain annuel moyen par le coût moyen du capital de l'entreprise ou un taux d'intérêt, on peut estimer la valeur des actifs immatériels.

**Méthodes  
des « scorecards »  
ou tableaux de bord  
(SC)**

Les différentes composantes du capital immatériel ou du capital intellectuel sont identifiées et des indicateurs et des indices sont créés et rapportés (reporting) dans un tableau de bord ou scorecard ou sous forme graphique. Les méthodes des scorecards sont similaires aux méthodes DIC, mis à part qu'aucune évaluation monétaire n'est faite de la valeur des actifs intangibles. Un indice composite peut être ou non produit.

Vendredi

Vendredi

Vendredi

## Importance relative de la mesure

**Ce qui n'est pas mesuré n'est pas managé**

La mesure a deux vertus majeures :

- ◆ Elle fournit un élément quantifié
- ◆ Elle désigne les éléments qui ont un intérêt pour les décideurs

C'est le second point qui crée une incitation à l'amélioration plus que la quantification.

**Ne voir que la mesure conduit à l'absurde**

Si la mesure est importante, couper la mesure de la réalité est le moyen le plus sûr de prendre de mauvaises décisions. A terme, cela aura des effets désastreux. Ce phénomène est connu parfois sous le nom de « sophisme de McNamarra » :

- ◆ Ce qui n'est pas mesuré n'est pas managé
- ◆ Ce qui n'est pas managé n'existe pas
- ◆ Ce qui n'existe pas peut être ignoré, sa suppression n'a pas d'importance

Ce sophisme, dangereux, peut aussi s'énoncer ainsi « Tout ce qui n'est pas mesuré doit être ignoré ». Ce genre de sophisme est à l'œuvre quand les décideurs ne prennent en compte que les indicateurs financiers.

**Une mesure sert des objectifs d'ordre supérieur**

La mesure n'est pas une fin en soi. Elle existe pour aider à atteindre des objectifs. En l'absence d'objectif, mesurer un niveau n'aide en rien ni à se situer ni à changer les choses. La précision du chiffre fourni par la méthode ne doit pas faire oublier la prise en compte du contexte.

**Une mesure doit être suivie d'effet**

Une mesure, et a fortiori un système élaboré de mesures, doit être accompagnée d'un dispositif de plans d'actions. C'est tout le sens du PDCA de la démarche qualité. On ne mesure pas pour mesurer mais pour changer les choses.

## Effacité des systèmes de mesure

### Critères d'efficacité des systèmes de mesure

Pour évaluer l'efficacité relative des différentes approches de mesures et de management des intangibles, il est nécessaire d'avoir des critères avec lesquels les juger, par exemple :

- ◆ Est-elle auditable et fiable ?
- ◆ Est-elle facile à mettre en œuvre et impose t-elle un grand surcoût de mesure ?
- ◆ Est-ce qu'elle facilite le management stratégique et tactique ?
- ◆ Est-ce qu'elle procure l'information utile aux investisseurs et aux actionnaires ?

### Auditabilité et fiabilité

Les tests pour les critères « auditabilité et fiabilité » sont :

- ◆ Les données utilisées sont-elles régies par un standard reconnu ?
- ◆ Les données sont-elles dans un cadre temporel cohérent et pertinent ?

### Coût fixe et facilité de mise en œuvre

Les tests pour les critères « coût fixe et facilité » de mise en œuvre sont :

- ◆ Faible coût lié à la mesure
- ◆ Facilité à initier et utiliser le système

### Management stratégique

Les tests pour les critères de « management stratégique » sont :

- ◆ Le système permet-il plusieurs niveaux de management (opérationnel, tactique, stratégique...) ?
- ◆ Le système permet-il de mesurer les stocks, les flux et les impacts ?

### Informations pour les parties prenantes

Les tests pour les critères « informations des parties prenantes » sont :

- ◆ Le système permet-il de fournir des données à tous les niveaux de l'entreprise ?
- ◆ Le système prend-il en compte tous les attributs de la valeur pour toutes les parties prenantes ?

Vendredi

Vendredi

Vendredi

## Les erreurs liées à une mauvaise mesure de la performance non financière

<b>Source</b>	Adapté de: « Coming up short on Non Financial Measurement », Harvard Business Review - novembre 2003, Christopher D. Ittner et David F. Larcker.
<b>Erreur 1 : Ne pas lier les mesures à la stratégie</b>	<p>La confusion entre choisir un cadre de référence tel que la Balanced Scorecard et une simple check liste d'indicateurs prêts à l'emploi est fréquente. Le choix des indicateurs se fait sans compréhension ou sans analyse des causalités.</p> <p>Certains se contentent de reprendre des indicateurs standards. Or chaque entreprise doit sélectionner les indicateurs qui correspondent à son activité et sa stratégie. Cette recherche de causalité peut être une simple question de bon sens. D'après l'étude des auteurs, seulement 30% des entreprises développent des modèles de causalité.</p>
<b>Erreur 2 : Ne pas valider les liens</b>	<p>Même parmi les entreprises qui font des modèles de causalité, peu d'entre elles essaient de tester la validité des liens. Les dirigeants restent sur des préconceptions sur ce qui est important pour les clients, les actionnaires, les investisseurs, les fournisseurs ou les employés. Mais ces préconceptions, vues comme évidentes, peuvent être fausses, au moins en partie. La vérification de ces hypothèses sur des éléments factuels est rare. Une validation régulière permet de corriger ou d'affiner le modèle.</p>
<b>Erreur 3 : Ne pas fixer les bonnes cibles de performance</b>	<p>Une performance non financière très forte n'est pas toujours bénéfique. Elle peut même conduire à un retour négatif. Peu d'entreprises savent quand elles ont dépassé le niveau requis et produisent une sur-qualité. Par exemple, atteindre 100 % de satisfaction client n'est que rarement pertinent. A l'inverse fixé trop bas, l'objectif n'a pas plus de sens. Le problème est de trouver l'équilibre entre un niveau pertinent, les moyens mis en oeuvre pour l'atteindre et un effet de motivation suffisant.</p>
<b>Erreur 4 : Mesurer incorrectement</b>	<p>Beaucoup d'entreprises ne prennent pas assez de précautions pour s'assurer de la validité et de la fiabilité des mesures qu'elles utilisent. La validité exprime le fait pour une mesure de réussir à rendre compte de ce qu'elle est sensée représenter. La fiabilité exprime le fait qu'une mesure révèle le vrai niveau de performance et ses changements et qu'elle n'introduit pas de biais ou d'erreurs liés à son recueil. Enfin, la mesure peut être incorrecte parce que non homogène entre les différentes entités de l'entreprise.</p>



# Manager le capital immatériel

## Aperçu

### Introduction

Le management efficient de tout le capital de l'entreprise est le rôle premier du décideur. Au-delà de la compréhension et de la mesure du capital immatériel, c'est bien la traduction effective dans son management que le décideur doit viser.

Au delà d'un problème comptable et financier, pour les décideurs et les managers la prise en compte du capital immatériel répond aux besoins de :

- ◆ Montrer que l'entreprise ou l'entité a à sa disposition les actifs tangibles et intangibles dont elle a besoin pour créer la valeur pour les actionnaires ou les parties prenantes
- ◆ Améliorer continuellement la manière dont ces actifs sont utilisés pour en assurer un usage aussi efficace que possible
- ◆ Accroître continûment l'efficience avec laquelle ces actifs sont utilisés pour créer de la valeur
- ◆ Accroître la valeur des ressources de l'entreprise et de ses activités aux yeux des différentes parties prenantes

### Contenu

Cette partie couvre les sujets suivants :

- ◆ La stratégie à l'heure de l'immatériel
- ◆ Le manager et l'immatériel

Samedi

Samedi

Samedi

## La stratégie à l'heure de l'immatériel

### La stratégie devancière dans la prise en compte de l'immatériel

C'est très probablement dans la stratégie que le capital immatériel a été pris en compte le plus tôt. L'ancrage avec l'opérationnel est resté difficile parce que longtemps les méthodes de gestion de l'immatériel sont restées informelles et embryonnaires. Les choses ont largement changé depuis les 5 dernières années.

### Prise en compte de l'immatériel dans les grands courants stratégiques

Il est possible de retrouver des aspects du capital immatériel dans tous les grands courants de pensée stratégique. Mais tous n'y accordent pas la même importance. C'est certainement le courant dit « ressource based view » ou analyse basée sur les ressources, qui prend le plus le capital immatériel en compte.

### Fonder la stratégie sur l'immatériel

Une stratégie peut s'appuyer principalement voire uniquement sur les aspects immatériels, que ce soit les services que l'entreprise propose à ses clients ou bien les ressources qu'elle choisit d'utiliser, de développer et de protéger.

### La stratégie comme actif immatériel de l'entreprise

Mélange de savoir faire, de connaissances et relations, la stratégie est en soi un actif immatériel. L'exécution de la stratégie mobilise également principalement des ressources immatérielles.

### L'importance au-delà de la stratégie

Le fait que le capital immatériel soit important ne s'appuie pas uniquement sur sa prise en compte formelle dans la formulation de la stratégie. Beaucoup d'éléments ne sont pas explicitement pris en compte dans la stratégie, cela ne signifie pas qu'ils doivent être ignorés.

*Samedi*

*Samedi*

*Samedi*

## Le manager et l'immatériel

### Le manager et l'immatériel

Le manager a 3 rôles face au capital immatériel. Le management de l'immatériel implique l'allocation de ressources ayant pour objectifs de :

- ◆ développer en interne ou acquérir les nouvelles ressources intangibles
- ◆ protéger et accroître la valeur de celles existantes
- ◆ évaluer et surveiller les résultats des deux activités précédentes

Evidement, le management du capital immatériel intègre une perspective dynamique.

### Un préalable : connaître les ressources

La mesure est souvent une bonne manière de mettre en lumière les ressources immatérielles à disposition du manager. Mais une prise en considération de l'immatériel peut se faire en dehors d'une mesure formelle.

### Développer ou acquérir

Pour le capital immatériel, la fameuse question entre « faire » et « faire faire » se pose aussi. L'alternative de base devient « développer en interne » ou « acquérir à l'extérieur ». De nombreuses solutions permettent de combiner ces options (joint-ventures, partenariats, réseaux...) pour plus d'efficacité.

Samedi

Samedi

Samedi

**Protéger et accroître**

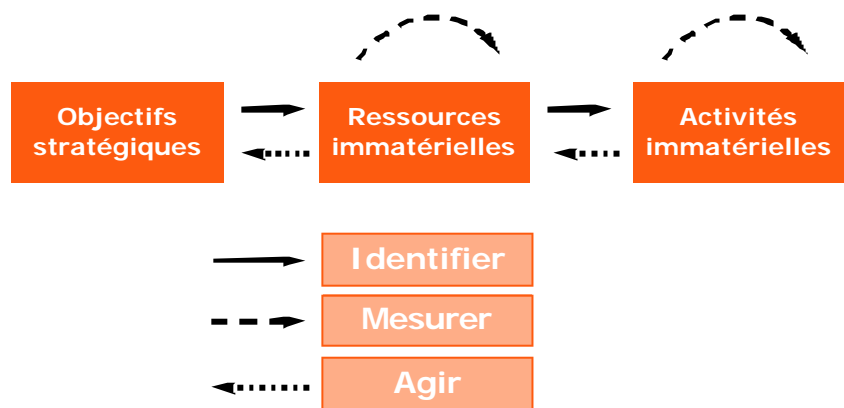
La protection du capital immatériel est de plus en plus reconnue comme un élément clef de compétitivité. C'est, pour partie, l'objet de l'intelligence économique. C'est le volet défensif.

Accroître la valeur du capital est le volet offensif.

**Evaluer et surveiller**

Cette activité s'applique aux deux précédentes.

**Schéma générique du management du capital immatériel**



Source : MERITUM

## Recommandations pour la semaine prochaine

<b>Et après ?</b>	<p>Si vous êtes arrivé jusque ici, vous vous demandez sans doute par où continuer.</p> <p>Voici une liste de recommandations pour vous aider à franchir la prochaine étape.</p>
<b>Partagez l'information</b>	<p>Diffusez ce document à vos collaborateurs, collègues, supérieurs.</p> <p>Consultez le dossier Capital Immatériel du CIGREF (Réservé aux membres).</p>
<b>Esquissez une carte du capital immatériel</b>	<p>Esquissez une carte du capital immatériel de votre département, direction, entreprise...</p>
<b>Estimez la part du capital immatériel</b>	<p>Estimez la part du capital immatériel dans votre domaine.</p>
<b>Questionnez vos pratiques de reporting de la performance</b>	<p>Questionnez vos pratiques actuelles en terme de reporting de la performance (les vôtres et celles de votre entreprise en général) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Quelle est la part des éléments non financier ?</li> <li>◆ Quelle place donnent-elles au capital immatériel ?</li> </ul>
<b>Questionnez vos pratiques de management</b>	<p>Questionnez vos pratiques actuelles de management (les vôtres et celles de votre entreprise en général) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Comment le capital immatériel est t-il pris en compte ?</li> <li>◆ Qu'est ce qui favorise / fait obstacle à une bonne prise en compte de l'immatériel dans vos pratiques internes ?</li> </ul>
<b>Constituer un groupe pilote</b>	<p>Identifiez dans votre département, direction, entreprise 3 à 5 personnes pour constituer un groupe de réflexion et de proposition pour lancer une démarche sur le capital immatériel.</p>

## Annexe 1 : Méthodes de valorisation du capital immatériel

### Source

Cette partie est adaptée de Karl Sveiby

<http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/IntangibleMethods.htm>

Voir Quatre approches pour mesurer les intangibles

Nom Proposé par (date)	Type	Description
IC-dVAL® Bounfour, (2000)	SC, DIC, MC	The methods provides performance indexes and allows for the calculation of a dynamic value of intellectual capital (IC). The method supports management and reporting of IC. It also help to build sense of IC, and provides for internal and external signalling for value and performance of (and from) IC.
Technology Broker Brooking (1996)	DIC	Value of intellectual capital of a firm is assessed based on diagnostic analysis of a firm's response to twenty questions covering four major components of intellectual capital.
Citation- Weighted Patents Bontis (1996)	DIC	A technology factor is calculated based on the patents developed by a firm. Intellectual capital and its performance is measured based on the impact of research development efforts on a series of indices, such as number of patents and cost of patents to sales turnover, that describe the firm's patents.
Inclusive Valuation Methodology (IVM) McPherson (1998)	DIC	Uses hierarchies of weighted indicators that are combined, and focuses on relative rather than absolute values. Combined Value Added = Monetary Value Added combined with Intangible Value Added.
The Value Explorer™ Andriessen & Tiessen (2000)	DIC	Accounting methodology proposed by KMPG for calculating and allocating value to 5 types of intangibles: (1) Assets and endowments, (2) Skills & tacit knowledge, (3) Collective values and norms, (4) Technology and explicit knowledge, (5) Primary and management processes.
Intellectual Asset Valuation Sullivan (2000)	DIC	Methodology for assessing the value of Intellectual Property
Total Value Creation, TVC™ Anderson & McLean (2000)	DIC	A project initiated by the Canadian Institute of Chartered Accountants. TVC uses discounted projected cash-flows to re-examine how events affect planned activities.
Accounting for the Future (AFTF) Nash H. (1998)	DIC	A system of projected discounted cash-flows. The difference between AFTF value at the end and the beginning of the period is the value added during the period.
Tobin's q Stewart (1997) Bontis (1999)	MCM	The «q» is the ratio of the stock market value of the firm divided by the replacement cost of its assets. Changes in "q" provide a proxy for measuring effective performance or not of a firm's intellectual capital.
Investor assigned market value (IAMV™) Standfield (1998)	MCM	Takes the Company's True Value to be its stock market value and divides it inot Tangible Capital + (Realised IC + IC Erosion + SCA (Sustainable Competitive Advantage)

Nom Proposé par (date)	Type	Description
Market-to-Book Value Stewart (1997) Luthy (1998)	MCM	The value of intellectual capital is considered to be the difference between the firm's stock market value and the company's book value.
Economic Value Added (EVA™) Stewart (1997)	ROA	Calculated by adjusting the firm's disclosed profit with charges related to intangibles. Changes in EVA provide an indication of whether the firm's intellectual capital is productive or not.
Human Resource Costing & Accounting (HRCA) Johansson (1996)	ROA	Calculates the hidden impact of HR related costs which reduce a firm's profits. Adjustments are made to the P&L. Intellectual capital is measured by calculation of the contribution of human assets held by the company divided by capitalised salary expenditures.
Calculated Intangible Value Stewart (1997) Luthy (1998)	ROA	Calculates the excess return on hard assets then uses this figure as a basis for determining the proportion of return attributable to intangible assets.
Knowledge Capital Earnings Lev (1999)	ROA	Knowledge Capital Earnings are calculated as the portion of normalised earnings over and above expected earnings attributable to book assets.
Value Added Intellectual Coefficient (VAIC™) Pulic (1997)	ROA	(doesn't quite fit any of the categories) Measures how much and how efficiently intellectual capital and capital employed create value based on the relationship to three major components: (1) capital employed; (2) human capital; (3) structural capital.
Human Capital Intelligence Jac Fitz-Enz (1994)	SC	Sets of human capital indicators are collected and benchmarked against a database. Similar to HRCA.
Skandia Navigator™ Edvinsson and Malone (1997)	SC	Intellectual capital is measured through the analysis of up to 164 metric measures (91 intellectually based and 73 traditional metrics) that cover five components: (1) financial; (2) customer; (3) process; (4) renewal and development; (5) human.
Value Chain Scoreboard™ Lev B. (2002)	SC	A matrix of nonfinancial indicators arranged in three categories according to the cycle of development: Discovery/Learning, Implementation, Commercialization.
IC-Index™ Roos, Roos, Dragonetti and Edvinsson (1997)	SC	Consolidates all individual indicators representing intellectual properties and components into a single index. Changes in the index are then related to changes in the firm's market valuation.
Intangible Asset Monitor Sveiby (1997)	SC	Management selects indicators, based on the strategic objectives of the firm, to measure four aspects of creating value from intangible assets. By: (1) growth (2) renewal; (3) utilisation/efficiency; (4) risk reduction/stability.
Balanced ScoreCard Kaplan and Norton (1992)	SC	A company's performance is measured by indicators covering four major focus perspectives: (1) financial perspective; (2) customer perspective; (3) internal process perspective; (4) learning perspective. The indicators are based on the strategic objectives of the firm.

## Annexe 2 : Ressources complémentaires

### Publications CIGREF

Gérer les connaissances [2000]

DSI et capital immatériel : maturité et mise en œuvre [2006]

Disponibles sur [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)

### Ouvrages

**Valeur et performance des SI : une nouvelle approche du capital immatériel de l'entreprise**

Bounfour et Epinette, 2006, Dunod

**The Management of Intangibles :**

**The Organisations Most Valuable Assets**

Bounfour, 2003, Routledge

**Méthodes de gestion : Comment les intégrer**

Jaulent et Quarès, 2004, Editions d'Organisation

**Le capital immatériel de l'entreprise :**

**Identification, mesure, management**

Edvinsson, Maxima, 2000

**Understanding corporate value: managing and reporting intellectual capital**

CIMA

[http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cbp/publications/managing\\_intangible\\_assets\\_CIMA\\_report.asp](http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cbp/publications/managing_intangible_assets_CIMA_report.asp)

### Sites web

[www.knowledgeboard.com](http://www.knowledgeboard.com)

[www.sveiby.com/](http://www.sveiby.com/)

Rubrique " The Library "

[www.intellectualcapital.nl/](http://www.intellectualcapital.nl/)

<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cbp/>



## Annexe 3 : Un peu d'histoire conceptuelle

Date	Repères
1933	Les économistes Joan Robinson (UK) et Edward Chamberlin (US) publient ensemble un travail appelé comptabilité basée sur les ressources
1959	Edith Penrose (US) développe une comptabilité basée sur les ressources et publie "The theory of growth of the firm"
1969	L'expression "Intellectual Capital" est utilisée pour la première fois par John Galbraith (Canada) dans une lettre à Michael Kalecki.
1980	Hiroyuki Itami (Japon) publie "Mobilizing Invisible Assets"
	Karl-Erik Sveiby (Suède) publie "The Know-How Company" sur la gestion des actifs intangibles
1986	Charles Handy (UK) publie un travail relatif au Capital Humain dans son livre remarqué "The age of unreason"
1986	David Teece (US) publie un travail majeur sur l'extraction de la valeur depuis l'innovation
1987	Le "Konrad Group" se réunit en Suède pour discuter des actifs intangibles et deux ans plus tard publie "The intangible balance sheet".
	Jay Barney (US) étudie le critère d'un avantage concurrentiel soutenable grâce aux ressources et publie "Firm resources and sustained competitive advantage"
	Leif Edvinsson ( Suède) devient VP de Skandia et organise la première fonction " capital intellectuel " en entreprise et 4 ans plus tard publie le premier rapport sur le capital intellectuel
1994	Tom Stewart (US) publie "Intellectual Capital", un article dans "Fortune"
	La SEC (US) organise un symposium sur la mesure des actifs intellectuels / intangibles
1996	Baruch Lev (US) fonde Intangibles Research à la New York University
1997	Karl-Erik Sveiby ( Suède) publie "The New Organizational Wealth", Leif Edvinsson et Michael Malone (US) publient, "Intellectual Capital".
	Göran Roos (Sweden) et. alii. publient "Intellectual Capital: Navigating the new business landscape", le premier livre à décrire la seconde génération du capital intellectuel et ouvrir à la voie à leur gestion pratique.
1998	Nick Bontis (Canada) lance le Journal of Intellectual Capital Ahmed Bounfour (France) publie Le Management des Ressources Immatérielles
2005	Lancement de la 1ère conférence mondiale sur le capital immatériel des communautés, parrainée par la Banque Mondiale, l'OCDE, la Commission Européenne, la BEI et l'OEB, sous la direction scientifique d'Ahmed Bounfour. Création du Nouveau Club de Paris (New Club of Paris), réseau d'échanges relatifs au management du capital immatériel au niveau international (Président : Leif Edvinsson, VP : Ahmed Bounfour).