

Cahier
n° 30

l'Académie
SCIENCES TECHNIQUES COMPTABLES FINANCIERES

LE PILOTAGE ET LA VALORISATION DE L'ENTREPRISE PAR LES ACTIFS IMMATÉRIELS

MANAGEMENT – AUDIT – COMPTABILITÉ – FINANCE
FIABILITÉ – PERTINENCE – HUMAIN – STRATÉGIE – DATA



sage

Toute reproduction de la présente publication, partielle ou totale, par quelque procédé que ce soit, destinée à une utilisation collective est interdite sans l'autorisation de l'Académie et constitue une infraction sanctionnée par le code de la propriété intellectuelle. Les auteurs nommés ayant participé à ce guide sont propriétaires et responsables de leurs écrits. Et, à ce titre, ils peuvent faire usage de leurs écrits sans autorisation préalable de l'Académie ou de toute autre personne.

© Tous droits réservés.

Ce Cahier de l'Académie est consacré à l'immatériel, sujet en pleine résurgence, lieu de confluences de plusieurs approches pluridisciplinaires, qui interpelle et convoque respectivement tant le chef d'entreprise, que le praticien comptable et le normalisateur.

Ce guide a permis à de nombreux contributeurs expérimentés, des chercheurs, issus de champs professionnels et disciplines différents de s'interroger sur le sujet, et ainsi enrichir la réflexion sur cet enjeu crucial facteur de différenciation stratégique, et porteur de réelles richesses

Le capital immatériel recense et intègre plusieurs potentialités permettant d'identifier, de mesurer, d'évaluer, de ranger et valoriser ces richesses selon plusieurs combinaisons spécifiques liées tant au facteur humain, qu'au capital : partenaire/fournisseur, client, technologique, naturel, système d'information, marque, actionnaire, sociétal et également organisationnel.

L'information produite et issue de cette approche tant sur le plan (extra) financier que (extra) comptable, doit respecter les règles actuelles en matière de pertinence, de fiabilité, de prudence, de confiance, de transparence.

Mais elle doit aussi lever des paradoxes au niveau de la reconnaissance de l'acquisition du capital immatériel, de son droit de propriété, de son évaluation dans les comptes, et de son intégration comme investissement mais non plus comme une charge.

Ce guide répond de manière concrète et synthétique à un souci pédagogique avec une riche bibliographie, des recommandations, des bonnes pratiques, des idées, des exemples, des pistes, des propositions de solutions, mais aussi des projections pour une compréhension et une appropriation aisée tant pour le chef d'entreprise que pour le praticien comptable.

Il répond enfin à l'objectif et au souhait d'être un premier opus et d'ouvrir ainsi de nouvelles applications sectorielles et de nouvelles approches portant sur l'immatériel aux seins de nouveaux groupes de travail à travers l'Académie.

Je remercie tous les participants du groupe de travail qui a produit ce Cahier et en particulier Hélène Trebos Campillo et Arezki Guiddir qui se sont personnellement impliqués avec talent dans les réflexions.



William NAHUM
Président fondateur de l'Académie

C'est de l'immatériel que viendra l'essentiel de notre croissance

Notre économie a changé.

En quelques années, une nouvelle composante s'est imposée comme un moteur déterminant de la croissance : l'immatériel. Jusqu'à nos jours, la valorisation des économies reposait essentiellement sur la production de richesse, qu'elle soit matière première ou manufacturée ; c'est de moins en moins vrai.

Aujourd'hui, l'essentiel de la richesse provient de la capacité à innover. S'ajoute à ce capital, celui des talents, de la connaissance, du savoir. La richesse d'un pays et d'une entreprise, c'est la somme de ses hommes et de ses femmes et de leurs compétences associées. De plus, avec l'avènement du numérique, la connaissance qu'une entreprise a accumulé sur son marché et ses clients au travers de ses données de gestion pourrait devenir un élément déterminant de l'évaluation de ses actifs immatériels ; et il est à prévoir que les notions de service et d'image de marque prendront à l'avenir une place prépondérante.

La flexibilité, le savoir, l'image se sont affirmés avec le temps comme des avantages compétitifs essentiels. L'économie de l'immatériel est donc un des plus forts enjeux pour notre économie car c'est de l'immatériel que viendra l'essentiel de notre croissance. Il est l'un des grands enjeux de nos entreprises et, avec la globalisation, c'est une des problématiques les plus complexes et qui connaît la plus grande évolution.

La production d'un ouvrage de référence était donc essentielle. Ce sera un guide précieux pour ses lecteurs.

Isabelle MICHAUD
Directrice Commerciale Développement du Cabinet
Sage



Après la publication du Cahier N° 26 publié en 2014 portant sur la Gouvernance de l'Offre et auquel j'avais contribué, il était opportun d'intégrer la dynamique de l'immatériel dans la réflexion. Le sujet est d'autant plus important qu'il concerne et interpelle tant le dirigeant que le conseil, l'Expert-comptable, le commissaire aux comptes. La constitution du groupe s'est faite donc logiquement : faire rencontrer des responsables d'entreprises (DRH, DAF), des consultants en Management, des chercheurs, universitaires, des Membres d'institutions (CGPME, HEC, l'Observatoire de l'immatériel,) auteurs et professionnels du chiffre sur un même sujet. Ce guide est donc un premier volet.

C'est ainsi que le groupe de travail a pris naissance dans une coopération fructueuse. Nous avons sollicité d'autres groupes de travail (RSE, Evaluation des Marques, évaluation des noms de domaines) afin de partager une réflexion. Notre approche n'étant pas de créer une formule, mais de formuler des recommandations, ouvrir des champs, de nouvelles pistes. Il était donc opportun de faire interagir des domaines, faire contribuer des organisations professionnelles pour un même objectif : la sensibilisation à l'importance de l'immatériel dans les organisations afin d'améliorer leurs compétitivités, leurs performances, leurs croissances interne et externe, autrement dit, enrichir l'environnement socio-économique de l'entreprise pour un développement optimal.

Ce Cahier se veut donc être pédagogique, fluide, pragmatique, en apportant une articulation entre plusieurs disciplines. Les membres du groupe de travail, de part leurs horizons professionnels respectifs ont enrichi cette originalité. Je remercie l'Académie et son président William Nahum pour avoir donné un intérêt immédiat à ce sujet et pour la constitution de ce groupe de travail en juin 2014.

Un grand merci à Hélène Trébosc Campillo, co-pilote et animatrice, qui a fortement contribué à l'avancée des réflexions du groupe de travail. Un grand merci également à chacun des participants. Je fais vœux que ce Cahier soit une ouverture pour de nouvelles approches et approfondissements dans une perspective de partages de connaissances au sein de l'Académie, d'expérimentations et d'amélioration des connaissances sur ce sujet prometteur et combien nécessaire.

Arezki GUIDDIR
Ingénieur conseil en Management Stratégique
Pilote du groupe de travail

AVANT-PROPOS

Au cours de ces dernières années, l'évaluation d'entreprise a connu de profondes évolutions conceptuelles sous l'influence de la structuration de la théorie financière.

Avec l'extension du périmètre de l'évaluation aux actifs incorporels de l'entreprise ce sont non seulement les approches ou les méthodes qui sont en question, mais aussi les techniques permettant de les appliquer.

C'est en tant qu'expert comptable et commissaire aux comptes, consciente des connaissances des acteurs de notre profession que j'ai rejoint ce groupe de travail, riche d'immenses compétences complémentaires, pour tenter d'élargir le champ de la réflexion.

La pertinence des échanges a été d'un réel apport et a ouvert la voie à d'autres approches.

Les travaux accomplis ont favorisé la création d'un socle de réflexion élargi permettant une évaluation des entités plus adaptée à notre environnement.

Chaque membre a œuvré pour élargir la connaissance de l'entreprise et de ses parties prenantes, pour améliorer et maîtriser les systèmes d'information, pour découvrir une nouvelle richesse « immatérielle » et l'apprécier, pour sécuriser la durabilité de l'exploitation de l'entreprise et enfin pour renforcer l'opinion du Commissaire aux Comptes ; en clair, pour notre économie...

Hélène TREBOSC CAMPILLO
Expert-comptable, Commissaire aux comptes
Co-pilote du groupe de travail

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	6
CHAPITRE 1 - L'IMMATÉRIEL, APPROCHE GLOBALE	11
1.1 Introduction	11
1.2 Essai de définition	13
1.3 Pratique de l'immatériel	14
CHAPITRE 2 - L'IMMATÉRIEL, LES ENJEUX DU CAPITAL HUMAIN.	18
2.1 La coopération : collaborateurs et managers	18
2.2 Focus sur la formation	20
2.3 Démarches et management participatifs	21
2.4 Exemples	22
CHAPITRE 3 - L'IMMATÉRIEL, UNE HISTOIRE DE STRATÉGIE	24
3.1 La coopération : les leaders	24
CHAPITRE 4 - L'IMMATÉRIEL, L'ENJEU DES NORMES	30
4.1 La norme ISO 9001 version 2015	30
4.2 Approche par le fonctionnement de l'entreprise : risques et opportunités	32
4.3 Focus sur les normes comptables	36
CHAPITRE 5 - LES SOLUTIONS PROPOSÉES	41
5.1 Piloter l'entreprise par les actifs immatériels	41
5.1.0 Généralités	41
5.1.1 Le management des entités à partir des actifs immatériels	44
5.1.2 Présentation des actifs retenus	45
5.1.3 Tableaux synoptiques du suivi des objectifs et des actions des actifs retenus	50
5.2 La comptabilité modulaire des actifs immatériels	59
5.2.1 Le cadre comptable	59
5.2.2 La Comptabilité Modulaire des actifs immatériels, tenue en unités qualitatives	65
5.2.3 La Comptabilité Modulaire des actifs immatériels, tenue en unités monétaires	68
5.2.4 La Situation Intégrale des actifs sociaux et immatériels	72
5.2.5 La situation intégrale des actifs Sociaux et Immatériels de l'entreprise au 31/12/N	77
5.2.6 Valeur des actifs immatériels jusqu'à la fin de la campagne en cours	80
5.2.7 Conclusion	81

SOMMAIRE

Préserver, faire fructifier et mesurer ses actifs immatériels grâce au numérique : collections et plateformes de valorisation	82
Bonnes pratiques	85
Conclusions & Perspectives...	86
ANNEXES	87
Recensement des outils existants	87
L'Audit Social Valorisé	89
Définitions complémentaires	90
Lexique des définitions	94
Principaux résultats d'enquête auprès des Dirigeants PME/PMI	96
Bibliographie	98
Composition du groupe de travail	100
Pour en savoir plus	112

1.1 INTRODUCTION

Le groupe de travail a été constitué en juin 2014 dans le but de produire des éléments de réflexion sur un sujet qui mobilise tous les acteurs de l'économie : l'évaluation de l'immatériel.

La particularité et la richesse de ce groupe est sa composition d'acteurs économiques de formations et d'horizons différents, ce qui a permis une production novatrice. Le capital immatériel est aujourd'hui reconnu comme le levier de la création de valeur majeur dans toutes les organisations. Les récentes études confirment que l'immatériel constitue la première richesse de l'entreprise et que cette part s'accroît (selon la Banque mondiale, l'économie française est immatérielle à 86%).

Cependant, selon les normes comptables en vigueur, la plupart des investissements dits immatériels sont passés en charges en comptabilité lorsqu'ils sont encourus ce qui entraîne une distorsion de l'information comptable puisque le principe fondamental de rattachement des charges aux produits n'est plus respecté. Par ailleurs, la valeur des immatériels n'étant pas normée, les entreprises recourent à des indicateurs dont la valeur est parfois étrangère à toute action des dirigeants. Ainsi, le lien entre les informations relatives aux actifs immatériels et les indicateurs financiers s'avère fragile et cette imprécision génère un risque informationnel et donc décisionnel élevé.

Le groupe de travail a choisi de travailler dans un cadre conceptuel différent de celui retenu par les normalisateurs (IASB), et a retenu un paradigme de développement économique qui prend en compte toutes les parties prenantes. La vision actionnariale n'est pas privilégiée, la modélisation économique de la performance que le groupe cherche à atteindre se situe dans une optique de développement durable et le postulat retenu est que la performance financière, la performance sociale et la performance environnementale interagissent entre elles. Après de nombreuses réunions et recherches, des propositions innovantes ont été formulées parmi lesquelles :

- une approche par la connaissance des entités et de leur environnement en partenariat avec les commissaires aux comptes,
- de nouvelles méthodes numériques d'identification, de fixation voire dans certains cas de mesures.

Le groupe de travail a pour objectif de révéler particulièrement aux TPE/PME, qui constituent la grande majorité des entreprises, la forte présence d'un capital immatériel en termes d'attractivité financière, mais également managériale. Ainsi, l'enquête CGPME IDF, (réalisée en décembre 2014 dont les principaux résultats figurent en annexe) a permis de constater l'importance de l'immatériel dans le processus décisionnel de l'entreprise, mais aussi de l'urgence pour tout praticien d'accompagner l'entreprise afin d'identifier, de chiffrer, d'évaluer ses capacités internes à générer et à optimiser sa croissance et la rendre durable.

CHAPITRE 1 - L'IMMATÉRIEL, APPROCHE GLOBALE

La prise en compte de l'immatériel a donc pour objectif d'enrichir l'information, la richesse et la potentialité de l'entreprise. La nécessité d'un pilotage harmonieux est la base d'une création de valeur tant financière que comptable. L'évaluation de l'immatériel est donc un processus progressif.

Le Capital Immatériel s'inscrit alors dans une logique d'innovation ce qui s'oppose à la toute-puissance de la comptabilité « l'insaisissable versus la rigueur méticuleuse ». Les documents financiers sont qualifiés et identifiés comme étant trop statiques et rigides, pour au moins quatre raisons, à savoir qu'ils ne peuvent décrire la souplesse d'une structure, les alliances stratégiques, la mise en œuvre de nouvelles technologies, ou l'importance critique des ressources intellectuelles de l'entreprise dans une économie dominée par le savoir.

Ainsi, selon William Davidow, le Capital Immatériel doit « mesurer le dynamisme d'une entreprise en terme de position sur le marché, de fidélisation de la clientèle, de qualité... ». Dans cette même approche, l'avis de Thomas Johnson (professeur en comptabilité) décrit la situation en ces termes : « le capital immatériel se cache dans l'écriture comptable la plus mystérieuse à savoir le Goodwill. Le Capital Immatériel va encore plus loin que le GoodWill en recouvrant des actifs plus intangibles encore, comme la capacité d'une société à apprendre et à s'adapter ».

Cette dimension permet alors de comprendre que l'élaboration de la politique, de la stratégie et des objectifs ne peut se réaliser sans tenir compte de l'ensemble des éléments qui composent les forces et les savoir-faire de toute entreprise.

1.2 ESSAI DE DÉFINITION

A l'ère du Big-Data et de la transparence, nous avons constaté que les « consommateurs » d'informations économiques cherchent de plus en plus à comprendre la culture et les valeurs d'une entreprise. Ils veulent analyser son « comportement » et non uniquement ses actifs nets tels que présentés dans ses comptes.

L'évaluation de l'immatériel ouvre la voie à la création d'autres références, d'autres indicateurs, mais comme le dit l'adage, « on ne peut gérer que ce que l'on mesure ». C'est pourquoi, nous commençons notre analyse en définissant ces deux mots si peu souvent associés : évaluation et immatériel.

Que signifie évaluation / évaluer ?

L'évaluation est le rapport que l'on entretient avec la valeur (c'est un processus mental de l'agir humain).

L'évaluation « varie » en fonction de l'évaluateur et elle « varie » dans le temps pour le même évaluateur. Toute démarche d'évaluation peut viser soit le contrôle soit l'accompagnement. La démarche d'évaluation suppose une conduite et une mise en œuvre indépendante (principe de gouvernance) et un niveau conceptuel élevé (appréhension globale de l'entité évaluée). Toute action est adossée à des processus d'évaluation qui sont tantôt des vérifications de la conformité des nos actes, tantôt de l'auto questionnement. Attention : mesurer (étalon) et évaluer (jugement) ont des sens différents.

Que signifie : immatériel (ou intangible) ?

Le terme immatériel ou « intangible » englobe différentes notions qui, tout en présentant une certaine complémentarité, n'en sont pas moins différentes dans la forme et dans le fonds : on parle des investissements intangibles, des actifs intangibles, du capital intangible...

Selon le monde académique et conformément aux études économiques, le terme est relié à la notion d'actif sans substance physique.

1.3 PRATIQUE DE L'IMMATÉRIEL

Nous souhaitons commencer par une petite anecdote :

« La situation est banale : mon quotidien me signale qu'il est temps de me réabonner, l'échéance étant dans six semaines. Six semaines plus tard, plus de quotidien dans ma boîte à lettres. Commencent alors les complications : le site web m'indique que le journal m'est envoyé à mon adresse de vacances. Mais ce site, s'il accepte les messages, ne les lit pas. Longues attentes surtaxées au téléphone pour contacter un centre d'appel, qui promet de rappeler et ne le fait jamais. Heureusement, le journal électronique continue à me parvenir.

Quand enfin j'arrive à joindre le centre d'appel, je suis un peu énervé ; mon interlocutrice a bien du mérite à garder son calme, car elle ne maîtrise pas grand-chose : le problème vient d'un autre service, elle dépend de systèmes informatiques et elle est sans doute sous la menace d'un chronomètre et peut-être d'une supérieure. Pourtant, elle sera mon seul interlocuteur humain – l'incarnation de son entreprise. Elle me promet de résoudre le problème. Dois-je la croire ? Le peut-elle vraiment ? ».

Cette anecdote reflète deux interactions clés : l'une hypothétique entre mon interlocutrice et sa structure, l'autre entre elle et moi. Là se jouent l'image de l'entreprise et, peut-être à terme, sa pérennité.

Que dit à ce sujet la bonne théorie économique (Strategor) ?

Elle part du principe qu'une entreprise est la réunion de compétences diverses dans une même structure apte à produire, à un coût acceptable, une offre supérieure à ce qui se trouve sur le marché. Elle ne se justifie que si les coûts d'organisation engendrés par son existence sont moindres que les coûts de transactions nécessaires pour acheter le produit ou le service correspondant sur un marché. Il s'agit donc d'une affaire de construction collective. Il s'agit d'être capable de créer une distinction unique et difficilement duplicable par d'autres.

Cette distinction est produite par une « hierarchy », c'est-à-dire une organisation formelle, reposant sur des contrats externes et internes, des règles, des process, des dispositifs de gestion (par exemple, le mode d'évaluation et de rémunération des opératrices et de leur supérieur). Cette structure est peuplée d'individus détenteurs de talents individuels, qu'ils apportent par contrat. Le problème fondamental est le suivant : sont-ils disposés à aller au-delà d'un engagement lambda, capables de coopérer entre eux et avec l'extérieur face à la complexité des situations rencontrées, même s'ils ne sont pas sûrs d'être reconnus pour ça ?

La confiance entre les acteurs permettrait de gagner du temps. Mais la confiance n'est guère une idée d'économistes : pour eux, mon opératrice est bien naïve si elle s'engage au-delà des termes de son contrat et cherche à résoudre mon problème malgré les dysfonctionnements de sa structure.

¹ Roland Reitter

CHAPITRE 1 – L'IMMATÉRIEL, APPROCHE GLOBALE

Quant à moi, je n'ai qu'à changer de quotidien. Bernard Ramanantsoa et moi avons eu du mal à accepter cette frontière artificielle du contrat formel. Son expérience quotidienne à H.E.C. lui montre bien que la confiance permet l'action collective au-delà de l'existence de contrats. Nous avons donc dû nous tourner vers d'autres écoles de pensée pour mieux comprendre ce que peut être une action collective juste et efficace, en particulier vers la sociologie allemande, illustrée par Georg Simmel, Niklas Luhmann et Axel Honneth.

Nos dirigeants nous exhortent volontiers à avoir confiance en eux. Leur comportement laisse souvent à penser qu'ils croient en la toute-puissance de leur discours, en la proposition « dire, c'est faire » et en notre manque de mémoire. Il est plus raisonnable de suivre Simmel : plutôt que de confiance, parler d'un continuum confiance-déficience que les acteurs sociaux peuvent parcourir dans les deux sens ; ou, plus précisément, d'un état de « suspension temporaire » (« Aufhebung ») de la raison. Accorder sa confiance à un autre acteur ou à une organisation est un acte de foi tout à fait réversible. Luhmann complète Simmel sur les déterminants de la confiance et de la défiance :

- la mémoire des épisodes passés et de l'expérience de l'acteur dans des situations similaires, parfois avec les mêmes partenaires ;
- les anticipations de ce qui peut advenir, des bénéfices à attendre et des risques de l'action, le niveau de l'incertitude, la stratégie proposée pour y faire face ;
- les spécificités du contexte de l'interaction – règles du jeu, teneur des contrats entre les acteurs, « encastrement » dans des ensemble sociaux plus larges ;
- la réalité des interactions entre les acteurs : ce que les uns et les autres disent, font, décident, promettent, réalisent.

Pour Honneth, la vie sociale en général, et celle des entreprises en particulier, est tout sauf angélique. Par essence, les organisations sont marquées par des asymétries de pouvoir et d'intérêts, horizontales et verticales. La confiance se crée et se perd dans un jeu d' « agonismes » et d'antagonismes. Elle nécessite, au préalable, que chacun se décentre de lui-même et reconnaisse l'existence de l'autre, de ses droits, de sa valeur et de ses capacités. Cela ne va pas de soi et n'est pas naturel : c'est un combat ou, comme l'écrit Paul Ricœur, un « parcours ».

Dans l'univers de l'entreprise, qui est d'abord un champ de pouvoirs et un système de castes, il est indispensable de comprendre que l'action collective dépend de l'articulation entre trois niveaux : les acteurs de terrain, les managers « de proximité » et les « leaders ».

Reprenons l'exemple des centres d'appel. La réussite de ces plateformes dans la relation client passe par le comportement au téléphone du salarié de base : s'il ressent la situation comme inéquitable, s'il n'est pas reconnu, il ne s'engagera ni ne collaborera et ne contribuera pas à la création de la compétence collective porteuse d'un avantage concurrentiel ; elle dépend également de ses relations avec les autres services concernés, du comportement du manager de site et, bien sûr, des orientations, règles et valeurs émises par le haut de la hiérarchie. Toute entreprise fabrique des systèmes de gestion que les cadres intermédiaires ont plus ou moins de latitude pour aménager en fonction de la situation.

CHAPITRE 1 - L'IMMATÉRIEL, APPROCHE GLOBALE

L'évaluation des personnels et le lien avec leur rémunération sont au centre des dispositifs managériaux. Ils sont censés orienter et motiver les acteurs, en leur indiquant des priorités : performance, comportement, acquisition de compétences. Dans l'idéal, ils sont clairs et transparents, permettent la gestion et le développement des compétences, récompensent l'individu et le collectif, et entraînent la reconnaissance des personnes. Ils sont d'ailleurs réclamés par les collaborateurs soucieux d'équité et d'information en retour ; les nouvelles générations seraient, paraît-il, particulièrement demandeuses de reconnaissance et d'équité. Mais, à l'usage, ils sont le plus souvent critiqués par ces mêmes acteurs, qui les trouvent inefficaces et inéquitables. La défiance envers l'entreprise s'y alimente grandement.

L'histoire récente des systèmes d'évaluation en France est éclairante : bureaucratiques, rituels et peu critiqués il y a trente ans, ils ont, sous la pression économique, suivi la voie américaine, privilégiant la performance individuelle, surtout quand celle-ci pouvait être mesurée, et s'étendant de plus en plus à l'évaluation des comportements et des compétences, touchant le plus de monde possible, débouchant sur des récompenses ou des sanctions éventuellement importantes, s'appuyant sur « l'objectivité » des systèmes d'information et l'introduction de modes particulièrement propices à la politique interne (comme le 360°). On peut aller jusqu'au bout de cette logique à la Jack Welch et demander à chacun son opinion sur les autres, en toute transparence, comparer à des indicateurs chiffrés, en toute objectivité, et punir les dix pour cent les plus mauvais, en toute équité; et tout cela sans face à face, en particulier quand les organisateurs, les décideurs et les capitaux sont désormais hors des frontières.

Cette évolution s'est cependant heurtée en France à deux obstacles : juridique d'abord, les magistrats ayant le singulier pouvoir d'évaluer les modes d'évaluation ; sociétal ensuite, des suicides chez Renault ou à France Télécom permettant de faire le lien entre les systèmes d'évaluation et la très médiatisée « souffrance au travail ».

Aux USA, nombre de critiques prestigieux (comme Deming, le père de la « qualité totale ») ont dit « stop ». Ils prônent désormais le rééquilibrage des systèmes d'évaluation, devenus trop sophistiqués et trop mécaniques. On revient un peu à l'esprit de l'Ecole des relations humaines des années soixante, liant performance et satisfaction humaine et penchant vers une rémunération liée à la performance globale, mais en distinguant aujourd'hui les acteurs clés, à qui l'on s'intéresse particulièrement. L'heure, en fait, est à la segmentation des populations, à la reconnaissance de la diversité de leurs motivations et de leurs visions du monde. « *The workforce of one* » est le titre du livre à succès du moment, qui, en matière d'évaluation et de rémunération, va même jusqu'à préconiser l'évaluation directe et discrétionnaire quand les dispositifs sophistiqués sont trop réducteurs.

Dans l'optique qui est la nôtre ici – le parcours de la reconnaissance, cette évolution nous intéresse. Revenons à nos centres d'appel. Le projecteur serait mis sur le manager de proximité, qui devrait y être reconnu dans sa spécificité, car son rôle est fondamental : il ne consiste pas à réduire le temps d'attente des clients, ou à maximiser une performance quantifiable au jour le jour, mais à gérer des situations complexes, souvent difficiles. Le manager doit comprendre ce qui se passe entre les opérateurs et les clients et soutenir les premiers quand il le faut, intervenir quand il le faut. L'équité devient prioritaire, et l'on postule qu'elle permet la performance durable.

CHAPITRE 1 - L'IMMATÉRIEL, APPROCHE GLOBALE

Arrivons à Ricœur, qui peut nous aider à penser l'action collective. Dans « Le parcours de la reconnaissance », Ricœur ne parle pas de l'entreprise. Mais il nous permet de mieux comprendre sa problématique centrale : concilier la reconnaissance mutuelle des acteurs et l'asymétrie des positions, l'efficacité et l'équité, la réalité et le rêve, l'histoire dont on dépend – les strengths and weaknesses du modèle swot – et l'avenir qui passe par une compréhension du monde – les opportunities and threats du swot.

C'est donc avant tout une question de capacité des détenteurs de pouvoir d'organiser et de faire vivre un monde où nos trois catégories d'acteurs, les leaders (professionnels du sens), les managers (professionnels des interactions), et les opérateurs (professionnels de l'action), coopèrent s'ils se reconnaissent mutuellement et pensent que coopérer est raisonnable ».

Dans notre économie de plus en plus immatérielle, les connaissances, la mobilisation des collaborateurs et leur contribution représentent un patrimoine qui est au cœur de la création de valeur.

Il s'agit, pour toute entité se voulant collaborative, non pas uniquement de détenir des compétences, mais d'investir sur sa capacité à les fédérer. N'est-ce pas la valeur essentielle de l'immatériel que cette capacité à interagir et n'est-ce pas dans la complexité des rapports humains qu'il faut chercher nos premières grilles de lecture et d'évaluation ?

CHAPITRE 2 – L'IMMATÉRIEL, LES ENJEUX DU CAPITAL HUMAIN²

2.1 LA COOPÉRATION : COLLABORATEURS ET MANAGERS

A l'heure de l'économie immatérielle, l'apport des collaborateurs constitue de plus en plus le moteur d'une croissance économique durable. Leurs connaissances, leur mobilisation et leur contribution représentent désormais un patrimoine qui est au cœur de la création de valeur de l'entreprise.

Pour profiter de cette mutation des modalités de la création de richesse, l'entreprise a besoin de sortir d'un cadre taylorien dépassé, où l'optimisation du poste de travail dans une organisation rigide prime sur la recherche de l'efficacité personnelle de chaque salarié. Désormais, il est nécessaire qu'elle s'appuie sur de nouveaux modes de gestion, fondés sur le développement et la mobilisation des connaissances et des compétences des collaborateurs.

Une telle évolution ne saurait se réduire à la mise en œuvre de techniques particulières de management. Elle suppose d'introduire au cœur des préoccupations des directions d'entreprise la recherche d'une plus grande adéquation entre, d'une part, le projet stratégique de l'entreprise et, d'autre part, les savoirs, les savoir-faire et les comportements professionnels des collaborateurs.

Il est de la responsabilité des managers de créer, au sein des organisations, les conditions de la performance de ce capital humain, constitutif des actifs immatériels de l'entreprise. Mais ceci n'a de sens que si l'entreprise sait identifier, reconnaître et valoriser cette performance, c'est-à-dire la contribution des collaborateurs.

L'enjeu pour les managers est d'inscrire l'organisation dans une dynamique d'innovation, de coopération et de confiance durable, pour le bénéfice de toutes les parties prenantes :

- le profit de l'entreprise (le maintien et le développement de l'outil de production, l'innovation, ...) ;
- la « rémunération » des actionnaires ;
- le développement et « l'enrichissement » des collaborateurs (la rémunération, la compétence, l'employabilité, la santé et le bien-être...) ;
- la satisfaction des clients (une offre, un service, un produit utile, qui crée de la valeur à un prix acceptable).

La notion de pilotage de l'entreprise conduit à identifier les modalités de gestion à mettre œuvre dans le temps et à comprendre ce qu'elles emportent du point de vue :

- des dirigeants dans leur capacité à exprimer leurs ambitions, leurs objectifs, la raison d'être de l'entreprise,
- des managers dans leurs pratiques managériales, leur contribution à la réussite de leurs collaborateurs, leur relation à l'équipe et à leur hiérarchie ...
- de l'organisation dans les conditions qu'elle crée pour produire le résultat attendu et, dans le même temps, pour « enrichir et développer » les collaborateurs dans un objectif de performance économique et sociale durable,
- des process et autres procédures de gestion (RH / financier / de production / ...) dans leurs capacités à modéliser et développer des pratiques professionnelles et managériales performantes.

²Partie 2 : Laurent Gontier, Bernard Housset

CHAPITRE 2 – L'IMMATÉRIEL, LES ENJEUX DU CAPITAL HUMAIN

La comptabilité au service de l'efficacité managériale et de la valorisation du capital humain.

Pour améliorer la compréhension de la construction des résultats économiques de l'entreprise, il est important de s'appuyer sur les outils financiers et comptables. Non seulement, ceux-ci ont la capacité d'éclairer les processus mais, de surcroît, ils induisent des modes opératoires. Ainsi, les outils comptables pourraient proposer une évolution du statut des engagements financiers consentis à la gestion des collaborateurs, avec une attention toute particulière au développement et à la maintenance de leurs connaissances et compétences. Dès lors, les entreprises sauront mesurer les effets de leurs efforts et seront encouragées à les intégrer dans leur stratégie.

En cela, il est absolument nécessaire que les pratiques comptables, par leur capacité à tracer, induisent et modélisent des pratiques de gouvernance, de management et d'organisation qui optimiseront le développement et la valorisation du capital humain de l'entreprise.

Le capital humain est une donnée centrale du plan stratégique de l'entreprise et de sa gouvernance.

La valeur du capital humain pour une organisation peut s'observer autour de quatre natures d'indicateurs :

1. Le niveau de connaissances disponibles et mobilisables des collaborateurs (actuel et à moyen terme), pour répondre aux exigences des activités prescrites, dans les standards définis, et pour permettre la mise en œuvre des choix et objectifs stratégiques.
2. Le niveau de satisfaction des collaborateurs, lequel sous-tend la qualité de l'engagement du corps social dans les activités et les projets de l'entreprise.
3. L'état de santé des collaborateurs, qui qualifie la fiabilité de l'organisation quant à l'intégrité physique et psychologique des collaborateurs (TMS, stress, bien être, ...).
4. Le niveau d'intégration des parties prenantes dans le système d'information pour une optimisation des relations entre l'entreprise et son écosystème (clients, collaborateurs, sous-traitant, fournisseur, actionnaires, institutions, ONG ...).

Le bilan comptable, au travers du suivi des indicateurs, devrait ainsi permettre idéalement :

- d'observer le niveau d'intégration du capital humain dans la gouvernance et la gestion de l'entreprise,
- d'évaluer dans le temps la pertinence des décisions et des pratiques managériales et leurs impacts sur la valeur de l'entreprise.

CHAPITRE 2 – L'IMMATÉRIEL, LES ENJEUX DU CAPITAL HUMAIN

Dans ce contexte, le développement du capital humain de l'entreprise se comprend comme le développement des collaborateurs :

- en améliorant leurs connaissances, leurs compétences, leur santé, leurs satisfactions...
- en créant les conditions de leur autonomie, de leur responsabilisation, de leur participation à la décision, de leur contribution à la création de valeur et à la production ...
- en améliorant la qualité du travail, leur bien-être, leur employabilité ...

Une des composantes essentielles de la confiance et de la mobilisation, facteurs de performance, est le développement personnel qui découle de l'acquisition de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences. Le sujet de la formation est un sujet clé dans l'évaluation du capital humain.

2.2 FOCUS SUR LA FORMATION

On peut classiquement distinguer formation interne et externe, mais en ce qui concerne l'impact sur le capital humain, il nous semblerait plus important ou pertinent de distinguer :

- **La formation de simple adaptation** au poste de travail et à son évolution, nécessaire, mais relevant plus de la « maintenance », par exemple la formation à une nouvelle version de Word pour une assistante administrative. Il est néanmoins notable qu'elle est une condition préalable à une formation de développement, aux initiatives et à un management participatif (cf. infra). Une insuffisance de cette formation nuit à la performance et peut générer du stress. Pour le cas de la formation à de nouveaux équipements, dès lors qu'elle correspond à un programme préétabli, qu'elle donne lieu à une évaluation méthodique en fin de session, vérifiable de surcroît dans le bon fonctionnement de ce nouvel équipement..., on devrait pouvoir l'intégrer au coût global de l'investissement matériel considéré.

- **La formation « développement » qui apporte des qualifications meilleures**, source de productivité par organisation (hors investissement en équipements), qui améliore également l'employabilité des salariés (ce qui facilitera des évolutions internes ou externes du bénéficiaire, des réorganisations internes ou restructurations éventuelles)...

Outre les sommes consacrées à cette formation, la mesure indirecte de son efficacité peut se constater par :

- les progrès de productivité évoqués supra (de préférence sur plusieurs années),
- la réduction et la rapidité de réaction aux aléas de production (taux de pannes, temps d'arrêts des machines ...), les bénéficiaires acquérant des compétences par intégration de tâches ou responsabilités sans recours extérieur et libérant les spécialistes pour les travaux plus exigeants. Cet élargissement de la polyvalence aux domaines connexes facilite les initiatives et les progrès par auto-organisation, la contribution aux objectifs d'un collectif de travail, le développement du travail en réseaux, la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques (avec accompagnement de l'encadrement dans des rôles d'animation et de contrôle in fine),
- la mise en place de « pass bureautique/numérique » et le nombre de salariés bénéficiant d'une validation officialisée de leurs compétences acquises (VAE) peut contribuer à concrétiser et reconnaître cette valorisation.

CHAPITRE 2 – L'IMMATÉRIEL, LES ENJEUX DU CAPITAL HUMAIN

2.3 DÉMARCHES ET MANAGEMENT PARTICIPATIFS

La capacité d'associer les collaborateurs par expression directe pour exposer, analyser, voire suggérer des améliorations, des solutions aux dysfonctionnements, réduction des aléas, défauts de qualité, sous-performances constatées...fait partie d'une optimisation du capital humain de l'entreprise. La formation des collaborateurs et managers à l'analyse participative et aux méthodes de résolution de problèmes favorise ce type de démarches.

La comparaison par benchmarking, informations obtenues auprès des fournisseurs d'équipements, sur l'aptitude de l'entreprise à opérer des changements technologiques, modifier des process, lancer des nouveaux produits, remplacer des départs à tous niveaux sans recourir nécessairement à des embauches externes... sont des éléments de continuité de la performance et des avantages comparatif (GPEC, organigrammes de remplacements aux postes clés à tous niveaux).

Remarques :

1. De bons indicateurs sur la qualité du management et de la performance apparaissent « en filigrane » dans les taux d'absentéisme, de turn-over, voire d'accidents, moins en valeurs ponctuelles qui sont spécifiques à chaque activité, qu'en évolution sur plusieurs années de suite. Il en est de même de l'évolution des incidents de qualité, réclamations et taux de service « clients ».
2. Les développements ci-dessus contribuent à l'image et la réputation de l'entreprise et, s'agissant de capital humain, à l'attractivité pour trouver les meilleurs candidats à l'embauche.
3. L'entreprise n'est pas performante dans un désert. Outre ce qui précède relatif à ses ressources internes, l'amélioration de son environnement humain peut bonifier l'ensemble, par exemple :
 - contribuer à l'amélioration des compétences chez ses fournisseurs favorise les démarches d'assurance qualité,
 - contribuer à l'amélioration des programmes locaux de formation initiale technique, sur lesquels elle pourra ultérieurement appuyer des compléments spécifiques,
 - association avec d'autres entreprises (pour les PME d'une filière) ou un partenariat avec un établissement d'enseignement afin de mettre en place un programme spécialisé (ou des formules d'apprentissage) non disponibles sur le marché local de la formation professionnelle.

CHAPITRE 2 – L'IMMATÉRIEL, LES ENJEUX DU CAPITAL HUMAIN

2.4 EXEMPLES

Les exemples qui suivent tendent à montrer comment le capital humain intervient comme un des facteurs stratégiques dans le développement, le redéploiement ou la performance globale inscrite dans la durée. En cela, ils visent à illustrer ce qui a été exposé supra sur l'intérêt de valoriser le capital humain, d'où un choix diversifié de secteurs d'appartenance, de finalités stratégiques, de pays et de tailles d'entreprises.

Exemple 1 : Une reconversion réussie et une vision mondiale grâce aux compétences des collaborateurs

Nokia, Finlande

Des difficultés avaient amené Nokia à céder son activité de téléphonie mobile. L'entreprise s'est alors redéployée sur les activités de réseaux, grâce aux compétences de ses collaborateurs. Elle a pu ainsi rebondir en quelques années et se donner les moyens d'acquérir ALCATEL et ses compétences complémentaires dans le but de devenir un leader mondial des réseaux, des services et objets connectés.

Exemple 2 : Le développement d'une TPE, basé sur les compétences et la proximité des clients

DI.CO Services, Italie

A l'origine, une entreprise artisanale fondée en 1974 et qui s'est recrée en 1987, DI.CO Service est alors une TPE regroupant quelques spécialistes du packaging pour les produits de clients locaux. Elle a diversifié régulièrement ses activités en apportant à ses clients des solutions techniques complètes à leurs problèmes et projets : en amont par la conception d'équipements et en aval par des améliorations et de la maintenance. Toutefois, quand une nouvelle activité est décidée, au lieu de l'intégrer en son sein, elle crée une nouvelle start-up associant des ressources internes et des partenaires locaux. Aujourd'hui, la « grappe » se compose de 13 microentreprises (au total 230 collaborateurs), avec des services communs placés dans l'entreprise de tête, pouvant s'associer pour offrir des services complets aux clients, mais devant également développer chacune son propre portefeuille d'affaires et de clients.

Une préoccupation commune : la compétence toujours actualisée de leurs collaborateurs.

Source : Eurofound

www.eurofound.europa.eu/print/observatories/eurwork/case-studies/attractiveworkplaceforall/dico-service-Italy-business-creation-and-entrepreneurship (extrait de 102 cas collectés en 2006, modifiés en 2014) et vidéo italienne en ligne de 2015 où les dirigeants exposent leur société.

CHAPITRE 2 – L'IMMATÉRIEL, LES ENJEUX DU CAPITAL HUMAIN

Exemple 3 : "Lead and Learn" pour l'excellence et l'innovation

BOEHRINGER INGELHEIM, Allemagne

Leader mondial de l'industrie pharmaceutique, BOEHRINGER INGELHEIM déclare que, face à un univers en changement permanent, il mène une stratégie à long terme fondée sur l'excellence et l'innovation, où ses collaborateurs sont sa plus importante ressource. Il les encourage à tous niveaux, à partir d'un entretien annuel, à améliorer leurs connaissances, capacités et compétences.

L'approche de Boehringer Ingelheim se résume dans un slogan : « Lead and learn », qui affirme une orientation privilégiée vers un leadership créatif. Celui-ci se traduit par des moyens professionnels ou connexes variés, comme la méditation ou des sessions sur les neurosciences.

Exemple 4 : Cinq principes pour le bien-être et l'efficacité au travail, en vue d'une performance globale

Groupe Danone

Le rapport LACHMAN - LAROSE - PENICAUD de 2010 sur le bien-être et l'efficacité au travail énonçait 10 propositions concrètes, de type essentiellement managérial, pour améliorer la santé psychologique au travail.

Muriel PENICAUD, alors DGRH du Groupe DANONE, qui signa en 2011 un accord mondial « Travail, santé, conditions de travail et stress » avec le Comité de Groupe, le résuma en cinq principes à l'OSI (Observatoire Social International). Ces cinq principes ont une préoccupation commune : la compétence toujours actualisée des collaborateurs.

1. Prendre en compte les conséquences humaines des changements en amont des organisations... et mettre en œuvre un dialogue serein avec les partenaires sociaux sur l'accompagnement du projet.
2. Préserver l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, élément clé face aux risques psycho-sociaux.
3. Associer les salariés dans une sorte de dialogue direct social et économique, avec recherche de simplification du travail, d'efficacité et de bien-être.
4. Faire participer les salariés aux actions de prévention à la sécurité et accepter un droit de retrait en cas d'exposition au danger.
5. Former les membres de la direction et l'encadrement à la compréhension des risques psycho-sociaux et à porter attention aux signaux faibles.

La conclusion du rapport mettait en relief la convergence entre le bien-être au travail et l'efficacité.

Source : Compte rendu de l'Observatoire Social International

CHAPITRE 3 - L'IMMATÉRIEL, UNE HISTOIRE DE STRATÉGIE³

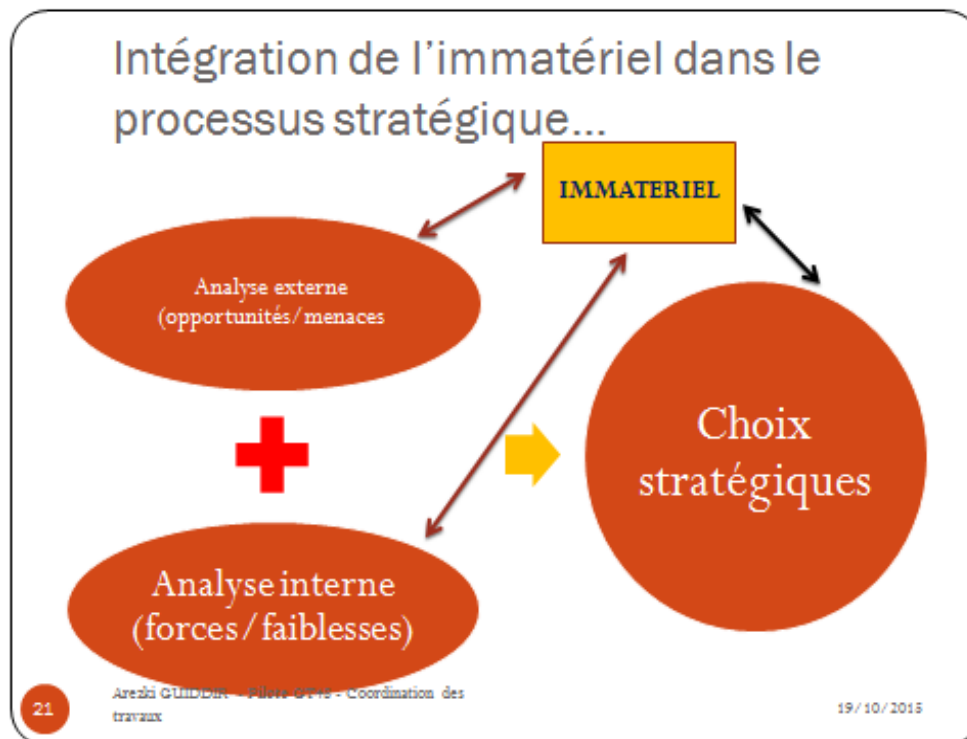
3.1 LA COOPÉRATION : LES LEADERS

La capacité à interagir dans une entité dite collaborative, s'appuie sur les ressorts humains mais ne se conçoit et ne se met en œuvre que si elle fait partie de l'axe stratégique. C'est dans cette réflexion que doit se positionner l'évaluation de l'immatériel.

Qu'est ce qu'un choix stratégique clairement fixé : c'est le choix des domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente lui allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe.

« Vous recherchez trop l'information et pas assez la transformation » (Shirdi Sai Baba, 1856-1918) disait un sage.

Cette démarche alimentée par un choix éclairé et partagé, permet de mener de front un projet où les forces sont les plus efficaces afin de connaître spécifiquement : ses forces, ses faiblesses, ses compétences spécifiques, son marché possible, son évolution des techniques, des réseaux, et donc *identifier et maîtriser son Capital immatériel*. Celui-ci devient alors un « filtre » stimulant permettant d'obtenir une identité distinctive et singulière de l'entreprise, de concilier l'environnement interne et externe en période de croissance ou dans un contexte turbulent.



³Arezki Guiddir

CHAPITRE 3 – L'IMMATÉRIEL, UNE HISTOIRE DE STRATÉGIE

De l'intelligence économique et compétitive à la création de l'intelligence immatérielle :

L'intelligence économique se définit comme la recherche et l'interprétation systématique de l'information accessible à tous, et par des moyens légaux, afin de décrypter les intentions des acteurs, partenaires, amis, comme concurrents prédateurs et de connaître leurs capacités à agir au niveau de notre carnet de commande ou au contraire à nous lamener au niveau de notre action. Elle comprend toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel (protection, veille, influence).

En effet, les entreprises sont confrontées à des partenaires, des clients, des fournisseurs, dont les profils évoluent, dont les situations de solvabilité changent, et dont les comportements s'exacerbent et deviennent plus agressifs, surtout en temps de crise. Elles doivent recueillir et connaître à temps les nouvelles informations les concernant : informations liées à leur solvabilité, à leurs études de marchés, à leurs prises de positions concernant un avenir incertain et angoissant. Connaître le potentiel immatériel (dans ses forces et ses faiblesses) devient une nouvelle nécessité.

Quels objectifs recherchés par une telle démarche ? :

- Favoriser la compétitivité économique
- Assurer la sécurité de l'économie et des entreprises
- Obtenir l'influence d'une entreprise, d'un Etat
- Eclairer les entreprises sur les enjeux économiques et sur le potentiel immatériel
- Répertorier les dangers potentiels au sein des entreprises (internes/externes ; nationaux/internationaux)
- Faciliter une santé financière
- Préserver une communication financière saine (leviers de capitaux, investissements...)
- Maintenir les emplois...

L'impulsion généralement étatique a installé des ambiguïtés, créant des amalgames entre recherche d'une meilleure productivité d'entreprise, mais aussi espionnage économique, copie de brevets, faisant craindre des officines ou « barbouzeries » en tous genres.

En effet, quiconque possède en premier des informations, se voit conférer un avantage comparatif, une sorte de rente de situation dans son domaine ou sur son marché. Les informations ont donc de la valeur, s'achètent, se vendent et se... volent.

CHAPITRE 3 – L'IMMATÉRIEL, UNE HISTOIRE DE STRATÉGIE

Un processus d'intelligence économique efficace dans une démarche immatérielle :

- diffuse l'information pertinente (capital système d'information, capital savoir, capital organisationnel),
- à la bonne personne (capital humain),
- au bon moment (capital système d'information),
- et sous la forme la plus appropriée (capital système d'information).

L'entreprise doit bâtir un schéma de circulation de l'information et instaurer :

- une culture de l'échange au sein de l'entreprise ;
- un cadre spécifiquement attentif à l'acquisition de l'information, à son interprétation, à sa vérification, à sa protection ;
- une protection des données sensibles et le savoir-faire ;
- la mise en place par des mesures informatiques, organisationnelles, humaines et juridiques adéquates, de la protection du patrimoine précieux de l'entreprise : ses informations, son savoir-faire ;
- un appareil productif flexible et adaptable à l'évolution des besoins, des produits, de leur distribution ;
- une mesure de la satisfaction des destinataires pour coller au plus près aux attentes des décideurs et agents opérationnels (MEDEF Ouest-Parisien) ;
- le principe d'une influence sur l'environnement (trop rarement intégré dans les stratégies, optique des coûts privilégiée).

La mise en place d'un système d'intelligence économique dans un processus immatériel :

- rechercher celui qui pourrait avoir une vision globale de cette économie de l'information qui existe dans toutes les entreprises ou organisations ;
- diagnostiquer la manière dont l'entreprise transforme l'information orale (informelle) en information écrite (note d'information, rapport d'étonnement, notes de synthèse, etc) ;
- repérer les éléments fondamentaux et tous les flux entrant et sortant d'informations orales et écrites qui transitent au sein de l'organisation ;
- établir une cartographie de ces flux, de leurs acteurs, consommateurs, destinataires et producteurs d'informations orales et écrites ;
- recenser les sources d'informations de l'organisation ou de l'entreprise en dressant la liste des sources humaines, numériques et papier ;
- évaluer les coûts d'acquisition, de traitement, de diffusion, de traduction d'analyse et de protection de l'information ;
- recenser les capacités humaines d'expertise sur lesquelles l'entreprise peut s'appuyer ;
- établir la liste de toutes les institutions, organisations ou administrations susceptibles d'éclairer l'entreprise sur les opportunités et les menaces qui la concernent ;
- évaluer le nombre, la fréquence, la pertinence, la diffusion de toutes les informations « produites » par l'entreprise à partir des informations recueillies à l'extérieur ;
- favoriser l'expression de questions inattendues.

CHAPITRE 3 – L'IMMATÉRIEL, UNE HISTOIRE DE STRATÉGIE

La protection des actifs immatériels :

L'une des dimensions de l'intelligence économique est de protéger les actifs de l'entreprise. Or ces actifs sont, à l'heure actuelle, multiples et très diversifiés au point qu'il devient très difficile d'en assurer une couverture complète. Du vol de données sensibles contenues sur des supports informatiques en passant par la dépréciation de la réputation ou de l'image de l'entreprise ou encore des actes terroristes contre des bâtiments de production, l'entreprise en pâtit de plus en plus.

Le bilan comptable, au travers du suivi des indicateurs, devrait ainsi permettre idéalement :

- d'observer la qualité stratégique de la gouvernance et de la gestion de l'entreprise,
- d'évaluer dans le temps la pertinence des décisions stratégiques et des pratiques managériales et leurs impacts sur la valeur de l'entreprise.

L'intelligence comptable et financière : un outil stratégique et financier au service de l'immatériel

(Bases/Sources : L'intelligence économique au service des entreprises : Un enjeu des pouvoirs publics, notamment pour le soutien des activités stratégiques des PME (Club Secteur Public – CSOEC).

Un contexte propice au développement de l'intelligence immatérielle : pourquoi ?

- ✓ Les instruments de pilotage traditionnels ne suffisent plus
- ✓ Une bonne information ne suffit plus, il est important de pouvoir être informé avant les autres
- ✓ Il appartient à tout acteur économique de comprendre et d'anticiper les mutations qui affectent son marché, à travers des outils de veille
- ✓ L'information est devenue stratégique pour prendre une bonne décision
- ✓ Les acteurs économiques doivent savoir protéger leurs informations et leurs actifs stratégiques
- ✓ Les acteurs économiques sont obligés de revoir leur approche de l'information et d'organiser le partage de celle-ci afin de pouvoir la capitaliser en interne

CHAPITRE 3 – L'IMMATÉRIEL, UNE HISTOIRE DE STRATÉGIE

Quels sont les objectifs recherchés ?

- Proposer des grilles d'analyses pour les entreprises sous forme d'alertes professionnelles à partir du plan de comptes pour qu'il devienne « intelligent » et qu'il serve d'aide à la décision.
- Identifier des facteurs de vulnérabilité (soutenir les activités stratégiques, appréhender la situation réelle de l'entreprise, apprécier la qualité des documents que publient les entreprises).

Comment ?

- Par l'anticipation des événements, décisions, projets, changements... Veille concurrentielle, technologique, comptable et financière...
- La protection de l'information (stratégique, financière, juridique... savoir-faire, actifs stratégiques, immatériels, sécurisation...
- Le lobbying (stratégies d'influences).

Quels outils, quels documents supports ?

L'intelligence comptable et financière utilise des grilles de lectures à travers les comptes de l'entreprise. Ceux-ci sont analysés et traduits dans un tableau regroupant les critères d'appréciation pour faciliter les prises de décisions, tant pour le dirigeant que pour le professionnel expert.

Dans la démarche de l'analyse des capitaux incorporels, la démarche repose sur 4 indicateurs :

- La veille et/ou compléments d'informations
- L'alerte professionnelle
- Les risques
- Précautions et/ou mesures à prendre.

Dans le cadre des capitaux immatériels (clients, actionnaires, Fournisseurs/partenaires, système d'information, naturel, organisationnel, savoir-faire...) les plans de comptes ne sont pas directement spécifiés. Ils font l'objet d'une évaluation spécifique (Thésaurus-Bercy, Modèle Référence Value, Comptabilité modulaire, analyse des 3V...). Toutefois, afin de rapprocher ces évaluations particulières des comptes de l'entreprise (financièrement ou extra-financièrement), ces mêmes quatre critères peuvent être par analogie adaptés afin d'évaluer, chiffrer chacun d'eux.

Exemple : Immobilisation incorporelle : Compte 205 – Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, procédés logiciels, droits et valeurs similaires.

(Sources : L'intelligence économique au service des entreprises : Un enjeu des pouvoirs publics, notamment pour le soutien des activités stratégiques des PME (Club Secteur Public – CSOEC)

CHAPITRE 3 - L'IMMATÉRIEL, UNE HISTOIRE DE STRATÉGIE

Numéro de compte	Veille et/ou compléments d'informations	Alerte professionnelle	Risques	Précautions et/ou mesures à prendre
<p>205 - Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, procédés logiciels, droits et valeurs similaires (Attention : depuis le 1/01/2005 les marques et autres éléments similaires créés en interne ne peuvent plus faire l'objet d'une inscription à l'actif). * 622700 frais d'actes</p>	<p>Contrats signés pour l'acquisition d'un droit légal.</p> <p>Dépôt à l'INPI pour les éléments acquis (changement de nom) et les éléments créés.</p>		<p>Maintien à l'actif d'un montant significatif à ce titre alors que le brevet, la licence ou la marque n'est plus porteur d'avantage économique futur.</p> <p>Utilisation sans droit d'un brevet, d'une licence d'une marque ou d'un procédé pour lesquels l'entreprise n'a pas de titre de propriété : remise en cause ultérieure possible de cette utilisation.</p>	<p>Enregistrer une provision pour dépréciation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formaliser les conditions d'utilisation même si cette utilisation est à titre gracieux. • Effectuer les formalités permettant d'établir la propriété de l'entreprise sur l'actif incorporel concerné. <p>Rappel : ne pas oublier que pour fonder la valeur de vos marques, brevets créés en interne, il est souhaitable de les faire exploiter par un tiers ; la redevance payée permettra de justifier une valeur pour une cession ultérieure.</p> <p>Il faut donc penser à externaliser vos marques, brevets.....</p>

Cette réflexion nous amène à nous interroger sur le rôle de l'information financière ou extra financière. Nous comprenons aisément que l'évaluation de l'immatériel s'ancre et se corréle à l'intention stratégique, mais nous constatons aussi l'inexistence d'indicateurs. C'est pourquoi, il est temps d'aborder le sujet des normes, elles seules permettant le langage commun des acteurs de l'économie.

CHAPITRE 4 - L'IMMATÉRIEL, L'ENJEU DES NORMES

4.1 LA NORME ISO 9001 VERSION 2015⁴

L'immatériel a un effet d'incertitude repris dans la norme internationale ISO 9001 version 2015. C'est l'une des trois normes fondamentales du portefeuille des normes ISO relatives aux systèmes de management de la qualité qui, à l'origine, était construite autour de « procédures » et a évolué en 2008 avec une approche « processus ».

La version 2015 n'aborde plus les procédures et ses exigences s'adaptent à la taille et aux spécificités de l'organisme sans imposer d'uniformité de structure des différents systèmes de management de la qualité, de documentation ou de terminologie à utiliser.

Dans le chapitre 4 de cette norme - Compréhension de l'organisme et de son contexte (§4.1) et Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées (§4.2) -, « *l'organisme doit déterminer les enjeux externes et internes pertinents par rapport à sa finalité et son orientation stratégique, et qui influent sur sa capacité à atteindre le ou les résultats attendus. L'organisme doit surveiller et revoir les informations relatives à ces enjeux externes et internes.*

NOTE 1 Les enjeux peuvent comprendre des facteurs positifs et négatifs ou des conditions, à prendre en considération.

NOTE 2 La compréhension du contexte externe peut être facilitée par la prise en compte des enjeux découlant de l'environnement juridique, technologique, concurrentiel, commercial, culturel, social et économique, qu'il soit international, national, régional ou local.

NOTE 3 La compréhension du contexte interne peut être facilitée par la prise en compte des enjeux liés aux valeurs, à la culture, aux connaissances et à la performance de l'organisme ».

Cette norme exige que l'organisme comprenne son contexte (§4.1) et détermine les « risques et opportunités » qui doivent être pris en compte (§6.1). L'organisme repère et évalue leur effet réel ou potentiel sur les parties intéressées (§4.2 de la norme). Le § 7.1.5 traite la nécessité de déterminer et de tenir à jour les connaissances détenues par l'organisme, y compris par son personnel.

Ainsi, la norme ISO 9001 dans sa version 2015 devient un véritable support de management, de gouvernance, de l'entreprise (déclencheur de réflexion, support d'aide à la décision et d'engagement d'actions...). Elle apporte également les données, issues du fonctionnement et du contexte, pour le repérage, l'évaluation et le suivi de « l'immatériel » tant endogène qu'exogène.

⁴ Didier Cotard

CHAPITRE 4 - L'IMMATÉRIEL, L'ENJEU DES NORMES

Elle se construit généralement en trois temps :

1. une reprise des informations issues du Document Unique (risques), des processus (connaissances, savoirs), et d'un repérage des autres critères immatériels en lien avec le fonctionnement et le contexte de l'organisme,
2. d'une évaluation de l'impact sur les « parties intéressées »,
3. d'une évaluation financière.

Puis se met en œuvre avec :

- une hiérarchisation,
- une définition des actions à mettre en œuvre,
- un suivi,
- des actions correctives et d'amélioration.

Exemple de document de suivi :

Evaluer l'immatériel de l'organisme

DATE de mise à jour :

5 Classes : l'Humain (H), la Technique (T), l'Information (I), les partenaires (P), le Financier (F),

2 Origines : Endogène soit généré par l'organisme (I), Exogène soit généré par l'extérieur de l'organisme (E),

2 Types : Risque (R) ou Opportunité (O).

4 Evaluateurs de gravité / impact : 1 = très peu important (négligeable), 2 = peu important (normal), 3 = important (sensible), 4 = très important (critique).

nota : case vierge ou 0 = non concerné

① Identifier			② Evaluer										③ Hiérarchiser					
PLANIFIER (Plan)																		
Identification (libellés issus du fonctionnement : Normes ISO et qualifications, Document Unique, Stratégie, Management, ...)	Typologie			Parties intéressées : Impact ou gravité (1 à 4)										Fréquence (1 à 4)	fréquence x impact maxi	Assurable ? oui / non	Chiffrage (résiduel € HT)	
	Classe	Origine	Type	Processus							Personnel	Clients	Banques					Fournisseurs
			Production	Commercial	Management	Achats	Externalisé	Conception										
				④ Définir les objectifs, les ressources, les actions				⑤ Mettre en œuvre				⑥ Suivre	⑦ Améliorer					
REALISER (Do)																		
				Action préventive				Délai de mise en œuvre		Date de réalisation		Consignes en cas d'apparition du risque ou de l'opportunité.		référence document explicatif	Niveau de maîtrise (efficience)	Amélioration du système préventif		

CHAPITRE 4 - L'IMMATÉRIEL, L'ENJEU DES NORMES

4.2 APPROCHE PAR LE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE : RISQUES ET OPPORTUNITÉS⁵

Par définition, « *l'immatériel n'a pas de consistance corporelle* » (Larousse), il n'est pas composé de matière. C'est un actif, un bien dont la réalité n'est pas tangible.

Contrairement à la comptabilité qui enregistre, constate, valide des flux d'écritures et de mouvements factuels issus du fonctionnement de l'entreprise, l'immatériel est interprétable et par conséquent délicat à mettre en équation, voire manipulateur...

Non mesurable, l'immatériel peut être repéré, identifié, afin d'en évaluer les incidences probables et, par anticipation, déployer un plan d'actions permettant d'en maîtriser, limiter, voire annihiler les effets sur les résultats de l'entreprise.

Ainsi, l'immatériel a un effet d'incertitude repris dans la norme ISO 9001 version 2015 (systèmes de management de la qualité) : « approche par les risques et opportunités » (§ 6.1 de la norme). L'organisme repère et évalue leur effet réel ou potentiel sur les parties intéressées (§ 4.2 de la norme).

Au même titre que « il n'y a pas de bons vents pour le marin qui ne sait pas où il va » (Sénèque, 4 av. J-C), une action ne peut être évaluée si l'on ne sait pas ce que l'on en attend. Pourquoi cette évaluation et que va-t-on en faire ? Doit-on parler d'évaluation, d'appréciation, de surveillance, de prise en compte de l'immatériel, et, dans quels buts, intérêts et pour quelles actions ?

En mécanique quantique (phénomène de « superposition d'états »), tant qu'une particule n'est pas soumise à un acte de mesure, elle se trouve dans tous les états possibles à la fois. Ce n'est que lorsqu'une observation est réalisée que cette superposition se réduit à un seul état classique et bien déterminé : le résultat de la mesure...

Les pensées quantiques ne sont pas toujours optimales et sont imprégnées du contexte dans lequel les questions ont été posées... Et si l'immatériel était lui aussi soumis aux lois quantiques ?

Suite à des accompagnements GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), à travers l'axe « Audit social valorisé », il est intéressant d'aborder et de constater la valeur du capital humain, la capacité d'adaptation et d'apprentissage, les avantages compétitifs, les conditions de travail (dont l'appellation actuelle est la Qualité de Vie au Travail), la motivation...

C'était avant ! En effet, l'actualité nous fait revoir cette démarche classique, isolée, d'approche par les coûts comparés dont la vision globale, reprenant les informations issues du fonctionnement de l'entreprise, n'est que partiellement prise en compte, voire absente... Ce qui nous interroge sur la valeur des mesures issues de questionnaires préétablis avec notations... Quel est le poids relatif d'un critère immatériel pour l'Entreprise (au sens large) ?

⁵Didier Cotard

CHAPITRE 4 – L'IMMATÉRIEL, L'ENJEU DES NORMES

L'environnement externe est-il plus important ou moins important que l'interne ? En fonction du volume d'importations ou d'exportations, quelle est, et sera, l'incidence sur l'activité du cours de l'Euro par rapport au Dollar ? Et l'effondrement du Rouble si un fort pourcentage des productions est exporté en Russie ?

A qui profitent les variations du cours du pétrole ? Quels effets, immédiats et à terme, sur les comportements individuels et collectifs d'une population lors d'un acte de guerre, d'un attentat ?

Quelles réactions après une élection, une nouvelle réglementation ? Quelles modifications d'habitudes après la prise de conscience de la pollution, de l'environnement ? Etc... Tout n'est pas quantifiable mais représente autant d'informations qui auront des effets sur les décisions des entreprises et des consommateurs et demanderont une attention particulière, une surveillance, voire une adaptation de la stratégie et du pilotage des Organisations...

Quelle est la valeur de « l'homme » dans l'entreprise lorsqu'à plusieurs reprises les cours de la bourse ont été stables, voire en hausse, malgré le départ prématuré ou le décès accidentel du dirigeant ? L'incidence n'est certes pas identique pour une grande entreprise ou une PME/TPE... Et la problématique du Senior qui est licencié prématurément pour x raisons, ou à qui l'on ne demande pas le transfert de son expérience lors de son départ à la retraite... « Capital humain » ou « Capital organisationnel » ?

Par ailleurs, les Normes internationales ISO de management de la qualité ont évolué et, la norme 9001 version 2015, rend la réflexion basée sur les risques et opportunités plus explicite en l'intégrant dans les exigences relatives à l'établissement, la mise en œuvre, la maintenance et l'amélioration continue du Système de Management de la Qualité (voir § l'immatériel au travers des normes).

Ainsi, « l'évaluation de l'immatériel » peut s'inscrire dans une approche dynamique et prospective à partir du fonctionnement de l'entreprise et des évolutions internes et externes. Prise en compte intégrée à la réflexion, aux traitements curatifs et aux actions préventives et prédictives...

« L'évaluation de l'immatériel » devient un support de management de l'entreprise :

- déclencheur de réflexion, de veille, de vision globale,
- support d'aide à la décision, à l'engagement d'actions,
- raisonnement systémique, déroulement heuristique,
- évaluation par la logique floue (logiciel dédié) ou avec un suivi sur tableau Excel par les méthodes financières présentées dans le référentiel « Thésaurus-Bercy » de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel de l'entreprise.

CHAPITRE 4 - L'IMMATÉRIEL, L'ENJEU DES NORMES

La logique « *FLOUE* » exprime en qualitatif, à la fois la formulation des problèmes, l'évaluation proprement dite et les résultats. Elle peut également traiter de nombreuses imprécisions, de mesure, de l'observateur, dans le temps, dans l'exécution, dans l'environnement et de son évolution, d'un jugement, etc...

Les évaluateurs sont alimentés par des indicateurs issus du fonctionnement de l'entreprise, en interaction avec son environnement. Ce qui est essentiel pour la cohérence et le sens de cette approche.

Quels sont les critères les plus importants pour l'entreprise afin de mettre en place et maîtriser les actions jugées essentielles ?

... est plus important que... / ... est aussi important que ... / ... est moins important que... / ou ... ne concerne pas l'entreprise (pas de saisie).

Ils sont :

- adaptables à la taille de l'entreprise (TPE<20 / PME<250 / ETI<5000 / GE+ 5000),
- avec des incidences variables dans le temps (CT<1 an / MT3-5 ans / LT+ 5 ans),
- agissent directement sur le résultat d'exploitation, assurable, ...

Avec une notion d'ensembles, un critère peut apparaître, avec des incidences différentes dans plusieurs branches ou niveaux de l'arborescence. Ce concept, sous forme «d'outil adaptable», de réflexion, de gouvernance, présente :

- des critères immatériels identifiés dont la liste est à adapter à l'organisme et se construit à partir des processus de l'entreprise et de sa politique stratégique,
- des évaluations d'impact ou de gravité, de la fréquence, d'un chiffrage,
- une hiérarchisation, des actions préventives avec un délai de mise en œuvre,
- des consignes en cas d'apparition du risque ou de l'opportunité,
- du niveau de maîtrise et d'amélioration continue...

Ainsi, c'est à l'Organisme, d'apporter à l'expert-comptable, dans un cadre coopératif son approche de l'évaluation de l'immatériel et le suivi des actions issues de tous ses systèmes, de son fonctionnement (approche systémique, PDCA).

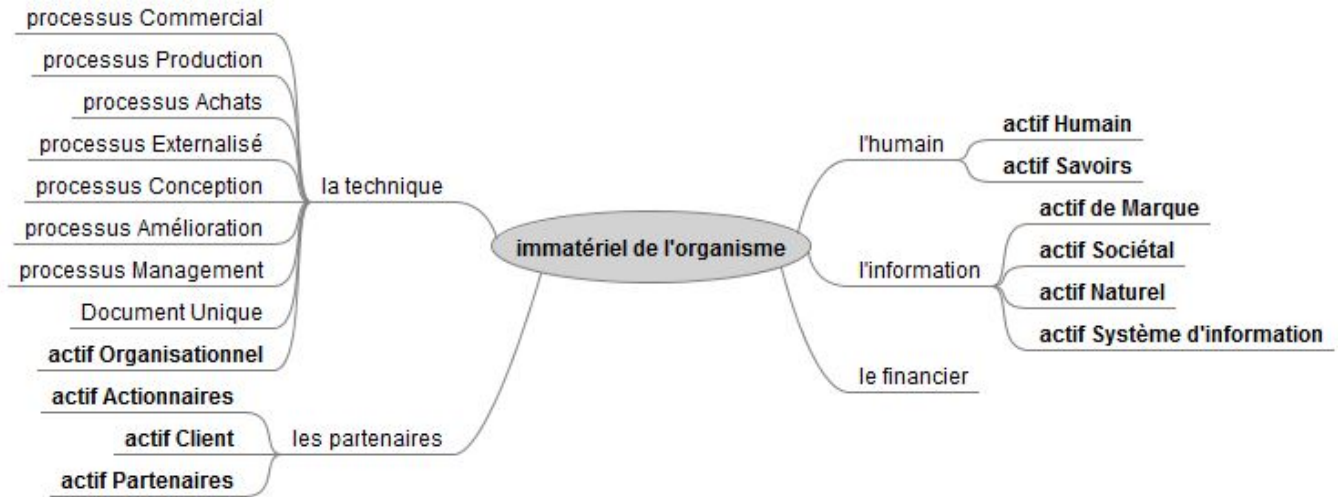
Une nouvelle forme de communication s'instaurera entre ces deux partenaires :

- l'expert-comptable informe l'Organisation sur l'intérêt de l'évaluation de l'immatériel et lui apporte des outils d'évaluation...
- L'Organisation repère l'immatériel, collecte les données et en suit les actions...

De ce fait, en fonction de la pertinence et de la fiabilité des informations produites, l'expert-comptable reprendra, en totalité ou partiellement, ces informations et les traitera dans le respect de la réglementation en vigueur et de l'intérêt de l'entreprise.

CHAPITRE 4 - L'IMMATÉRIEL, L'ENJEU DES NORMES

Exemple de présentation sous forme de carte heuristique : nœuds principaux

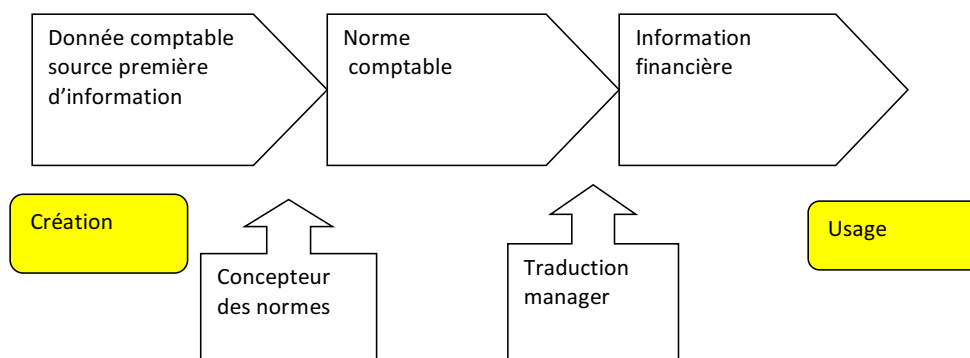


CHAPITRE 4 - L'IMMATÉRIEL, L'ENJEU DES NORMES

4.3 FOCUS SUR LES NORMES COMPTABLES⁶

Pour qu'une information soit pertinente, elle doit être « traduite » et devenir « sensée ». Le langage socio-économique a besoin de son dictionnaire et de sa grammaire, il a besoin de ses normes et de son cadre conceptuel.

Une donnée comptable est initiée par un événement, ici la création de l'immatériel. Ainsi, la donnée décrivant l'événement est la source première de l'information. En pratique, les normalisateurs, par la création de standards, proposent une conception de la comptabilisation des immatériels. Ces données créées par les normalisateurs sont reçues par les préparateurs des états financiers comme des nombres comptables.



- C'est la valeur d'usage de l'information qui confère aux nombres comptables leur pertinence.
- C'est leur fiabilité qui assure l'objectivité scientifique des critères de reconnaissance et d'évaluation.

En confrontant les concepts apportés par la théorie des systèmes d'information à ceux de la théorie comptable, il apparaît que la qualité première de la représentation d'un immatériel est la pertinence mais que seule sa fiabilité garantit la reconnaissance d'une information formelle et quantitative.

On se heurte ici au problème principal : les actifs immatériels désignent à la fois un savoir et une capacité, une connaissance et un potentiel, un capital et une anagenèse (évitons la catagenèse). Ils sont toujours en devenir, en mutation, en évolution.

Pour le gestionnaire préparateur de comptes, c'est la valeur d'usage, attribuée à l'information dans le temps qui est primordiale (capacité) alors que pour le normalisateur, concepteur de données comptables, l'image d'un immatériel est confirmée par la fiabilité attachée à sa représentation à un moment donné (capital).

CHAPITRE 4 - L'IMMATÉRIEL, L'ENJEU DES NORMES

Si l'on considère que la valeur informative d'une donnée produite « just on time » dépend de la projection qu'elle établit entre le passé et le futur, il paraît difficile de réfléchir à une possible évaluation de l'immatériel sans refondation des systèmes d'information et donc du référentiel comptable élaboré par l'IASB.

Mais avant de s'interroger plus en avant en termes de normalisation, il nous faut revenir sur les définitions financières et comptables de l'immatériel et les enjeux pour la profession de son évaluation.

Selon l'IAS 38, une immobilisation incorporelle est un actif non monétaire identifiable sans substance physique. Un actif répond au critère « d'identifiabilité » dans la définition d'une immobilisation incorporelle lorsqu'il est séparable, ou s'il résulte de droits contractuels ou d'autres droits légaux, que ces droits soient ou non cessibles ou séparables de l'entité.

En pratique, on distingue trois catégories majeures d'intangibles :

1) Les intangibles pour lesquels les droits de propriété sont relativement clairs et pour lesquels les marchés existent (peuvent être achetés, vendus).

- a) Les actifs tels que brevets, droits d'auteur, marques et nom commercial.
- b) Les accords commerciaux, licences, contrats exécutoires et bases de données.

2) Les intangibles contrôlés par la firme mais pour lesquels les droits de propriété les protégeant légalement peuvent ne pas exister et pour lesquels les marchés sont rares, voire même inexistants (R&D en cours, secrets commerciaux, capital réputation, systèmes de gestion de propriété et les processus d'affaires...)

3) Les intangibles pour lesquels l'entreprise a peu de droits de contrôle, et pour lesquels les marchés sont inexistants et qui sont associés aux personnes travaillant pour l'entreprise. Les exemples sont : les actifs humains, les actifs structurels (ou organisationnels), et les actifs relationnels, c'est-à-dire les composantes du capital intellectuel.

D'autres définitions nous semblent aujourd'hui plus adaptées. Elles pourraient être :

- « **Un investissement intangible qui incorpore une part de connaissance dominante dans le but de contribuer à la compétitivité** »,
- « **Un actif de long terme, assorti d'une politique d'investissement, en résonance avec la capacité à rassembler une intelligence collective** ».

C'est pourquoi, il nous semble que l'évaluation de l'immatériel pourrait et devrait permettre :

« La détermination de mesures conventionnelles, attachées à la stratégie de l'entreprise, des actifs au caractère évolutif que les méthodes généralement admises ne permettent pas d'évaluer ».

CHAPITRE 4 – L'IMMATÉRIEL, L'ENJEU DES NORMES

La profession comptable est confrontée aux limites liées au cadre conceptuel et aux normes applicables.

On ne peut en effet que constater la focalisation financière de l'IASB et l'incompatibilité de son cadre conceptuel avec l'objectif de durabilité et la reconnaissance des immatériels. Il suffit de prendre connaissance de certains paragraphes du cadre conceptuel :

- CC 1989 paragraphe 10 : cette affirmation est discutable : « Comme les investisseurs sont les apporteurs de capitaux à risque de l'entité, la fourniture d'états financiers qui répondent à leur besoin répondra également à la plupart des besoins des autres utilisateurs susceptibles d'être satisfaites par les états financiers ».
- CC 1989 paragraphe 19 : la manière dont l'IASB conçoit la performance est purement financière : « L'information sur la situation financière est principalement fournie dans un bilan. L'information sur la performance est principalement fournie dans un compte de résultat ».
- Mention à faire aux travaux relatifs au cadre conceptuel de l'IASB (papier mi-janvier 2016).

Face à cette problématique, il nous a paru intéressant de changer de prisme ou de « casquette » comme nous le disons si souvent et d'aborder le sujet sous l'approche de l'auditeur, **systémique, stratégique, toute en nuance.**

L'audit légal, examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité, la sincérité et l'image des comptes annuels ou consolidés d'une entreprise est une mission particulièrement formalisée.

Dans le dossier de travail du commissaire aux comptes sont recensées des informations **quantitatives et qualitatives** permettant d'alimenter plus de 80% des données requises par l'outil de notation Thésaurus Bercy.

Nous avons ainsi mis en évidence la corrélation entre les données indispensables à la réalisation d'une mission d'audit qui se trouvent dans les dossiers normalisés et les composantes du capital immatériel proposées par le Thésaurus Bercy dans sa méthodologie de l'évaluation de l'immatériel.

Le dossier de l'auditeur pourrait-il devenir la véritable base de données de l'évaluation de l'immatériel ?

Revenons sur la principale interrogation qui est celle de la fiabilité de l'information. Une base de données, alimentée par les données extraites des dossiers des commissaires aux comptes deviendrait suffisante pour permettre de rendre l'information mesurable parce que comparable.

Cette première étape ouvrirait le champ des possibles, initierait la détermination de mesures conventionnelles et permettrait de grandes avancées quant à l'évaluation de l'immatériel.

CHAPITRE 4 - L'IMMATÉRIEL, L'ENJEU DES NORMES

Examinons précisément un programme de travail d'audit financier par cycle. Il est aisé de constater que les travaux relatifs aux cycles :

- Ventes / clients permettent d'évaluer le Capital client,
- Immobilisations corporelles et incorporelles permettent d'évaluer le Capital marques,
- Fonds propres permettent d'évaluer le Capital actionnaire,
- Personnel et organismes sociaux permettent d'évaluer le Capital humain.

Si l'on parcourt un extrait de l'ISA 315, on peut relever que l'auditeur apprécie :

- Le marché et la concurrence, y compris la demande, la capacité de production et la concurrence sur les prix
- L'activité cyclique ou saisonnière
- La technologie des produits fabriqués par l'entité
- L'approvisionnement énergétique et son coût
- Les principes comptables et les pratiques spécifiques au secteur d'activité
- Le cadre réglementaire propre à un secteur d'activité réglementé
- Le cadre législatif et réglementaire qui affecte de manière importante les opérations de l'entité, y compris la supervision directe exercée par les régulateurs
- La fiscalité
- Les politiques gouvernementales affectant la conduite des affaires courantes de l'entité, telles que la politique monétaire, la politique fiscale, les incitations financières ainsi que la politique de tarification ou de restrictions commerciales
- Les exigences environnementales affectant le secteur d'activité et les opérations de l'entité

Ainsi, la NEP 315 est un excellent outil d'évaluation des actifs fondamentaux plus particulièrement, du Capital organisationnel, du Capital système d'information, du Capital environnemental et sociétal, du Capital fournisseur/partenaire, du capital clients, du Capital technologique, du capital marques, du capital naturel...

CHAPITRE 4 – L'IMMATÉRIEL, L'ENJEU DES NORMES

Soyons encore plus précis et découvrons un autre Extrait de l'ISA 315 :

« A29 L'entité exerce ses activités dans un contexte caractérisé par des facteurs sectoriels et réglementaires et par d'autres facteurs internes et externes. Selon ces facteurs, la direction de l'entité ou les personnes constituant le gouvernement d'entreprise définissent des objectifs qui constituent des plans stratégiques globaux de l'entité. Les stratégies se définissent comme la démarche par laquelle la direction pense atteindre ses objectifs ».

Il est ici question d'immatériel et uniquement d'immatériel. Le commissaire aux comptes l'apprécie et l'évalue sans référentiel et son opinion pourtant en découle.

« A30 Bien que l'incluant, le risque lié à l'activité est plus large que le risque que les états financiers comportent des anomalies significatives. Ce risque peut provenir du changement ou de la complexité du développement de nouveaux produits ou services qui peuvent échouer, d'un marché qui, bien que développé avec succès, n'est pas adéquat pour répondre à la demande du produit ou du service ; les défauts du produit ou d'un service peuvent engendrer des passifs et risquent d'altérer la réputation ».

Il est ici question de l'approche par les risques, intrinsèque à la démarche de l'auditeur et indispensable à l'évaluation de l'immatériel, interprétable, délicat à mettre en équation et ayant par conséquent un effet d'incertitude.

Comme on peut le constater, le dossier de travail des auditeurs pourrait devenir l'outil de référence de l'évaluation de l'immatériel.

N'oublions pas le positionnement des commissaires aux comptes, « générateurs de confiance » et œuvrons pour que l'immense travail invisible qu'ils réalisent puisse être utilisé dans des perspectives économiques et stratégiques par la voie de l'évaluation de l'immatériel.

Les données permettant d'évaluer l'immatériel existent et la profession comptable peut proposer des solutions concrètes, bénéfiques à notre économie.

La difficulté, précédemment soulignée, liée au caractère évolutif des actifs immatériels pourrait être fortement atténuée par cette nouvelle base de données, étendues et cohérentes, permettant de multiples itérations. Elle génèrera, peut-être, le langage commun, la grammaire commune à l'évaluation de l'immatériel.

5.1 PILOTER L'ENTREPRISE PAR LES ACTIFS IMMATÉRIELS

5.1.0 Généralités⁷

Il nous faut admettre que 80% de la valeur d'une entreprise, PME ou autre entité, n'est pas prise en compte par les systèmes existants, le bilan comptable ne permettant pas d'identifier les facteurs de production de richesse pour aujourd'hui et demain. Nous pouvons constater cependant, une évolution depuis quelques années grâce aux travaux de quelques organismes comme IIRC, WICI ou l'Observatoire de l'Immatériel, faisant suite aux initiatives privées ou publiques, telles celles de Edvinsson ou Sveiby en Suède, Lev aux Etats Unis, Mazars en France et Thierry Breton (ancien ministre de l'Economie et des Finances) à l'initiative du rapport Levy-Jouyet ; sans oublier la Banque Mondiale et l'étude faite sur le Capital Immatériel des états.

De nombreux travaux académiques anciens et plus récents sont autant de contributions à la mise en évidence de la valeur des actifs immatériels (Université Paris Sud, Université de Bordeaux, Grenoble Ecole de Management, Institut Telecom en France par ex), et du rôle qu'ils jouent dans la performance des entreprises (Kaplan et Norton à l'origine du Balanced Scorecard par ex).

Notre économie moderne transforme le mode de fonctionnement des entreprises et met fortement en évidence les besoins d'évolutions des normes comptables (IFRS ou autres) pour qu'elles puissent prendre en compte, sans risque, la valeur complète de l'entreprise et les éléments qui y contribuent. Aujourd'hui la compétitivité des grandes entreprises et des PME passe par la maîtrise des actifs immatériels qui constituent son écosystème et son patrimoine, tant d'un point de vue managérial que comptable et financier. La rentabilité future d'une entreprise est déterminée par ses actifs immatériels identifiés ; actifs de demande tels les clients ou les partenaires qui achètent les produits ou les services ; actifs d'offre tels le personnel, l'organisation ou les marques de l'entreprise.

Les indicateurs de performance ne sont pas présents dans le bilan et pourtant nous savons que par exemple, la connaissance et la fidélisation des clients, avec la capacité d'innover, la maîtrise de la qualité, les relations humaines ou la disponibilité des informations et l'efficacité du système d'information contribuent fortement à la croissance et aux bénéfices de l'entreprise.

C'est donc la capacité qu'aura l'entreprise ou la PME à intégrer toutes ces informations sur son capital immatériel qui lui permettra d'adapter sa stratégie et ses actions, et de piloter avec des indicateurs de performance (future et présente) communs aux managers et à la comptabilité, concernant toutes les parties prenantes qui contribuent alors, en conscience, à la création de cette richesse.

Le document intitulé : « Guide de préconisations pour une nouvelle gouvernance de l'entreprise », de l'Observatoire de l'Immatériel, confirme bien cette tendance.

⁷Daniel Delorge

CHAPITRE 5 – LES SOLUTIONS PROPOSÉES

L'Observatoire de l'Immatériel a identifié les différents actifs immatériels référencés dans son Thésaurus, qui nous semblent bien représenter notre propos :

- **Actif Client**

Le Capital client est un actif de demande essentiel car c'est lui apporte le chiffre d'affaires, et par conséquent la rentabilité. On en parle beaucoup, mais les entreprises le connaissent relativement mal et souvent observent leur politique commerciale ou leur marketing plutôt que leur capital et les actifs d'offre qui contribuent à le valoriser : connaissance approfondie des clients, organisation, relations, informations et processus en place. Car pour ce faire et pour assurer la rentabilité présente et future, les clients doivent acheter les produits ou les services par les canaux utilisés par l'entreprise.

- **Actif Humain**

Le Capital Humain est au sein de l'entreprise, celui qui génère tous les autres actifs immatériels ; en effet, que ce soit la relation avec le Client, la promotion de la marque, le partage des connaissances, le système d'information, l'organisation ou les partenariats en place, c'est uniquement parce que le capital humain existe que les autres actifs immatériels existent. L'humain crée et transforme l'entreprise.

- **Actif Marques/brevets**

La marque est un actif immatériel souvent évalué par les entreprises. Elle est aussi souvent connue et reconnue, déposée et protégée par les entreprises qui en sont propriétaire et assurent sa notoriété, et ainsi sa valeur. Elle fait partie des actifs incorporels reconnus par les normes.

- **Actif Organisationnel**

Organiser le fonctionnement de l'entreprise et des équipes, mettre en oeuvre des processus pour gérer des ressources, la valorisation des compétences, le partage des connaissances ou le fonctionnement optimal d'un système d'information; représente la capacité qu'a l'entreprise à mettre en place sa stratégie, l'exécuter pour atteindre ses objectifs et des résultats avec des moyens qu'elle détermine, et aujourd'hui dans un monde où l'agilité et la maturité sont nécessaires.

- **Actif Système d'Information**

L'entreprise ne peut plus fonctionner sans un Système d'Information qui prend une place de plus en plus importante. Il sert à la fois de moyen de stockage des informations et de la connaissance, de calcul et d'aide à la production et à la décision au quotidien. Son utilisation, en lien avec les autres actifs et leur développement, contribue à la performance de l'entreprise ; et par la pertinence de sa couverture fonctionnelle et son adéquation avec la stratégie, il montre qu'il doit être considéré non pas comme un centre de coûts, mais comme un centre de profits futurs.

CHAPITRE 5 – LES SOLUTIONS PROPOSÉES

- **Actif Savoir/R&D/Technologique**

Le savoir, la R&D, la technologie sont à la base des produits ou des services de l'entreprise ; et si dans cela nous intégrons aussi les brevets, la connaissance et les secrets de fabrication, nous obtenons tout ce qui confère un avantage concurrentiel. C'est un actif immatériel sensible sur lequel il est important de capitaliser. En effet, une connaissance importante partagée, collectée et enregistrée a pour effet de produire de nouvelles connaissances qui permettent de nouveaux développements. En ce qui concerne la R&D, le poids relatif de l'actif sera plus important dans certains secteurs d'activité.

- **Actif Actionnaire**

L'actionnaire est celui qui détient le capital de l'entreprise, mais aussi celui qui influe sur les orientations court ou long terme que celle-ci peut prendre. Il est certain que l'entreprise bénéficie de son influence et de sa notoriété, mais on voit des entreprises ou des actionnaires peu patients qui, exigeant des dividendes à court terme influent négativement sur des investissements que l'entreprise pourrait faire en matière d'organisation ou de développement du capital humain ou commercial.

- **Actif Partenaires/fournisseurs**

Les partenariats sont clef pour la croissance des affaires et à ce titre il est essentiel d'en mesurer l'efficacité. De même, les fournisseurs de l'entreprise sont, dans notre économie moderne, devenus de véritables partenaires; l'industrie automobile en est un bon exemple. La complexité des affaires a conduit à une externalisation et ce pour des raisons de performance; les partenaires et les fournisseurs participent ainsi à la création de valeur.

- **Actif Environnemental/Naturel**

Le capital environnemental dénote d'une volonté de développer l'entreprise et de protéger l'environnement. C'est ce que l'on trouve dans la notion de développement durable et les entreprises ont petit à petit intégré cette notion et on voit maintenant ces informations publiées dans les rapports d'activité ou les évaluations d'agence de notation. Le capital environnemental vise aussi à évaluer l'empreinte laissée sur l'environnement.

- **Actif Sociétal**

La RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) est pour l'entreprise moderne la capacité d'intégrer les aspects sociaux, environnementaux et économiques de manière plus globale. Cet actif est lié à l'environnement de l'entreprise dans la société et sa capacité à se développer en partenaire responsable. Là encore, comme pour l'actif environnemental, on voit de plus en plus d'entreprises publier dans leur rapport annuel les informations concernant leurs réalisations vis à vis des parties prenantes.

Nous n'avons pas pour objectif de reprendre tous ces actifs, certains sont déjà bien connus et maîtrisés, tels les marques et les brevets, mais de faire prendre conscience que chaque entité a son écosystème d'actifs immatériels qui la valorise

et que son identification permettra le suivi, la mesure, l'évaluation et cette valorisation.

Les moyens existent, nous en donnons les clefs dans ce Cahier et c'est en rendant visible pour la comptabilité et le management l'empreinte des immatériels que la relation Actions-Actifs prendra toute sa dimension pour assurer et multiplier la richesse de l'entreprise ou de la PME.

La notion de « rationalité limitée » de la pratique managériale et du positionnement de « l'expert-comptable »

Diriger une entreprise, c'est faire des choix. La pratique managériale, tout comme l'organisation du travail, est « une construction » qui renvoie à la stratégie de ses dirigeants. Travailler sur les actifs immatériels, c'est donc admettre la relativité des décisions et des actions managériales.

La comptabilité doit éclairer et restituer ces choix, tout en laissant chaque entreprise déterminer les indicateurs les plus pertinents pour suivre et pour piloter sa performance, en fonction de son marché, de ses clients et de sa stratégie.

Par conséquent, il ne s'agit pas pour l'expert-comptable de dire ce que sont les bonnes pratiques managériales, mais d'éclairer les managers sur l'efficacité de leurs pratiques par rapport à la stratégie et aux objectifs fixés et, in fine, de leur permettre de mieux comprendre et de mettre en lumière leur contribution à la valeur de l'entreprise.

5.1.1 Le management des entités à partir des actifs immatériels⁸

Tous les systèmes de Management, qu'on les appelle EIS (Executive Information Systems), KPI (Key Performance Indicators), Dashboards, système de pilotage de la performance, ou Balanced Scorecards représentent bien la nécessité de mesurer la performance de l'entreprise avec des indicateurs qui ne sont pas présents dans les systèmes comptables.

Tous ces systèmes donnent une vision prospective sur l'année écoulée d'un certain nombre d'éléments créateurs de valeur et représentatifs d'objectifs que l'entreprise se fixe ou s'est fixé. Ces systèmes sont soit déclinés au niveau de l'entreprise et partagés par les différentes directions opérationnelles, soit mis en place par direction. A savoir que nous voyons des systèmes de mesure de la performance pour les ventes et le marketing, ou pour les ressources humaines, voire plus récemment pour la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE).

Ces systèmes existent et résultent de nombreuses recherches et travaux liés au management, ils expriment tout simplement une chose : la nécessité de prendre en compte l'invisible pour la comptabilité et de démontrer, tout comme Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir, qu'il est essentiel de faire de la mesure de l'immatériel, le pivot managérial sur lequel toute l'entreprise peut se mettre en action et mettre en action toutes les parties prenantes porteuses d'actifs. Ces 30 dernières années, travaux et expérimentations ont été menés autour de la notion d'intangibles et des immatériels, chacun avec une approche un peu différente, que ce soit le Skandia Navigator d'Edvinsson, l'Intangible Asset Monitor de Sveiby, ou l'IC (Intellectual Capital) rating.

⁸Daniel Delorge Et Laurent Gontier pour la partie Management et Henri Verrier pour la Comptabilité modulaire

CHAPITRE 5 – LES SOLUTIONS PROPOSÉES

Il est cependant remarquable de noter que rares sont les entreprises qui aujourd'hui utilisent de tels systèmes et le manque de synchronisation entre les systèmes de management, la comptabilité et le reporting financier et institutionnel.

C'est pour cette raison et en capitalisant sur des travaux récents et pragmatiques, que nous pensons qu'un nouveau mode de management, basé sur l'évaluation, la mesure et la valorisation des actifs immatériels, permettra enfin de piloter l'entreprise sur ce qui crée la valeur et la richesse future, sur l'engagement des porteurs d'actifs et sur un nouveau mode de gouvernance dans lequel les parties prenantes sont fortement impliquées et mesurées.

Un nouveau mode de management qui trouve écho dans une comptabilité modulaire, qui reprend le périmètre d'actifs immatériels propres à l'entreprise concernée, qui les rend ainsi visibles, mesurables et valorisables. La richesse future étant créée par et pour les parties prenantes (Stakeholder). L'entreprise est de cette manière pilotée et dirigée avec une vision commune de l'objectif et de la contribution de chacun à l'atteinte de celui-ci.

5.1.2 Présentation des actifs retenus

Nous avons pris dans notre exemple quelques actifs immatériels afin d'illustrer la manière de les intégrer dans une comptabilité existante : à savoir Actif Clients (B to C), Humain, Système d'Information, Partenaires.

Dans cet exemple nous nous sommes inspirés des principes de notation et d'évaluation extra financière du Thésaurus Bercy V1, à savoir l'attribution d'une note comprise entre 0 et 20 à des paramètres représentatifs de chacun des actifs identifiés.

Les commentaires ci-dessous renvoient, paramètre par paramètre, aux tableaux synoptiques du chapitre 5.1.3 qui expose l'enchaînement dans le temps des objectifs poursuivis et des actions à mener pour les atteindre.

5.1.2.1 Actif Client B to C

Pour l'actif Client B to C nous avons retenu les paramètres suivants dans une relation B to C (Business to Customers ou Entreprise en prise directe avec ses clients) :

- La tendance est assez favorable aux produits commercialisés. Ainsi pour l'année écoulée une note de 14 a été attribuée, sachant qu'un suivi continu, des interviews et analyses marketing de la demande sont faites régulièrement. Il est donc important de maintenir et si possible de faire progresser peu à peu, exercice après exercice, ce niveau dans le plan d'action et de s'assurer qu'on continue de bien suivre le marché et les tendances grâce à une relation client encore plus ciblée qui assurera une convergence Entreprise-Produits-Clients.
- Une communication améliorée vers les clients assurera une meilleure relation afin de diminuer les impayés, ce qui n'était pas toujours le cas en N-1. Un objectif d'amélioration de 2 points est donc fixé à l'horizon N+2.

CHAPITRE 5 – LES SOLUTIONS PROPOSÉES

- L'exigence des clients est assez forte sans être très élevée et l'entreprise sait les écouter. Nous voyons l'effet quasi immédiat d'une enquête de satisfaction qui permet de dépasser en N l'objectif fixé de 1 point (14 pour 13 prévu) et ainsi de se fixer un nouvel objectif pour N+2.
- La moyenne de ces trois paramètres apparaît sous la rubrique « exigeants et bienveillants » laquelle, eu égard aux objectifs de ces trois paramètres, devrait aussi évoluer de 13 à 15 sur trois exercices.
- En ce qui concerne les catégories socio-professionnelles des clients, nous voyons que la segmentation en N-1 est à affiner et qu'il faut mieux cibler les catégories. En redéfinissant 2 cibles, 1 point de résultat supplémentaire est obtenu sur N et il sera important d'en améliorer la qualité pour N+1 et N+2.
- La stabilité des revenus est forte et il y a très peu d'impayés (0,15% du CA), ce qui amène à une note de 17,5. Il est donc important de maintenir ce type de clientèle dans l'écosystème de l'entreprise.
- La moyenne de ces deux derniers paramètres apparaît sous la rubrique « Potentiel des clients ». Elle doit être maintenue après un gain de 1 point sur N.
- Le CA récurrent sur les clients, qui nécessite peu d'efforts pour le faire progresser, n'est pas très élevé (12,5 en N-1) aussi l'entreprise est parfaitement consciente qu'il lui faut améliorer son niveau de service et ainsi augmenter sa cotation.
- La taille du marché est bonne, celui-ci est assez dynamique, et l'entreprise y est relativement bien positionnée. Bien qu'elle souhaite l'améliorer, elle a aussi pour objectif de s'ouvrir à l'international en N+2.
- La satisfaction des clients est un point très important et plus de 90% le sont. Il y a peu de réclamations. L'entreprise se fixe néanmoins un objectif d'amélioration de la qualité : 92% des clients doivent être satisfaits en N, 95% en N+2 et 98% en N+3 et N+4 (note de 18).
- La fidélisation des clients est un facteur non négligeable et l'entreprise se fixe d'atteindre un objectif de 80% de clients fidèles en N+3, en communiquant mieux et différemment et en améliorant les services.
- Ainsi, par conséquence, la notation de l'actif Client passera, si les actions envisagées sont les bonnes et qu'elles sont effectuées efficacement, de 14 à 18 en N+3/N+4.

5.1.2.2 Actif Humain

Pour suivre « l'actif Humain » nous avons identifié dans notre exemple les indices « Perception des collaborateurs » et « Gouvernance » tels que présentés, paramètre par paramètre, dans le tableau ci-après.

- L'indice « PERCEPTION DES COLLABORATEURS »

Pour accompagner le développement de l'entreprise les dirigeants ont décidé de structurer la politique sociale autour de deux axes majeurs : la santé et la satisfaction des collaborateurs.

- Au titre de la SANTE le paramètre 'Bien être physique', à travers la perception des conditions de travail des collaborateurs, est aujourd'hui favorablement perçu (cotation de 15 à fin de N-1). L'objectif des dirigeants est de renforcer cette perception en poursuivant des actions liées à l'amélioration des conditions de travail. Pour l'exercice N l'entreprise se fixe comme objectif de référencer le niveau de risque des postes de travail et budgétise 12 K€ à

CHAPITRE 5 – LES SOLUTIONS PROPOSÉES

ce titre. A fin N, elle constate que l'audit a bien été réalisé avec une perception « positive » des collaborateurs plus favorable que prévu (cotation 17 pour une prévision de 16) et pour un coût de 14 K€ (+ 2 K€). Ce premier travail de référencement sera poursuivi et complété sur les prochains exercices par des actions d'amélioration concrètes et continues des postes de travail.

- L'examen du paramètre « Sérénité » fait ressortir que le ressenti des collaborateurs est très négatif avec une cotation de 7 sur 20 à fin N-1. Ce constat est un signal d'alerte fort par les managers au moment où l'entreprise doit être en capacité de mobiliser l'ensemble de ses équipes. En regard de ce constat, il est décidé d'infléchir le nombre de jours d'arrêt en détectant au plus tôt les situations individuelles critiques : c'est l'objectif du plan d'action pour l'exercice N. Le stress devient un point de focal de la visite médicale annuelle, le médecin du travail s'appuyant sur un questionnaire type pour instruire cette question. Un budget de 3 K€ est prévue pour l'élaboration de cette action. Il ressort de la situation au 31/12/N, que près d'1/3 des collaborateurs ont accepté de répondre au questionnaire médical. Ce moment d'échange particulier centré sur le stress a certainement participé à améliorer significativement la perception des collaborateurs ce qui permet d'attribuer une cotation du paramètre « Sérénité » de 14 soit un gain de 7 points sur l'exercice. Cette action a été réalisée pour un coût de 2 K€ soit inférieur au budget prévisionnel de 3 K€. Cette action menée en faveur d'une amélioration de la perception des collaborateurs sera poursuivie sur les prochains exercices par des actions managériales et organisationnelles.
- L'indice « Santé », moyenne des paramètres 'Bien être physique ' et 'Sérénité' évolue très favorablement sur N en passant de 11 à 15 points tel que prévu au plan d'action.

L'indice SATISFACTION est composé des paramètres Envie et Confiance.

- Le paramètre « envie », a été retenu par l'entreprise pour suivre le niveau d'engagement des collaborateurs. Avec une cotation de 12 au bilan qualitatif du 31/12/N-1, ce niveau d'engagement énoncé par les collaborateurs était relativement faible en regard des enjeux de l'entreprise. Pour répondre à ce constat, les dirigeants décident pour le plan d'action de l'année N de travailler sur la mise en place « d'un esprit d'entreprendre » ; l'effet attendu étant entre autres d'accélérer le développement de nouvelles offres. La décision est prise d'allouer 5 K€ pour formaliser et déployer une démarche d'innovation participative basée sur le droit à l'expérimentation ouvert à tous les collaborateurs. En créant les conditions de la prise d'initiative et faisant appel formellement à la créativité des collaborateurs on constate que les collaborateurs expriment un niveau d'engagement de 18 (+6) au 31/12/N. Cette initiative doit être développée et poursuivie dans le temps pour mesurer son réel impact sur le développement du business.
- Le paramètre « confiance », dans le prolongement du précédent permet à l'entreprise de suivre le niveau de satisfaction de ses collaborateurs. Le très faible niveau de confiance au 31/12/N-1 (9) est un point de vulnérabilité. La décision de systématiser des temps de communication au sein des services a pour objectif de faire partager le projet d'entreprise et d'initier des débats entre managers et collaborateurs. Un niveau de confiance élevé est la condition nécessaire à créer pour mobiliser les collaborateurs sur le projet d'entreprise ; une confiance largement partagée et robuste doit rapidement être établie. Une somme de 12 K€ a été budgétisée pour élaborer et mettre en place ce dispositif de communication. Les premiers résultats apparaissent dans les réalisés au 31/12/N (+5 points par rapport à N-1), mais l'effort est à poursuivre pour sécuriser ce paramètre déterminant pour la performance à venir de l'entreprise.

CHAPITRE 5 – LES SOLUTIONS PROPOSÉES

- L'indice SATISFACTION, moyenne des paramètres 'Envie' et 'Confiance' progresse de 5 points sur l'exercice N.
- L'indice 'Perception des collaborateurs' regroupant les indices 'Santé' et 'Satisfaction' progresse sur N de 10 à 14 ce qui est particulièrement encourageant.

Nous invitons les lecteurs à prendre connaissance, dans le tableau synoptique ci-dessous, des objectifs à poursuivre et des actions à mener pour les atteindre, mais aussi à les transposer en fonction des besoins de leur propre entreprise.

5.1.2.3 Actif Système d'Information

Il est à noter que les actifs interagissent entre eux et que l'amélioration de la valeur de l'actif client dépendra aussi de la qualité et de la performance du Système d'Information, que nous avons aussi pris en exemple. Voici quelques paramètres présentés pour ce faire :

- L'équipement, vieillissant et obsolète, se doit d'être renouvelé par priorité afin d'assurer un travail plus efficace des collaborateurs dans la relation avec les clients. Ceci est fait dans la durée jusqu'à N+4 pour atteindre une note de 18.
- La disponibilité des serveurs utilisés est peu fiable et il y a souvent des pannes ou des arrêts. Il est donc capital de résoudre ces problèmes en année N et remettre les choses en état afin d'arriver à un taux de disponibilité maximum (de 2 en N-1 à 19 en N+4, un énorme progrès nécessaire).
- La sécurité nécessite un renforcement car quelques failles ont été identifiées, même s'il n'y a pas eu d'intrusion réussie. Afin qu'il n'y en ait jamais, des tests réguliers seront effectués dans cette optique (de 11 à N-1 à 16 en N+3).
- Ainsi l'infrastructure sera notée à 8 en N-1 et ce principalement à cause du fort taux d'indisponibilité ; et à 18 en N+4, représentatif d'une infrastructure modernisée et fiable.
- La facilité d'usage du Système d'Information et la capacité pour les personnes à l'utiliser permettent d'être plus efficace. En N-1 celui-ci est vraiment peu orienté utilisateur (note de 12), l'accent sera mis sur l'ergonomie et l'installation d'un nouveau système plus simple à utiliser et doté d'une approche de type Business Intelligence, pour aller encore plus loin (note de 18).
- La couverture des besoins métiers de l'entreprise montre en N-1 des utilisateurs peu satisfaits de ce qui est mis à leur disposition (note de 10) et la mise en place d'un nouveau système CRM pour la gestion de la relation clients doit permettre un meilleur suivi client (note de 15 en N+2) et un déploiement complet ensuite pour rendre les commerciaux et vendeurs encore plus efficaces et disposant d'informations à jour et partagées (note de 18 en N+4).
- Ainsi la note attribuée à l'opérationnel et la production passera de 11 en N-1 à 15 en N+2 et 18 en N+4.
- L'impact du Système d'Information sur le principal actif de demande qu'est la clientèle, doit être fort et nous voyons ici en N-1 qu'il est relativement faible (13) car les clients sont mal ciblés. Il est prévu d'installer un nouveau système pour ce faire en année N, de nouvelles campagnes marketing doivent permettre d'augmenter encore l'efficacité et la fidélisation (note de 18 en N+4).
- L'impact du Système d'Information sur les actifs d'offres (Ressources Humaines par exemple) est lui aussi primordial car il doit servir avec la même efficacité toutes les parties prenantes de l'entreprise. Son impact est peu visible en

CHAPITRE 5 – LES SOLUTIONS PROPOSÉES

N-1 et négligé ; mais l'objectif est d'améliorer la capacité des RH à utiliser et à mieux adapter les besoins (futurs) de l'entreprise à ses ressources. De même, pour d'autres applications correspondant aux métiers de l'entreprise (qualité, chaîne d'approvisionnement, finance par ex.) L'objectif est de passer de 12 en N-1 à 17 en N+4.

- La couverture stratégique et le management représentent le moyen de mieux gouverner l'entreprise en utilisant le SI comme outil pour ce faire. En N-1, nous voyons que l'entreprise n'a aucun système ou outil en place, et qu'elle prévoit de mettre un système de pilotage de sa performance en place en année N (note de 10 à 13). Elle progresse plus vite en réussissant à identifier en plus son empreinte immatérielle (pour utilisation par la comptabilité et les managers) pour atteindre 18 en N+4.
- Ainsi la note attribuée au décisionnel et Analytique évoluera de 11 en N-1 à 18 en N+4 par l'impact que le système aura sur la chaîne des actifs immatériels et la gouvernance de l'entreprise.
- Globalement, l'Actif Système d'Information, qui est représenté par la moyenne des notes pour Infrastructures/ Opérationnel et Production/Décisionnel et Analytique, évoluera de 10 en N-1 à 18 en N+4 ; un beau challenge.

5.1.2.4 Actif Partenaires (simplifié)

Le 'pilotage' et le suivi de l'ensemble des parties prenantes permet de comprendre leurs interactions avec le processus de développement de l'entreprise et d'agir en conséquence en temps opportun. Voici quelques exemples d'action :

- La fréquence des relations avec les fournisseurs et la maîtrise du niveau de qualité des services qu'ils apportent sont des éléments importants pour la productivité de l'organisation. La cotation de 12 au bilan qualitatif du 31/12/N-1 explique la décision de mettre sous pilotage l'ensemble des fournisseurs identifiés comme « critiques ». Le déploiement de cette action sur N pour un coût de 15 K€ (+3 K€ par rapport au prévisionnel) permet d'approcher l'objectif prévu (17 pour 18 prévu). Cette pratique doit être impérativement poursuivie et étendue à l'ensemble des fournisseurs pour sécuriser dans le temps la qualité de la relation fournisseur.
- La qualité de la relation que l'entreprise entretient avec ses actionnaires ou porteurs de parts sociales détermine le niveau et la solidité de la confiance établie. La décision d'améliorer cette communication par le niveau des informations transmises et par leur fréquence avec une information trimestrielle produit au bilan du 31/12/N un résultat très prometteur : estimé à 50 K€ sur les 100 K€ de revalorisation de l'actif « partenaires » prévu sur 2 exercices pour un investissement de 5 K€ et une cotation de 16, soit +7 points au regard des réalités au 31/12/N-1.
- La relation avec le territoire et le tissu des différents acteurs locaux est à construire et à développer. A titre d'exemple, l'entreprise analyse son manque d'attractivité concernant les jeunes diplômés comme une faiblesse à corriger sous peine de perdre en compétitivité dans les années à venir (cotation 9 au 31/12/N-1). Le choix de construire un partenariat universitaire permettra d'augmenter le nombre de stagiaires et de candidatures. Un investissement de 30 K€ est consenti pour une valeur actualisée prévue de 100 K€ sur deux exercices. Au 31/12/N nous constatons que bien que l'objectif d'un partenariat a été réalisé son résultat n'est pas encore à la hauteur des attendus avec une valeur actualisée de 40 K€.

CHAPITRE 5 – LES SOLUTIONS PROPOSÉES

L'entreprise devra accentuer l'intensité de ce partenariat et créer d'autres types d'actions complémentaires pour répondre à son objectif « vital » d'intégrer de nouvelles compétences.

L'indice 'Actif Partenaires' qui regroupe l'ensemble des sous-indices analysés s'élève au 31/12/N au niveau prévu de 16 points contre 10 points au 31/12/N-1 soit une très forte progression sur l'exercice N.

5.1.3 Tableaux synoptiques du suivi des objectifs et des actions des actifs retenus

Comme nous pourrions le voir dans le chapitre 5.2, la mesure du capital immatériel et sa traduction en unités qualitatives et en unités monétaires a un impact notable pour l'entreprise et ses résultats d'exploitation. Nous montrons dans cet exemple que l'amélioration de la qualité, de la satisfaction et de la fidélisation client de 1 point entraîne l'amélioration de la valeur du capital client, qui augmente de 71 K€ en année N conformément au plan d'action de l'exercice que d'investir dans le Système d'Information, de le moderniser, d'avoir une meilleure connaissance client et un système de pilotage entraîne l'amélioration de la valeur du capital SI, qui augmente de 90 K€ en année N ; et que d'améliorer les compétences, les connaissances et la reconnaissance des collaborateurs entraîne une augmentation de la valeur du capital humain de 300 K€ pour 200 K€ prévu; mais que surtout, la conjonction des 2 actifs : Humain et SI, va avoir un impact important sur le CA généré avec les clients (qui augmentera de 300 K€ par an) et la marge (qui augmentera de 100 K€ par an) pendant 4 ans.

Pour réaliser le chaînage des paramètres sur plusieurs niveaux, Thésaurus V1 utilise des coefficients (en gris), des indicateurs (en jaune) et des indices (composés d'indicateurs en vert) :

§ 5.1.3.1 Client B to C / 5.1.3.2 Actif Humain / 5.1.3.3 Actif Système d'Information / 5.1.3.4 Actif Partenaires

Pour les exemples détaillés, nous renvoyons le lecteur au détail de ce tableau sur le site internet de l'Académie :

CHAPITRE 5 - LES SOLUTIONS PROPOSÉES

5.1.3.1.1 Actif Clients B to C : Réalités au 31/12/N-1 et Plans d'actions N, N+1 et N+3

Clients B to C	Réalités 31/12/N-1					Plan d'action 'N'									
	Module Appréciations	Cotation				Module Objectifs poursuivis	Module actions prévues	Coûts k€	Val. Act.	Cotation					
		K	N1	N2	N3					N4	K	N1	N2	N3	N4
Favorables	suité continu			15		Maintenir ce niveau	Suivre la demande						15		
Responsables	manque de communication			14		améliorer la communication	Mieux planifier et communiquer						15		
Exigeants	écoute active			10		Maintenir ce niveau	Rester à l'écoute						10		
Exigeants et Bienveillants					13										13
Cat. Soc. Prof.	segmentation à affiner			14		Amélioration de la qualité	Organiser un meilleur ciblage						15		
Stabilité de revenus	à assurer			18		Maintenir les retours et les revenus	Ciblage et Ecosystème						18		
Potentiel des clients					16										16
CA récurrent	service à augmenter				13	Améliorer le service et passer à 1 an	Communication et services fournis								15
Taille et dyn. de marché	bien positionné				15	Maintenir	On reste National								15
Satisfaits	qualité appréciée				15	92%	Amélioration de la qualité								16
Fidèles	pas suffisant				13	50% Fidélisation	Communication et service amélioré								15
Actif Client B to C															14
	Totaux			71	84	14	Totaux						73	90	15

Clients B to C	Plan d'action 'N+1'										
	Module Objectifs poursuivis	Module actions prévues	Coûts k€	Val. Act.	Cotation						
					K	N1	N2	N3	N4		
Favorables	Améliorer ce niveau	Suivre la demande							16		
Responsables	Améliorer ce niveau	Mieux planifier et communiquer							15		
Exigeants	Maintenir ce niveau	Rester à l'écoute							11		
Exigeants et Bienveillants											14
Cat. Soc. Prof.	Améliorer ce niveau	Organiser un meilleur ciblage							16		
Stabilité de revenus	Maintenir ce niveau	Ciblage et Ecosystème							18		
Potentiel des clients											17
CA récurrent	Améliorer ce niveau	Communication et services fournis									16
Taille et dyn. de marché	Maintenir ce niveau	On reste National									15
Satisfaits	92%	Amélioration de la qualité									16
Fidèles	50% Fidélisation	Communication et service amélioré									15
Actif Client B to C											16
	Totaux								76	93	16

Clients B to C	Plan d'action 'N+3'										
	Module Objectifs poursuivis	Module actions prévues	Coûts k€	Val. Act.	Cotation						
					K	N1	N2	N3	N4		
Favorables	Maintenir ce niveau	Suivre la demande							17		
Responsables	améliorer la communication	Mieux planifier et communiquer							17		
Exigeants	Maintenir ce niveau	Rester à l'écoute							16		
Exigeants et Bienveillants											17
Cat. Soc. Prof.	Amélioration de la qualité	Organiser un meilleur ciblage							17		
Stabilité de revenus	Maintenir les retours et les revenus	Ciblage et Ecosystème							18		
Potentiel des clients											17
CA récurrent	Améliorer le service et passer à 1 an	Communication et services fournis									18
Taille et dyn. de marché	Maintenir	Ouverture à l'international									17
Satisfaits	98%	Amélioration de la qualité									18
Fidèles	80% Fidélisation	Communication et service amélioré									18
Actif Client B to C											18
	Totaux								85	105	18

CHAPITRE 5 – LES SOLUTIONS PROPOSÉES

5.1.3.2.1 Actif Humain : Réalités au 31/12/N-1 et Plans d'actions 'N'

(et cotations des plans d'action de 'N+1' à 'N+4')

Actif Humain	Réalités 31/12/N-1					Plan d'action 'N'									
	Module Appréciations	Cotation					Module Objectifs poursuivis	Module actions prévues	Coûts k€	Val, Act.	Cotation				
		K	N1	N2	N3	N4					K	N1	N2	N3	N4
INDICE DE PERCEPTION DES COLLABORATEURS					10										13
SANTÉ				11											15
Bien être physique	perception globalement favorable des conditions de travail		1	15			produire un état de référence des postes de travail produire un audit des postes de travail de production		12		1	16			
Sérénité	perception très négative du niveau de stress dans le travail		1	7			1) identifier au plutôt les situations critiques 2) agir préventivement 3) diminuer les nb de jours d'arrêt de travail intégrer un questionnaire sur le stress à la visite médical annuelle		3		1	13			
SATISFACTION				11											14
Envie	niveau d'engagement des coll. très moyens eu égard aux enjeux d'un besoin de développement rapide de l'entreprise		1	12			1) créer une dynamique entrepreneuriale au sein de l'entreprise 2) accélérer le développement de nouvelles offres Mettre en place une démarche d'innovation / exp. ouverte accessible à tous sous la forme "bac à sable"		5		1	16			
Confiance	Niveau de confiance perçue incompatible avec les enjeux de l'entreprise et les valeurs portées par les dirigeants		1	9			1) Améliorer la compréhension et l'appropriation des coll. des projets d'entreprise 2) développer une dynamique d'échange manager / coll. au sein des sces Création "routine" de communication au sein des services pour débat sur les enjeux, projets de l'entreprise : 2h/moi		12		1	12			
COMPÉTENCE				8											9
Actif Humain	Totaux	37	354	131	47	9			32		37	416	155	55	11

Cotations des plans d'action au niveau 'N4' de 'N+1' = 12 ; de 'N+2' = 13 ; de 'N+3' = 13 ; de 'N+4' = 14 ;

Pour les exemples détaillés, nous renvoyons le lecteur au détail de ce tableau sur le site internet de l'Académie :
rubrique : http://www.lacademie.info/groupes_de_travail/archives

CHAPITRE 5 - LES SOLUTIONS PROPOSÉES

5.1.3.2.2 Actif Humain : Réalités au 31/12/N

Actif Humain	Réalités 31/12/N									
	Module objectifs réalisés	Module actions réalisées	Coût Val.		Cotation					
			k€	Act.	K	N1	N2	N3	N4	
INDICE DE PERCEPTION DES COLLABORATEURS										14
SANTÉ								15		
Bien être physique	L'audit a été réalisé sur tous les postes de production. L'équipe d'audit était constituée autour du médecin du travail de tous les postes de production. Une grille de cotation et une démarche de plan d'action ont été définies. Des premières actions ont été réalisées. Un audit ergonomique des postes de travail de production		14		1	17				
Sérénité	Questionnaire proposé à chaque collaborateur, mais sur la base du volontariat. 32% ont participé-- Détection de 10 cas préoccupants suivi par le médecin. Retour positif des collaborateurs élaboration et intégration d'un questionnaire sur le stress à la visite médical annuelle		2		1	14				
SATISFACTION								16		
Amélioration continue								9		
Actif Humain		Totaux	16		37	442	165	59		12

Pour les exemples détaillés, nous renvoyons le lecteur au détail de ce tableau sur le site internet de l'Académie :
rubrique : http://www.lacademie.info/groupes_de_travail/archives

CHAPITRE 5 - LES SOLUTIONS PROPOSÉES

5.1.3.3.1 Actif Système d'information : Réalités au 31/12/N-1 et Plans d'actions N, N+1 et N+3

Système d'Information	Réalités 31/12/N-1					Plan d'action 'N'								
	Module Appréciations	Cotation				Module Objectifs poursuivis	Module actions prévues	Coûts k€	Val. Act.	Cotation				
		K	N1	N2	N3					N4	K	N1	N2	N3
Equipement	vieillissant et obsolète			10		équipement obsolète et prioritaire	Renouvellement partie	15				12		
Disponibilité	pannes récurrentes			2		1.0	Résoudre les pannes de serveurs					10		
Sécurité	quelques failles			11		Pas d'intrusion	Mise à jour logiciels et test					12		
Infrastructure					8								11	
Pérennité des technologies	à vérifier			12		Valider cons. et utilisation des logiciels	Renégociation des contrats					15		
Facilité d'usage	pas orienté utilisateur			12		Ergonomie et usage	Nouveau système de B	25				14		
Couverture métier	clients internes pas satisfaits			10		Mise en place	CRM pour les ventes	10				13		
Opérationnel/Production					11								14	
Impact sur actifs de demande	clients mal ciblés			13		Fidélisation et meilleur ciblage des clients	Nouveau système de c	15				15		
Impact sur actifs d'offre	peu visible			12		Améliorer les systèmes	Suivi des RH et applications métiers					12		
Couverture stratégique et Mngt	pas de système			10		Mettre en place	Système de pilotage	10	100			13		
Décisionnel et Analytique					11		des Actifs Immatériels						13	
Actif Système d'Information					10									13
	Totaux			92	30	10	Totaux	75	100			116	38	13

Système d'Information	Plan d'action 'N+1'								
	Module Objectifs poursuivis	Module actions prévues	Coûts k€	Val. Act.	Cotation				
					K	N1	N2	N3	N4
Equipement	équipement obsolète et prioritaire	Renouvellement partie	15				15		
Disponibilité	96%	Eliminer les pannes de serveurs					16		
Sécurité	Pas d'intrusion	Mise à jour logiciels et tests réguliers					14		
Infrastructure								15	
Pérennité des technologies	Adapter le SI au service de la performance	Valider les technologies en permanence					16		
Facilité d'usage	Ergonomie et usage par tous	Déployer l'utilisation du	25				15		
Couverture métier	Suivi et déploiement	CRM pour les ventes	10				15		
Opérationnel/Production								15	
Impact sur actifs de demande	Fidélisation et meilleur ciblage des clients	Nouvelles campagnes	15				16		
Impact sur actifs d'offre	Améliorer les systèmes	Suivi des RH et applications métiers					15		
Couverture stratégique et Mngt	Partage des info par les parties prenantes	Système de pilotage	10	50			15		
Décisionnel et Analytique		des Actifs Immatériels						15	
Actif Système d'Information									15
	Totaux		75	50			137	45	15

Système d'Information	Plan d'action 'N+3'								
	Module Objectifs poursuivis	Module actions prévues	Coûts k€	Val. Act.	Cotation				
					K	N1	N2	N3	N4
Equipement	équipement obsolète et prioritaire	Renouvellement partie	10				17		
Disponibilité	1.0	Eliminer les pannes de serveurs					17		
Sécurité	Pas d'intrusion	Mise à jour logiciels et tests réguliers					16		
Infrastructure								17	
Pérennité des technologies	Adapter le SI au service de la performance	Valider les technologies en permanence					17		
Facilité d'usage	Ergonomie et usage par tous	Déployer l'utilisation du	12				18		
Couverture métier	Suivi et déploiement	CRM pour les ventes	8				17		
Opérationnel/Production								17	
Impact sur actifs de demande	Fidélisation et meilleur ciblage des clients	Nouvelles campagnes Marketing					17		
Impact sur actifs d'offre	Améliorer les systèmes	Suivi des RH et applications métiers					16		
Couverture stratégique et Mngt	Partage des info par les parties prenantes	Système de pilotage	8	10			16		
Décisionnel et Analytique		des Actifs Immatériels						16	
Actif Système d'Information									17
	Totaux		38	10			151	50	17

CHAPITRE 5 - LES SOLUTIONS PROPOSÉES

5.1.3.3.2 Actif Système d'information : Réalités au 31/12/N et Plans d'actions N, N+2 et N+4

Système d'Information	Réalités 31/12/N							
	Module objectifs réalisés	Module actions réalisées	Coûts k€	Val. Act.	Cotation			
					K	N1	N2	N3
Equipement	environ 10% + 1 serveur	Equipement changé	18			12		
Disponibilité	Maintenance faite	Bugs serveurs corrigés				10		
Sécurité	Aucune intrusion constatée	Mise à jour faite et tests intrusion				12		
Infrastructure								11
Pérennité des technologies	Meilleure évaluation de l'utilisation	Contrats optimisés et adaptés				15		
Facilité d'usage	Très bien utilisé et ergonomie adaptée	Nouveau système installé	20			15		
Couverture métier	Le suivi commercial est plus efficace	Logiciel installé et utilisé	9			13		
Opérationnel/Production								14
Impact sur actifs de demande	Analyse aussi possible et bon ROI.	Logiciel installé et en production	12			15		
Impact sur actifs d'offre	Nouvel outil BI bien adapté	Adaptation de l'application RH				13		
Couverture stratégique et Mngt	Empreinte Immatérielle partagée	Mise en place du système	11			14		
Décisionnel et Analytique								14
Actif Système d'Information								13
Totalux			70	0		119	39	13

Système d'Information	Plan d'actions 'N+2'							
	Module Objectifs poursuivis	Module actions prévues	Coûts k€	Val. Act.	Cotation			
					K	N1	N2	N3
Equipement	équipement obsolète et prioritaire 1.0	Renouvellement partiel continuer	12			15		
Disponibilité		Éliminer les pannes de serveurs				16		
Sécurité	Pas d'intrusion	Mise à jour logiciels et tests réguliers				14		
Infrastructure								15
Pérennité des technologies	Adapter le SI au service de la performance	Valider les technologies en permanence				16		
Facilité d'usage	Ergonomie et usage par tous	Déployer l'utilisation du BI	15			15		
Couverture métier	Suivi et déploiement	CRM pour les ventes	10			15		
Opérationnel/Production								15
Impact sur actifs de demande	Fidélisation et meilleur ciblage des clients	Nouvelles campagnes Marketing	12			16		
Impact sur actifs d'offre	Améliorer les systèmes	Suivi des RH et applications métiers				15		
Couverture stratégique et Mngt	Partage des info par les parties prenantes	Système de pilotage des Actifs Immatérielle	8	30		15		
Décisionnel et Analytique								15
Actif Système d'Information								15
Totalux			57	30		137	45	15

Système d'Information	Plan d'action 'N+4'							
	Module Objectifs poursuivis	Module actions prévues	Coûts k€	Val. Act.	Cotation			
					K	N1	N2	N3
Equipement	équipement obsolète et prioritaire 1.0	Renouvellement partiel continuer	10			18		
Disponibilité		Éliminer les pannes de serveurs				19		
Sécurité	Pas d'intrusion	Mise à jour logiciels et tests réguliers				17		
Infrastructure								18
Pérennité des technologies	Adapter le SI au service de la performance	Valider les technologies en permanence				17		
Facilité d'usage	Ergonomie et usage par tous	Déployer l'utilisation du BI	12			18		
Couverture métier	Suivi et déploiement	CRM pour les ventes	8			18		
Opérationnel/Production								18
Impact sur actifs de demande	Fidélisation et meilleur ciblage des clients	Nouvelles campagnes Marketing				18		
Impact sur actifs d'offre	Améliorer les systèmes	Suivi des RH et applications métiers				17		
Couverture stratégique et Mngt	Partage des info par les parties prenantes	Système de pilotage des Actifs Immatérielle	8	10		18		
Décisionnel et Analytique								18
Actif Système d'Information								18
Totalux			38	10		160	54	18

5.2 LA COMPTABILITÉ MODULAIRE DES ACTIFS IMMATÉRIELS⁹

Les tablettes d'argile donnent une idée de la richesse des données exprimées en unités physiques en nous donnant, après 4 millénaires, la possibilité de les transcrire en unités monétaires à partir des mercuriales d'aujourd'hui.

C'est toute cette richesse d'informations que nous proposons aux lecteurs de retrouver dans la Comptabilité Modulaire des actifs immatériels en transposant ces mouvements et ces stocks d'actifs matériels (orge, moutons, argent...) en actifs immatériels, (Clients, Humain, Système d'information...), en réalisant une simple relation bijective entre les éléments de ces deux ensembles d'actifs.

Il ne s'agit plus de ne retenir que la seule valeur monétaire immédiate d'un Client, d'un Collaborateur, d'un Système d'information, mais d'analyser en premier lieu les notions d'utilité, d'efficacité, les capacités intrinsèques d'un collaborateur ou d'une organisation, leur capacité d'adaptation sinon de création au service de l'entité. La Comptabilité Modulaire des actifs immatériels aspire à enregistrer dans une comptabilité distincte ces nouvelles données qui ne remettent pas en cause la légitimité de la valeur historique monétaire des actifs sociaux qui conserve toute sa nécessité. La Comptabilité Modulaire des actifs immatériels est ainsi un maillon indispensable car la comptabilité doit être présente pour appliquer la loi d'utilité que nous impose la nouvelle société « de l'adaptation permanente » dans laquelle nous sommes d'ores et déjà entrés et où la finance ne sera plus le seul comburant de la discipline comptable.

5.2.1 Le cadre comptable

5.2.1.1 Le modèle comptable actuel

Toute activité humaine repose sur l'abstraction¹⁰. Tout langage, donc toutes les écritures, sont des images¹¹ de la réalité qui n'ont rien de concret. La discipline comptable n'échappe pas à la règle commune. Le modèle comptable actuel, dit 'par partie double'¹², est une vieille construction, puisque son principe de base fut décrit dans la première moitié¹³ du XVI^e siècle. Il s'essouffle à suivre les rapides et profondes évolutions de l'économie et de la finance mondiale, car ses principes, en tant que 'contenant', ont été peu modifiés depuis son origine et ne tiennent pas entièrement compte de l'évolution des connaissances et des technologies.

⁹Cette présentation de la comptabilité modulaire des actifs immatériels est extraite de l'ouvrage déposé auprès de la SGDL par Henri Verrier © « Le Bilan Intégral des actifs sociaux, fiscaux, immatériels et environnementaux à partir de la Théorie Fondamentale de la Comptabilité et de la Comptabilité Modulaire ».

¹⁰Bachelard Gaston, *la formation de l'esprit scientifique*, « il nous faut prouver que l'abstraction débarrasse l'esprit, qu'elle allège l'esprit, qu'elle le dynamise ».

¹¹La manipulation d'images de la réalité est plus fructueuse que celle de la réalité.

¹²Cette expression est due à Pierre Savonne (1567). L'auteur mettait en relief le 'double report' sur les comptes du Grand-livre de la seule somme alors portée dans un article du Journal.

¹³Raugeo Cotrugli, ministre d'Etat sous Ferdinand Ier roi de Naples écrit en 1458 : « De cet art tant nécessaire, tant utile, ne se trouve aucun précepte par écrit : raison péremptoire qui m'a conduit à vouloir écrire par voie de doctrine de l'art de la marchandise, ce qu'à l'aventure depuis la création du monde jusqu'à notre âge, nul autre auteur n'a fait ». Ainsi il précède l'ouvrage (1494) du moine mathématicien, ami de trois papes et collègue de Léonard de Vinci, Luca Pacioli.

CHAPITRE 5 – LES SOLUTIONS PROPOSÉES

Cet essoufflement se ressent dans la gestion des entreprises. Rappelons les scandales financiers, tant en Europe qu'aux États-Unis (Enron, WorldCom, Vivendi...), les crises financières et économiques successives comme la crise des subprimes. Ces défaillances nous invitent à faire jouer un rôle plus important à la comptabilité : sur le fond, les normalisateurs s'y emploient, sur la forme, c'est l'objet de la Théorie Fondamentale de la Comptabilité (TFC) de les y aider.

Il devient urgent de doter les entités, grandes et petites, d'un outil suffisamment affûté pour analyser, avec facilité et une grande profondeur de champ, tous les mouvements comptables dont ceux qui constituent leur valeur ajoutée, le cœur de leur raison d'être.

Dans 'La Comptabilité' Jean-Guy Degos écrit « La Comptabilité ...s'est presque figée en 1494...elle semble frappée depuis 1850 d'un étrange immobilisme et sa révolution copernicienne est encore à venir ». La TFC et ses applications, les « Comptabilités Modulaires (CM) », prétendent répondre à cette longue léthargie.

5.2.1.2 La Théorie Fondamentale de la Comptabilité

La TFC s'enracine au cœur de l'observation de toute Matière¹⁴, par nature nécessairement qualitative et quantitative, afin d'en étudier les évolutions dans l'espace et le temps. Avant de commencer une fouille, l'archéologue délimite le périmètre de son champ d'observation. Puis il réalise sa partition en quadrillant le sol en parcelles d'un mètre de côté qu'il personnalise par leurs coordonnées cartésiennes dans un repère orthonormé. Enfin il crée un référentiel de niveau pour déterminer la profondeur des tranchées. De la même manière la TFC étudie la Matière dans l'espace et le temps. Elle délimite les notions de champ d'observation et de sa partition, de la place du ou des observateurs qui modifie les étendues observées. Il s'agit aussi d'examiner les comportements particuliers de certaines Matières : l'énergie, l'information, les mémoires.

A l'instar de la Matière qui est segmentée pour définir le périmètre du champ d'observation, le Temps de l'observation est également fragmenté car il y a toujours une antériorité de la Matière, de l'Action de l'Homme et du Capital utilisé. Il faut aussi tenir compte de la durée de vie de l'entité, de la durée de la campagne d'action(s) pour atteindre un objectif déterminé, enfin de la durée d'un exercice comptable. Ces fragmentations du Temps sont définies par des instants de raison (theoretical moment) sans durée réelle qui délimitent la période comptable d'observation. Les mouvements d'entrée et de sortie de Matière deviennent des faits comptables qui modifient ou non la quantité du Stock¹⁵ observée. L'examen des conséquences de la segmentation de la Matière dans l'espace et dans le temps est la caractéristique de la TFC.

¹⁴Par 'Matière' il faut entendre toutes les matières naturelles quantifiées à partir des unités usuelles de base, mais aussi toutes les disciplines et constructions élaborées par l'Homme qui utilisent désormais des unités plus diversifiées.

¹⁵Un Stock est la résultante de flux antérieurs mesurée dans un temps de raison car la Matière réelle observée ne cesse d'évoluer dans le temps réel.

CHAPITRE 5 – LES SOLUTIONS PROPOSÉES

Il faut aussi analyser l'importante question du dénombrement qualitatif et quantitatif afin d'enregistrer toute unité de mesure dans l'espace comptable. En TFC toutes les unités, monétaires ou non, présentent les mêmes propriétés comptables. Les données comptables ne sont plus limitées aux seules unités monétaires si volatiles et obsolètes dans le temps. Il devient possible de justifier la valeur d'un mouvement comptable à partir des caractéristiques physiques des supports tangibles ou observables mesurés¹⁶. Par exemple, l'enregistrement de la mesure des quantités d'énergie achetées et consommées permet d'établir des prévisions en valeur, mais aussi de mesurer les efforts réalisés ou à accomplir pour réduire la consommation d'énergie. L'introduction d'attributs qualitatifs apportant des précisions sur tout mouvement, facilite la connaissance et donc la valorisation et l'exploitation de tout mouvement.

A l'issue de cette étude l'auteur définit les caractéristiques de quatre ensembles comptables de base capables de représenter les Flux de Matière et donc les Stocks qui en résultent dans un temps de raison sans durée réelle, quels que soient la Matière observée et les types des unités utilisées.

La CM ne se limite pas à reproduire les faits comptables enregistrés. La conjonction d'unités physiques et monétaires dans un même ensemble comptable engendre de nouvelles unités et de nouveaux traitements de l'information. Elle développe ainsi de nouveaux outils d'observation comme pour suivre un même 'Matière-Champ d'observation' à partir de deux normes différentes comme c'est nécessaire en matière fiscale. Ainsi l'abstraction 'comptabilité modulaire', la forme comptable, a des conséquences sur le fond, sur la représentation de la 'Matière observée' et en particulier sur le comportement des observateurs. Prenons l'exemple de l'émission de titres subprimes par les « SPV special purpose vehicle ». Lors de la constitution de pools de dettes, les émetteurs de titres seront tenus d'analyser leurs produits en présentant aux investisseurs :

- des données générales : nombre d'emprunts concernés, montant total, nombre de titres émis ;
- des statistiques moyennes sur les emprunteurs : ressources moyennes (les emprunteurs des 'nearprimes' n'avaient pas de ressources régulières dans les 2 ans précédant leur emprunt...), montant moyen emprunté, montant moyen des annuités, rapport annuités/ressources, incidents de paiement dans les deux ans qui précèdent l'emprunt... ;
- des modalités relatives aux intérêts : Indice référentiel retenu, nature des taux : fixes, semi-variables, variables. Date prévisible du passage d'une nature à l'autre ;
- des projections trimestrielles sur les deux prochaines années : variation prévisible de l'indice de référence, conséquences sur le nombre de défaillances trimestrielles attendues, montants des défaillances attendues...

Toutes ces informations demandent à être rafraîchies trimestriellement.

¹⁶Lord Kelvin, *Pensée sur la mesure*, 1883 : « Si vous pouvez mesurer ce dont vous parlez et l'exprimer sous forme de nombres, vous en possédez une certaine connaissance. Mais si vous ne pouvez pas mesurer ce dont vous parlez et si vous ne pouvez pas l'exprimer sous forme numérique, votre connaissance est incomplète et insatisfaisante : vous avez peut-être effleuré la connaissance, mais vous n'avez pratiquement pas fait avancer l'état de la science, dans votre propre esprit ».

CHAPITRE 5 – LES SOLUTIONS PROPOSÉES

La TFC permet de comptabiliser les actifs financiers matériels, immatériels, environnementaux et RSE à partir d'une même théorie comptable et d'un même plan comptable. La notion d'actifs immatériels recouvre celle des actifs incorporels, aussi les comptes prévus par le PCG pour enregistrer ces derniers sont parfaitement compatibles et suffisants pour servir la comptabilité modulaire des actifs immatériels.

La seule limite est celle des moyens des observateurs qui doivent disposer :

- de normes comptables qui s'appliquent à la Matière et au champ observés ;
- de dispositifs technologiques pour observer et mesurer la Matière¹⁷.

La TFC n'est plus seulement une comptabilité d'enregistrement et de restitution, mais une comptabilité qui poursuit des objectifs et met en œuvre les actions des Hommes en vue d'atteindre ces objectifs.

La Matière et le champ d'observation des actifs immatériels sont définis dans le cadre de la TFC. La Matière observée, dans ce présent cahier le patrimoine financier et économique d'une entité, est identique à celle des comptes sociaux annuels. Le périmètre du champ observé est différent de celui des comptes sociaux puisqu'il ne comprend que l'observation des actifs immatériels compris ou non dans les comptes sociaux. Comme tous les Matières-Champs observés, les actifs immatériels disposent de leur propre norme comptable permettant notamment l'activation des actifs immatériels qui contribuent à la valeur de l'entité.

5.2.1.3 La Comptabilité Modulaire

La Comptabilité Modulaire utilise les principes de la TFC. Un 'module comptable' est l'un des quatre ensembles comptables de base définis par la TFC, muni d'extensions au niveau des entrées, des traitements et des sorties, pour approcher au plus près l'objectif recherché. C'est une entité comptable à part entière car elle respecte les quatre règles de forme nécessaires pour définir une comptabilité sur le plan technique : un Journal, un Grand-livre de comptes, un état de contrôle des reports du Journal sur les comptes (Balance) et une Situation comptable, image fidèle de la réalité observée. Les modules ouverts pour comptabiliser les actifs immatériels utilisent le second ensemble comptable de base décrit par la TFC.

Les applications de la CM couvrent tous les domaines aujourd'hui investis par la comptabilité : finance, économie, analytique de gestion, en proposant de nouvelles solutions comme en matière de Résultat fiscal. En faisant appel à la recherche interdisciplinaire la CM s'applique à toutes les activités humaines.

Cette cinquième partie du 'Cahier' présente la contribution de la comptabilité modulaire au Pilotage et à la Valorisation des actifs immatériels des entités.

¹⁷Torres Leonardo, *Machines à calculer*, 1901. Cet ingénieur espagnol qui réalise en 1911 un automate capable de gagner des fins de partie de jeux d'échecs dont les principes mathématiques ont été utilisés dans les premières générations d'ordinateurs expose dans son ouvrage « Ces automates auront des sens : des thermomètres, des boussoles, des dynamomètres, des manomètres..., des appareils sensibles aux circonstances qui doivent avoir une influence sur leur marche ». Ne pouvons-nous faire un parallèle entre ces dispositifs indispensables au fonctionnement des calculateurs spécialisés et les instruments de mesure nécessaires pour qualifier et quantifier les modifications, dans l'espace et le temps, de tout Matière-Champ d'observation, afin qu'elles deviennent des faits comptables.

5.2.1.4 Les trois angles d'observation

Les normes comptables ne permettent pas toujours de représenter tous les aspects de la Matière observée. Par mesure de prudence elles n'activent pas nécessairement toutes les dépenses engagées. C'est le cas du PCG art 211-3 (Règlement n°2004-06 du CRC) : « une immobilisation incorporelle est identifiable si elle est séparable des activités de l'entité, c'est-à-dire susceptible d'être vendue, transférée, louée ou échangée de manière isolée ou avec un contrat, un autre actif ou passif ».

Cependant des études récentes montrent la place de plus en plus importante prise par les actifs¹⁸ dits 'immatériels'¹⁹ dont la valeur est souvent très supérieure à celle des immobilisations et des capitaux circulants décrits dans les comptes annuels sociaux. Dès lors, pour bien diriger une entité et déterminer les actions à engager, connaître et mesurer l'ensemble de ses actifs sociaux et immatériels est indispensable. La maîtrise de l'ensemble des actifs est aussi nécessaire pour déterminer la valeur de l'entreprise. Il s'agit d'ailleurs bien selon le PCG article 211-1 (Règlement n°2004-06 du CRC) d'actifs : « Un actif est un élément identifiable du patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'entité, c'est-à-dire un élément générant une ressource que l'entité contrôle du fait d'événements passés et dont elle attend des avantages économiques futurs ».

Il en résulte qu'il faut observer les droits patrimoniaux des entités sous trois angles d'observation :

1) Comptabilité modulaire des comptes sociaux annuels :

Comptabilité modulaire des droits réels (corporels et incorporels) et des droits personnels en vue d'établir les comptes sociaux annuels légaux, ou encore comptabilité des actifs solides (les immobilisations) et liquides (l'actif circulant et la trésorerie).

2) Comptabilité modulaire des actifs immatériels :

Comptabilité modulaire des actifs immatériels que la législation ne permet pas d'inclure dans les comptes sociaux annuels i.e. tout actif immatériel qui concourt à la valorisation de l'entité ou comptabilité des actifs gazeux (une définition plus restrictive consisterait à ne retenir que les actifs immatériels contributifs aux ressources de l'entité que la législation ne permet pas d'inclure dans les comptes sociaux annuels).

¹⁸Nous retenons le terme 'actif' et non celui de 'capital' pour désigner les classes d'actifs immatériels afin de réserver le terme de 'capital' à la contrepartie des actifs de l'entité qui tient compte d'autres facteurs : amortissements, provisions, réévaluations..., mais aussi pour être homogène avec la terminologie des comptes annuels sociaux.

¹⁹hésaurus-Bercy V1 définit le 'capital' Immatériel comme la discipline économique qui vise à étudier la qualité (ou la valeur) de tous les facteurs de production de richesse de l'entreprise.

3) Comptabilité modulaire des actifs environnementaux et RSE sous deux aspects :

Comptabilité modulaire de gestion analytique qui s'apparente à la comptabilité de gestion analytique classique, mais qui enregistre également les unités non monétaires.

Comptabilité modulaire environnementale relative aux dépréciations des actifs Naturels et Humains non encore prises en charges financières par l'entité, mais par la Nature, l'Etat, et par l'Homme : l'entité les enregistre cependant dans une CM environnementale afin de prendre conscience de leurs conséquences futures tant sur son compte de résultats que sur sa trésorerie.

On notera que les dépenses effectivement réalisées au titre des actifs immatériels et environnementaux sont enregistrées dans les comptes sociaux annuels et dans la comptabilité analytique de gestion.

5.2.1.5 Classification des actifs immatériels

Comme partition des actifs immatériels, nous utiliserons à titre purement didactique les classes d'actifs décrites par la méthode 'Thésaurus-Bercy V1'²⁰. Cette méthode recense dix classes d'actifs immatériels que nous regroupons en quatre catégories :

- actifs de demandes : actifs Clients B to B et B to C ;
- actifs d'offres : actif Humain, actif du Savoir et du Savoir-faire, actif Marques et Brevets ;
- actifs d'offres et de demandes : actif Actionnaires, actif Partenaires, actif Sociétal, actif Environnement naturel ;
- actifs techniques ou de process : actif Système d'information et actif Organisation.

Ces classes d'actifs immatériels complètent les deux classes d'actifs 'sociaux' enregistrées dans le Bilan social : les Immobilisations et les Actifs Circulants.

Avant d'être transcrite en unités monétaires chaque classe d'actifs immatériels est décrite en fonction de paramètres qualitatifs spécifiques à l'entité qui font l'objet :

- d'une appréciation et d'une cotation en unités qualitatives ;
- d'une analyse des objectifs à poursuivre et des actions à mener pour atteindre ces objectifs.

²⁰Cette méthode, présentée par l'Observatoire de l'Immatériel, a été conçue par Monsieur Alan Fustec, Président de Goodwill-Management et Directeur Scientifique de l'Observatoire de l'Immatériel.

CHAPITRE 5 – LES SOLUTIONS PROPOSÉES

5.2.2 La Comptabilité Modulaire des actifs immatériels, tenue en unités qualitatives

5.2.2.1 Pourquoi tenir une comptabilité modulaire des actifs immatériels en unités qualitatives ?

Les comptes sociaux annuels légaux n'enregistrent les ressources et les emplois des entités qu'en unités monétaires. Comment ignorer en comptabilité une grande partie des actifs immatériels alors que selon une étude d'EY ils représentent plus de la moitié de la valeur de 2 entreprises sur 3 ? Par ailleurs comment ne pas enregistrer les mesures qualitatives des sous-jacents des actifs exprimés en unités monétaires ?

En enregistrant les mesures qualitatives, la CM est particulièrement adaptée pour 'rendre compte' de la situation des actifs immatériels et plus encore de leur évolution afin de piloter en temps réel l'ensemble des actifs de l'entité.

Aussi, parallèlement à la comptabilité des actifs sociaux exprimés en unités monétaires, nous ouvrons une comptabilité à part entière tenue en unités qualitatives afin d'y enregistrer les actifs non exprimés ou partiellement exprimés dans le bilan social légal. Ces unités qualitatives sont ensuite converties en unités monétaires pour dresser la situation monétaire des actifs immatériels puis le Bilan 'intégral' et le compte de Résultats 'intégral' des actifs sociaux et immatériels.

La comptabilité modulaire des actifs immatériels apporte la fiabilité des enregistrements qui sera appréciée par tous les partenaires de l'entité : banquiers, clients, fournisseurs, actionnaires, assureurs, investisseurs et par les membres du personnel.

L'objet de cette étude n'est pas de proposer, sur le fond, une méthode pour recenser les actifs immatériels d'une entité donnée, mais seulement de montrer à partir d'un exemple simplifié comment l'entité peut tenir compte en CM de ses actifs immatériels.

Les cotations²¹ utilisent, à différents niveaux, des coefficients, des indicateurs et des indices qui sont des composés d'indicateurs.

²¹Nous retenons le terme de 'cotation' pour exprimer la mesure en unités qualitatives de l'appréciation des paramètres décrivant un actif immatériel.

La cotation d'un paramètre d'un actif immatériel est sa mesure en unités qualitatives sur plusieurs niveaux en utilisant des coefficients, des indicateurs et des indices (composés d'indicateurs). Le terme 'Valeur' est utilisé pour désigner la mesure en unités monétaires d'un actif immatériel.

Plus logiquement nous devrions parler de la Valeur d'un indicateur, d'un indice et d'un actif en unités non monétaires et de sa cotation pour exprimer sa conversion en devises euros, dollars, Yuans... Les quantités de biens (pierres, denrées, bois, laine, bétail) portées sur les tablettes d'argile du second millénaire avant notre ère sont ainsi des Valeurs. Aujourd'hui, au fil des mercuriales, nous pouvons les convertir (cotation) en étalons euros, dollars, Yuans...

CHAPITRE 5 – LES SOLUTIONS PROPOSÉES

5.2.2.2 Le Plan d'action(s) en unités Qualitatives (PAQ) au 31/12/N

L'analyse des objectifs poursuivis et des actions à mener pour les atteindre est présentée au § 5.1.2 ci-dessus et au § ci-après pour l'actif Brevets.

Sur les cinq actifs immatériels retenus dans notre exemple nous attendons au 31/12/N, au niveau N4, un résultat positif total de 13 points soit une progression en cotation de 23.6 %.

Les cotations qualitatives constituent un véritable mouvement d'horlogerie. Il est nécessaire d'analyser les résultats obtenus au titre de chacun des niveaux. En effet la cotation d'un niveau donné peut être stable alors que la progression du niveau inférieur peut laisser augurer sa prochaine progression.

Bilan du Plan d'action sur 'N'	N1	N2	N3	N4
Actif				
Actif Clients B to C		73	90	15
Actif Humain	416	155	55	11
Actif Système d'Information		116	38	13
Actif Brevet	51	81	26	13
Actif Partenaires		78	63	16
Total Actif	467	503	272	68
Passif				
Evaluation Actif Clients B to C		71	84	14
Evaluation Actif Humain	354	131	47	9
Evaluation Actif SI		92	30	10
Evaluation Actif Brevets	47	75	24	12
Evaluation Actif Partenaires		49	40	10
Résultats attendus du Plan d'action sur 'N'	66	85	47	13
Total Passif	467	503	272	68

N1, N2, N3, N4 : Arborescence des niveaux progressifs pour mesurer la cotation des actifs immatériels

Compte de Résultats du Plan d'action sur 'N'	N1	N2	N3	N4
Résultats Clients B to C		2	6	1
Résultats Actif Humain	62	24	8	2
Résultats Actif SI		24	8	3
Résultats Actif Brevets	4	6	2	1
Résultats Actif Partenaires		29	23	6
Résultats attendus du Plan d'action sur 'N'	66	85	47	13

Les écritures comptables sont enregistrées au niveau des paramètres qualitatifs et quantitatifs aussi le Bilan et le Compte de Résultats peuvent être présentés au niveau de chacun des paramètres composant les actifs immatériels.

CHAPITRE 5 – LES SOLUTIONS PROPOSÉES

5.2.2.3 Situation réelle au 31/12/N en unités qualitatives

Avant affectation du Résultat de l'exercice N

Sur les cinq actifs immatériels retenus nous obtenons au 31/12/N, au niveau N4, un résultat positif total de 15 points soit une progression en cotation de 27.3 %.

Bilan exercice 'N' avant affectation du Résultat	N1	N2	N3	N4
Actif				
Actif Clients B to C		74	91	15
Actif Humain	442	165	59	12
Actif Système d'Information	0	119	39	13
Actif Brevet	51	85	28	14
Actif Partenaires		78	63	16
Total Actif	493	521	280	70
Passif				
Evaluation Actif Clients B to C		71	84	14
Evaluation Actif Humain	354	131	47	9
Evaluation Actif SI		92	30	10
Evaluation Actif Brevets	47	75	24	12
Evaluation Actif Partenaires		49	40	10
Résultats de l'exercice 'N'	92	103	55	15
Total Passif	493	521	280	70

Compte de Résultats au 31/12/N	N1	N2	N3	N4
Résultats Clients B to C		3	7	1
Résultats Actif Humain	88	34	12	3
Résultats Actif SI		27	9	3
Résultats Actif Brevets	4	10	4	2
Résultats Actif Partenaires		29	23	6
Résultats de l'exercice 'N'	92	103	55	15

Nota : Les arrondis à l'unité peuvent entraîner des écarts

Affectation des Résultats de N

Après la fermeture des modules, la clôture des comptes de l'exercice N et la reprise des 'à nouveaux' au 01/01/N+1, l'entité procède à l'affectation du résultat de l'exercice N. Les résultats de N sont affectés aux comptes de capitaux propres 'évaluation' de chacun des actifs considérés, à l'exception de l'actif 'Partenaires' qui est affecté au compte de 'Report à nouveau Actif Partenaires'. L'entreprise se réserve en effet un délai de réflexion pour entériner les résultats particulièrement favorables sur cet actif.

CHAPITRE 5 – LES SOLUTIONS PROPOSÉES

5.2.3 La Comptabilité Modulaire des actifs immatériels, tenue en unités monétaires

5.2.3.1 Pourquoi tenir une comptabilité des actifs immatériels en valeur ?

La CM des actifs immatériels tenue en unités qualitatives est essentielle pour manager l'entité et améliorer ses performances sur le moyen et le long terme. Il s'agit comme nous l'avons dit d'un mécanisme d'horlogerie qu'il faut minutieusement entretenir car le blocage d'un paramètre met en cause le bon fonctionnement de sa classe d'actif, laquelle affecte toutes les autres classes.

La tenue qualitative a une dimension managériale qui se suffit à elle-même. Toutefois la recherche de l'accroissement qualitatif n'a pas d'autre but que de développer la valeur de l'entité. Il est donc logique de donner aux actifs immatériels une dimension financière en établissant un lien entre les unités qualitatives et les unités monétaires, d'autant que la valeur de l'entité résulte pour une grande part de l'actualisation de ses futurs flux nets annuels de trésorerie lesquels dépendent des actions et investissements en actifs immatériels.

La CM des actifs immatériels tenue en unités monétaires est donc tout aussi justifiée que celle de ses sous-jacents qualitatifs. Elle est aussi le pendant de la situation des comptes sociaux sur le chemin qui mène à la situation intégrale de l'entité, i.e. à la consolidation des situations sociales et immatérielles : Bilan et compte de Résultats.

5.2.3.2 La Comptabilité Modulaire des Actifs Immatériels en unités monétaires

Valeur des actifs immatériels en unités monétaires au 31/12/N-1

Dans son ouvrage l'auteur développe une méthodologie d'approche de la valeur de l'entité et des actifs immatériels dont il ressort, dans l'exemple proposé, que ces derniers s'élèvent à 2900 k€ au 31/12/N-1 en considérant qu'il n'y a aucune dotation aux amortissements et aux provisions sur actifs immatériels à cette date :

Evaluation des actifs immatériels au 31/12/N-1

Classes des actifs immatériels	Estimation 31/12/N-1
Actif Clients B to C	1000
Actif Humain	900
Actif Système d'Information	300
Actif Brevets	200
Actif Partenaires	200
Autres actifs immatériels	300
Total	2900

CHAPITRE 5 – LES SOLUTIONS PROPOSÉES

Valeur du point de chacun des actifs immatériels au 31/12/N-1

L'évaluation des actifs immatériels en valeur et cotation au 31/12/N-1 permet de calculer la valeur du point de chacun des actifs immatériels qui est égale au quotient de la valeur de l'actif par sa cotation :

Valeur du point des actifs immatériels à compter du 31/12/N-1

Classes des actifs immatériels	Valeurs à compter du 01/01/N		
	Estimation	Cotation	Val. point
Actif Clients B to C	1000	14	71.4
Actif Humain	900	9	100.0
Actif Système d'Information	300	10	30.0
Actif Brevets	200	12	16.7
Actif Partenaires	200	10	20.0
Autres actifs immatériels	300	10	30.0
Total	2900		

5.2.3.3 Evaluation du Plan d'action(s) en Valeur (PAV) au 31/12/N

La valeur du point par actif calculée au 31/12/N-1 est maintenue jusqu'à la prochaine réévaluation de la valeur de l'entité. Ainsi la valeur d'un actif immatériel en unités monétaires, à tout moment, est considérée comme étant égale au produit de sa cotation par la valeur du point considéré, i.e. proportionnelle à sa cotation. Pour la détermination des cotations au 31/12/N il y a lieu de se reporter au § 5.1.2 ci-dessus et au § ci-après pour l'actif Brevets. La valeur prévisionnelle des actifs immatériels au 31/12/N s'élève à 3398 k€ en valeur brute i.e. avant toute dotation aux amortissements et aux provisions :

Evaluation du Plan d'action exercice 'N' au 31/12/N

Classes des actifs immatériels	Valeur du point	PA au 31/12/N	
		Cotation	Evaluation
Actif Clients B to C	71	15	1071
Actif Humain	100	11	1100
Actif Système d'Information	30	13	390
Actif Brevets	17	13	217
Actif Partenaires	20	16	320
Autres actifs immatériels	30	10	300
Totaux		78	3398

CHAPITRE 5 – LES SOLUTIONS PROPOSÉES

5.2.3.4 Situation attendue du PAV au 31/12/N

Nous attendons sur l'exercice N une progression du total des cotations de 13 points et un résultat brut de 498k€. Le résultat net s'établit à 426 k€ après une dotation aux amortissements actif Brevets de 22 k€ et une dotation aux provisions exceptionnelles pour risques sur l'actif Partenaires de 50 k€ :

Bilan du Plan d'action attendu au 31/12/N en Valeur et Cotation

Postes	Cotation	Valeur point	k€		
			Brut	Am/Dép.	Net
Actif					
Actif Clients B to C	15	71	1071		1071
Actif Humain	11	100	1100		1100
Actif Système d'Information	13	30	390		390
Actif Brevets	13	17	217	22	195
Actif Partenaires	16	20	320	50	270
Autres actifs incorporels	10	30	300		300
Total	78		3398	72	3326
Passif					
Evaluation Actif Clients B to C	14	71			1000
Evaluation Actif Humain	9	100			900
Evaluation Actif SI	10	30			300
Evaluation Actif Brevets	12	17			200
Evaluation Actif Partenaires	10	20			200
Evaluation Autres actifs immatériels	10	30			300
Résultats attendus du Plan d'action 'N'	13				426
Total	78				3326

Compte de Résultats du Plan d'action attendu au 31/12/N, Valeur et cotation

Postes	Cotation	Valeur point	k€		
			Brut	Am/Dép.	Net
Résultats Clients B to C	1	71	71		71
Résultats Actif Humain	2	100	200		200
Résultats Actif SI	3	30	90		90
Résultats Actif Brevets	1	17	17	22	-5
Résultats Actif Partenaires	6	20	120	50	70
Résultats attendus du Plan d'action 'N'	13		498	72	426

CHAPITRE 5 – LES SOLUTIONS PROPOSÉES

5.2.3.5 Valeur des actifs immatériels au 31/12/N

Valeur d'un actif immatériel au 31/12/N = (valeur du point de cet actif) * (par sa cotation au 31/12/N).

L'entité a pratiqué une dotation aux amortissements des actifs Brevets de 22 k€ pour tenir compte de leur obsolescence et à titre de précaution une dotation aux provisions pour risques sur l'actif Partenaire de 50 k€. Après ces dotations la valeur nette des actifs immatériels au 31/12/N s'élève à 3442 k€ et le résultat net à 542 k€ (3442 - 2900) :

Valeur des actifs immatériels au 31/12/N

Classes des actifs immatériels	Valeur point	Valeurs au 31/12/N			
		Cotation	Eval. Brute	Dotations	Eval. Nette
Actif Clients B to C	71	15	1071		1071
Actif Humain	100	12	1200		1200
Actif Système d'Information	30	13	390		390
Actif Brevets	17	14	233	22	211
Actif Partenaires	20	16	320	50	270
Autres actifs immatériels	30	10	300		300
Total		80	3514	72	3442

5.2.3.6 La situation au 31/12/N par rapport à la situation attendue du PAV au 31/12/N

Cette situation est riche d'enseignements pour préparer le plan d'action(s) de N+1. Les résultats attendus sur N ont tous été atteints, deux ont été dépassés :

- Humain de 100 k€ ;
- Brevets de 16 k€.

Aucun écart n'est constaté sur le montant des dotations aux amortissements et aux provisions.

5.2.4 La Situation Intégrale des actifs sociaux et immatériels

5.2.4.1 Pourquoi rechercher la Situation Intégrale des comptes sociaux et immatériels ?

Il est naturel que les entreprises s'intéressent à la situation 'Intégrale' de l'ensemble de leurs Actifs et de leurs Résultats Sociaux et Immatériels. Sur le plan de la technique comptable il s'agit d'une 'consolidation' des bilans afin de ne pas compter deux fois la valeur des actifs incorporels comprise dans les comptes sociaux, mais aussi dans la comptabilité modulaire des actifs immatériels.

Bilan intégral = Bilan social + Bilan des actifs immatériels non portés dans le Bilan social

Compte de Résultat intégral = Cpte de Résultats sociaux + Cpte de Résultats des actifs immatériels

La situation 'intégrale' est établie en première approche au niveau des comptes sociaux. Il n'y a cependant que des avantages à l'établir également au niveau des comptes consolidés.

Les professionnels utilisent de nombreuses méthodes pour évaluer l'actif net d'une entreprise. Il y a lieu de privilégier celles qui sont les plus adaptées au secteur d'activité et au contexte de l'entité considérée. Dans le cadre de cet extrait de la CM des actifs immatériels nous ne recherchons pas nécessairement une valeur de cession, mais une valeur de l'entreprise dans une perspective de continuité de l'activité. L'objectif recherché est d'assurer avec prudence le passage de la valeur actuelle à celles attendues dans le moyen terme de la durée de la campagne d'action(s) envisagées pour développer la valeur de l'entreprise.

Dans le cadre de la CM l'auteur utilise deux méthodes qui reposent sur la connaissance des mêmes actifs sociaux et immatériels :

1) la méthode du bilan corrigé classique, mais tenant compte de l'évaluation des actifs immatériels en unités monétaires. Cette première méthode consiste :

- à corriger les valeurs de chacun des postes du Bilan social afin d'obtenir le Bilan social corrigé,
- puis à tenir compte de l'évaluation des actifs immatériels en unités monétaires.

2) la méthode classique des flux de trésorerie disponibles actualisés, mais tenant compte des objectifs poursuivis et des conséquences des actions prévues pour les atteindre mesurées en unités qualitatives.

L'objectif final est de confronter ces deux méthodes pour remettre en cause l'ensemble des paramètres retenus tant en unités qualitatives que monétaires. Le détail de ce cheminement d'ordre comptable n'entre pas dans l'objet du présent guide. Nous présentons cependant la phase initiale de la seconde méthode qui consiste à établir le Business Plan Qualitatif.

5.2.4.2 Préparation du Business Plan Qualitatif (BPQ)

Le 'Business Plan Qualitatif' est le prolongement du Plan d'action(s) qualitatif à tous les exercices retenus pour calculer la valeur de l'entité à partir de ses cash-flows actualisés. Des exemples de préparation du BPQ sont présentés au § 5.1.3. Il consiste à rechercher :

- les objectifs à poursuivre et les actions à mener pour les atteindre au titre de chacun des paramètres des actifs immatériels de l'entreprise ;
- puis à mesurer les cotations de tous les paramètres des actifs immatériels et les coûts des actions projetées ainsi que leurs valeurs éventuelles d'activation.

Le BPQ tient compte des spécificités de la TFC :

- dans l'espace les observateurs dénombrent et observent les paramètres d'une Matière, en l'occurrence les actifs immatériels dans le champ d'action(s) défini par les statuts d'une entreprise donnée ;
- dans le temps les observateurs prennent connaissance de la situation présente, puis envisagent les objectifs à poursuivre et les actions successives à mener pour atteindre les objectifs, dans le cadre d'une campagne d'action(s), dont l'objectif final est de revaloriser l'entreprise.

Ces observations et ces mouvements sont décrits dans des modules quantitatifs acceptant toute unité physique (monétaire ou non) si l'on dispose d'un étalon de mesure (cotations, coûts...) et dans des modules qualitatifs d'expressions littérales (objectifs poursuivis, actions prévues, objectifs réalisés, actions réalisées...).

CHAPITRE 5 – LES SOLUTIONS PROPOSÉES

5.2.4.3 Exemple de préparation du BPO à partir des paramètres de Thésaurus V1, actif Brevets

Le tableau ci-dessous présente les évolutions projetées pour les exercices de N-1 à N+4 de l'actif 'Brevets' selon les paramètres retenus par Thésaurus V1 : Pour réaliser le chaînage des paramètres sur plusieurs niveaux Thésaurus V1 utilise des coefficients (en gris), des indicateurs (en jaune) et des indices, composés d'indicateurs (en vert) :

Préparation du Business Plan qualitatif : Actif Brevets selon paramètres de Thésaurus V1

Valeurs adaptées au secteur professionnel et à l'entreprise considérée

Actif brevets	Situation au 31/12/N-1					Plan d'action exercice 'N'						Coûts K€	Val. Act.			
	Module Appréciations	Cotations					Module Objectifs poursuivis	Module actions prévues	Cotations							
		K	N1	N2	N3	N4			K	N1	N2			N3	N4	
Oppositions	Aucune	1.1					Articles presse spécialisée	reprendre contacts	1.1							
Citations	Articles presse	1.1					second brevet	dév. Brevet 2	1.1						40	80
Classe	1 brevet	1.1					passage de tech. analogique à numérique		1.1							
Autres critères		1.1					dév. commercialisation	campagne publicité	1.0							
Maturité	pré-commercialisation	1.0					Demande 400 m€	campagne publicité			12					
Demande	Demande 300 m€			10			plus sur plusieurs fonctions				11					
Innovation	Plus sur plusieurs fonctions			10								12				
Potentiel de l'invention					11								12			
Pays	France		15				Europe			15						
Revendications	Limitées		11				Limitées			12						
Expérience contentieux			11							11						
Age			10							13						
Protection				12							14					
Barrière à l'entrée				15			am. par gain de productivité	dév. fonctions numériques			15					
Maîtrise	Encore des manques			12			quelques manques	revoir les procédures			13					
Obsolescence	6 ans			16			8 ans				16					
Pérennité					13							14				
Actif Brevet	Totaux	5.4	47	75	24	12	Totaux		5.4	51	81	26	13	40	80	

Actif brevets	Situation au 31/12/N					Coûts K€	Val. Act.								
	Module objectifs réalisés	Module actions réalisées	Cotations												
			K	N1	N2			N3	N4						
Oppositions	Articles presse spécialisée	repris contact	1.1												
Citations	second brevet	dév. Brevet 2	1.1											40	80
Classe	passage de tech. analogique à numérique		1.1												
Autres critères	dév. commercialisation	publicité réalisée	1.0								14				
Maturité	Demande 450 m€	publicité réalisée			14						11				
Demande	plus sur plusieurs fonctions				11							13			
Innovation													13		
Potentiel de l'invention															
Pays	Europe			15											
Revendications				12											
Expérience contentieux				11											
Age				13											
Protection					14										
Barrière à l'entrée	am. par gain de productivité	dév. fonctions numériques			14										
Maîtrise	gain de productivité	dév. techn. numérique			16										
Obsolescence	nelles fonctions	dév. techn. numérique			14										
Pérennité	8 ans				16										
Actif Brevet	Totaux		5.4	51	85	28	14	40	80						

Objectifs au 31/12/N+1	5.4	53	86	28	14	10
Objectifs au 31/12/N+2	5.4	53	86	28	14	10
Objectifs au 31/12/N+3	5.5	55	91	31	15	10
Objectifs au 31/12/N+4	5.5	56	92	32	15	10

CHAPITRE 5 – LES SOLUTIONS PROPOSÉES

Les paramètres des actifs Clients B to C, Humain, Système d'information et Parties prenantes spécifiques au présent Cahier sont présentés au § 5.1.2. L'objet de la colonne 'valeur d'activation' n'entre qu'accessoirement en considération dans le cadre du présent extrait.

5.2.4.4 Synthèse du Business Plan Qualitatif

Le BPO rappelle les cotations de fin N-1 pour mieux apprécier les changements attendus sur les exercices suivants. Le tableau ci-dessous récapitule les cotations présentées au § ci-dessus et au § 5.1.2 :

Business Plan des actifs immatériels pour les exercices de 'N-1' à 'N+4' en cotation

Classes d'actifs immatériels	Réel	PA	Business Plan			
	N-1	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Actif Clients B to C	14	15	16	17	18	18
Actif Humain	9	11	12	13	13	14
Actif Système d'Information	10	13	15	15	17	18
Actif Brevets	12	13	14	14	15	16
Actif Partenaires	10	16	12	13	13	14
Totaux	55	68	69	72	76	80

5.2.4.5 Valeur initiale de l'entité au 31/12/N-1 à partir des cash-flows actualisés

La valeur de l'entité est déterminée en actualisant :

- d'une part, les cash-flows déterminés pour les cinq prochains exercices ;
- d'autre part, la valeur de l'entité à l'issue de ce moyen terme.

Les cash-flows de chaque exercice sont diminués :

du montant des dépenses en immobilisations corporelles et incorporelles ;

- de la variation du Besoin en Fonds de Roulement (BFR), dont le coût des actions nécessaires pour réaliser le BPO (cf. colonne 'coûts' du BPO).

Le BPO facilite l'évaluation de tous les paramètres nécessaires à la détermination des résultats des prochains exercices : évolutions des chiffres d'affaires, des taux de marge, des frais de personnel, des amortissements. Il s'agit d'une gestion ascendante (bottom up) et non plus de l'approche 'top-down' souvent observée.

Dans le cas présent l'application initiale de la méthode des 'cash-flows actualisés' valorise l'actif net comptable au 31/12/N-1 à 4898 k€ et la valeur des immatériels à 3588 k€ (4898 -1310).

CHAPITRE 5 – LES SOLUTIONS PROPOSÉES

5.2.4.6 Second calcul de la valeur de l'entité au 31/12/N-1 à partir des cash-flows actualisés

La valeur de l'entreprise est déterminée après plusieurs interpolations entre les résultats obtenus à partir des deux méthodes de calcul. Les dirigeants de l'entreprise estiment que le premier écart de revalorisation de 1088 k€ (4898 -3810) entre les résultats obtenus à partir des deux méthodes est trop important et décident de réviser l'ensemble des postes conduisant aux cash-flows ce qui ramène à une valeur de l'entreprise de 4452 k€, une valeur des immatériels à 3142 k€ (4452-1310) et à une revalorisation des immatériels de 642 k€ (3142-2500) :

Second calcul de la valeur de l'entité au 31/12/N-1 à partir des cash-flows actualisés et de l'EBIT

en k/€	N	N+1	N+2	N+3	N+4
CA net	5316	5759	6114	6379	6645
Achats de marchandises	3886	4210	4469	4663	4857
Marge brute	1431	1550	1645	1717	1788
Charges externes, Personnel et taxes	846	874	902	837	865
Excédent brut d'exploitation (EBE)	584	676	743	879	923
Amortissements	100	100	100	100	100
Résultat d'exploitation (EBIT)	484	576	643	779	823
IS sur EBIT	161	191	214	259	274
Cash-flows sur EBIT	423	485	529	620	649
Variation du BFR (1)	-100	-120	-140	-150	-150
Investissements	-70	-80	-90	-90	-90
Cash-flows disponibles	253	285	299	380	409
Cash-flows actualisés à 8%	234	244	238	280	279
Somme des cash-flows actualisés	1274				
Valeur à fin 'N+4' = 8 'EBIT actualisé'	4483				6587
Actif de l'entreprise	5757				
Passif réel	1305				
Valeur de l'entreprise	4452				

(1) Tient notamment compte du coût des actions prévues sur la période du BPQ

CHAPITRE 5 – LES SOLUTIONS PROPOSÉES

5.2.4.7 Valeur définitive de l'entreprise et de ses actifs immatériels au 31/12/N-1

La valeur définitive est ainsi arrêtée après avoir réalisé plusieurs interpolations entre les résultats des deux méthodes de calcul qui ont conduit aux valeurs successives suivantes :

Approches successives de la valeur de l'entreprise :

Méthodes de calcul	Valeur de l'entreprise	Actifs sociaux corrigés hors actifs immatériels	Total Actifs immatériels	Réévaluations successives
Bilan corrigé, évaluation initiale	3810	1310	2500	
Cash-flows actualisés, évaluation initiale	4898	1310	3588	1088
Cash-flows actualisés, seconde évaluation	4452	1310	3142	642
<i>Bilan corrigé, valeur définitive retenue</i>	<i>4210</i>	<i>1310</i>	<i>2900</i>	<i>400</i>

Par mesure de prudence l'entreprise retient un actif net corrigé de 4210 k€ au 31/12/N-1 ce qui conduit à une valeur totale des actifs immatériels de 2900 k€ [4210-(1410-100)] qui limite leur revalorisation, due aux résultats futurs escomptés, à 400 k€ (2900-2500).

5.2.5 La situation intégrale des actifs Sociaux et Immatériels de l'entreprise au 31/12/N

5.2.5.1 Le Bilan intégral des actifs 'sociaux et immatériels' au 31/12/N

Pour simplifier nous avons supposé que le résultat social au 31/12/N est nul et que le résultat social de N-1 a été affecté au compte de report à nouveau. La valeur intégrale de l'entreprise au 31/12/N s'élève à 4752 k€ (actifs Sociaux hors immatériels 1310 (1410-100) + actifs immatériels nets 3442) et le résultat net à 442 k€ puisque le résultat brut de 542 k€ sur les immatériels est réduit de 100 k€ correspondant aux corrections apportées au bilan social.

CHAPITRE 5 - LES SOLUTIONS PROPOSÉES

La valeur intégrale de l'entité au 31/12/N s'élève à 4752 k€ (actifs Sociaux hors immatériels 1310 (1410-100) + actifs immatériels nets 3442) et le résultat net à 442 k€ puisque le résultat brut de 542 k€ sur les immatériels est réduit de 100 k€ correspondant aux corrections apportées au bilan social.

Bilan intégral des actifs Sociaux et Immatériels au 31/12/N avant affectation des résultats de N mais après affectation du résultat de N-1 au compte Report à nouveau

Le Bilan social corrigé au 31/12/N est censé être identique à celui du 31/12/N-1, aucun résultat social sur N

Postes	Social	Correction	Social corrigé	Immat. Net	Conso	Intégral
ACTIF						
Immobilisations	750	60	810	3442	-100	4152
Incorporelles/ immatériels	100		100	3442	-100	3442
Fonds de commerce	90		90		-90	
Actif Clients B to C				1071		1071
Actif Humain				1200		1200
Actif Système d'Information				390		390
Actif Brevets	10		10	211	-10	211
Actif Partenaires				270		270
Autres actifs immatériels				300		300
Corporelles (nettes)	650	60	710			710
Besoin en Fonds de Roulement	1195	-100	1095			1095
Stock	700	-100	600			600
Clients	1045		1045			1045
Disponibilités	260		260			260
Fournisseurs	810		810			810
Actif économique	1945	-40	1905	3442	-100	5247
PASSIF						
Capitaux propres	1150		1150			1150
Report à nouveau	300		300			300
Résultats de l'exercice	0	-100	-100	542		442
Ecarts de réévaluation		60	60			60
Evaluation des immatériels				2900	-100	2800
Actif net comptable corrigé	1450	-40	1410	3442	-100	4752
Emprunts	495		495			495
Passif économique	1945	-40	1905	3442	-100	5247

CHAPITRE 5 - LES SOLUTIONS PROPOSÉES

5.2.5.2 Le Compte de Résultats intégral des actifs 'sociaux et immatériels' au 31/12/N

Le Résultat sur les actifs immatériels vient s'ajouter au Résultat social :

Compte de Résultat Intégral au 31/12/N

Poste	Social	Correction	Social corrigé	Immatériel	Rés. Intégral
Ventes	5200		5200		5200
Résultats Clients B to C				71	71
Résultats actif Humain				300	300
Résultats actif Système d'information				90	90
Résultats Brevets				33	33
Résultats actif partenaires				120	120
Total des Produits	5200	0	5200	614	5814
Achats	3900		3900		3900
Services extérieurs	300		300		300
charges de personnel	800		800		800
Impôts et taxes	100		100		100
Dotations aux amort. et provisions	100	100	200	72	272
Total des Charges	5200	100	5300	72	5372
Résultats de l'exercice	0	-100	-100	542	442

CHAPITRE 5 – LES SOLUTIONS PROPOSÉES

5.2.6 Valeur des actifs immatériels jusqu'à la fin de la campagne en cours

L'évolution de la Matière est continue dans le temps. Modifier la trajectoire de cette évolution demande d'intervenir pendant un temps certain qui dépasse la durée d'un exercice comptable. Nous appelons 'campagne' le nombre d'exercices que se donne l'entreprise pour parvenir à l'objectif final qu'elle s'est fixé.

Les cotations sur toute la durée du BPO et sur l'exercice de fin de la campagne en cours, permettent de calculer l'évolution de la valeur des actifs immatériels jusqu'à la fin de la campagne que nous avons fixée à N+8 :

Prévisions de l'évolution de la valeur des actifs immatériels jusqu'à la fin de la campagne fixée à 'N + 8'

Classes d'actifs immatériels Niveau 4	Estimé N-1	PA	Business Plan				Objectif N+8
		N	N+1	N+2	N+3	N+4	
Actif Clients B to C	1000	1071	1143	1214	1286	1286	1286
Actif Humain	900	1100	1200	1300	1300	1400	1600
Actif Système d'Information	300	390	450	450	510	540	540
Actif Brevets	200	217	233	233	250	267	267
Actif Partenaires	200	320	240	260	260	280	300
Autres actifs immatériels	300	300	300	300	300	300	300
Valeurs des actifs immatériels	2900	3398	3566	3758	3906	4072	4292
% sur objectif de fin de campagne	67.6%	79.2%	83.1%	87.5%	91.0%	94.9%	100.0%

Ces évolutions soutenues par les objectifs poursuivis et les décisions d'action programmées confortent l'entreprise qu'elle ne prend pas de risque en évaluant ses actifs immatériels à 2900 k€ au 31/12/N-1.

5.2.7 Conclusion

La comptabilité modulaire des actifs immatériels apporte la sécurité des enregistrements analytiques chronologiques des plans d'action(s) et des réalités observées tant en unités non monétaires que monétaires. Les Bilans et les Comptes de Résultats sont présentés en unités non monétaires et monétaires. La présentation des situations des actifs immatériels quantifiés en unités monétaires est homogène avec celle des comptes sociaux annuels et celle des actifs environnementaux et RSE. Il ne s'agit donc pas de dresser des inventaires intermittents de données émanant de sources diverses établies à différentes époques, dont il existe de nombreuses évolutions et versions, cohérentes ou non avec les business plans et les prévisions de trésorerie. Les situations de comptabilité modulaire, établies au fil des plans d'action(s) successifs et de leurs réalisations, montrent les réussites, mais aussi les échecs qui seront à l'origine de nouvelles décisions, dont la crédibilité, au fil du temps, se renforce sur le moyen et le long terme. La présentation à toutes les parties prenantes de l'entité de Situations comptables intégrales et de leurs justifications est un atout considérable pour progresser dans la réalisation des plans d'action(s) 'sociaux et immatériels' et dans l'évaluation de la valeur intégrale de l'entité.

PRÉSERVER, FAIRE FRUCTIFIER ET MESURER SES ACTIFS IMMATÉRIELS GRÂCE AU NUMÉRIQUE : COLLECTIONS ET PLATEFORMES DE VALORISATION

Méthode et technologie déposées par Carole Lipsyc à l'APP

Il n'est pas possible de réduire les actifs immatériels à une définition ou à une liste. Les actifs immatériels sont, d'une certaine manière, « tout ce qui fait que l'on est soi », en tant que personne ou en tant que collectif : une histoire, une personnalité, des mécanismes, un rapport au monde, des savoirs, des idéaux, des valeurs, des engagements, une forme de créativité, etc.

Ils désignent à la fois un acquis et un potentiel. En ce sens, ils ne sont jamais totalement figés, toujours en évolution, tout à la fois indéniables et insaisissables, peut-être terreau de l'accomplissement, peut-être pas. Tout dépend de leur pertinence, de la manière dont on les identifie et on les préserve, de leur valorisation, de l'usage que l'on en fait (ou pas) et évidemment des conjonctures.

Cette nature indéterminée peut être qualifiée de « virtuelle » car l'immatériel est une « puissance » (virtus en latin signifie « puissance »). Cette puissance peut se mettre en mouvement et se réaliser ou bien elle peut rester dormante, voire se dissiper.

C'est pourquoi les actifs immatériels ont été perçus jusqu'à présent comme « gazeux » ou « volatiles », notamment par les sciences financières et comptables. Ils semblent s'opposer en effet à toute forme d'inventaire, de suivi, de maîtrise, de mesure et surtout de certitude.

Pour conjurer autant que possible cet état gazeux et éviter des capitalisations abusives, les règles de prudence ont ainsi imposé deux principes tant dans les IFRS que dans le PCG : un immatériel activé doit

- être identifiable et individualisé (contrôlable) ;
- prétendre à une rentabilité commerciale (cessible).

C'est le bon sens même.

Néanmoins, au lieu de décréter, qu'en dehors des brevets, des marques et des objets soumis à des droits de propriété intellectuelle, 90% des immatériels échappent à ces deux principes, demandons-nous plutôt comment ils pourraient y répondre.

La réponse existe et elle est simple. Elle nous vient non pas du monde de l'entreprise ou des finances, mais de l'UNESCO. En 1989, l'UNESCO a émis en effet une recommandation pour la sauvegarde de la culture traditionnelle et populaire,

PRÉSERVER, FAIRE FRUCTIFIER ET MESURER SES ACTIFS IMMATÉRIELS GRÂCE AU NUMÉRIQUE : COLLECTIONS ET PLATEFORMES DE VALORISATION

autrement dit du patrimoine immatériel culturel. Dans cette recommandation, il est rappelé que seules les pratiques qui ont « fait l'objet d'une fixation » sont susceptibles d'« être protégée[s] efficacement ».

Que signifie « faire l'objet d'une fixation » ? Cela implique la sortie de l'état gazeux grâce à un processus en trois étapes :

- 1 - l'identification des pratiques cruciales ;
- 2 - la documentation claire et accessible de ces pratiques ;
- 3 - la préservation et la valorisation de cette documentation.

Préserver un actif immatériel revient donc à l'identifier (1), à le documenter (2) et à l'intégrer dans un dispositif de partage et de diffusion (3). Il ne s'agit pas de documenter l'immatériel pour l'enterrer dans un silo, mais de le documenter pour le « mettre au travail ». L'objectif est de faire fructifier son patrimoine immatériel au lieu de le dissiper, de rendre certaine sa valeur en l'utilisant.

L'ensemble des actifs ainsi documentés, enrichis et distribués forment dès lors des « collections ». Ces collections - comme toute collection physique ou numérique - constituent des biens cessibles et contrôlables.

Les collections de l'immatériel permettent, par exemple, des maintiens et des améliorations de process, des partages de compétences, de l'innovation ouverte, de la formation informelle, etc. Elles peuvent être exploitées à moindre coût dans de nombreux projets éditoriaux (sites, moocs, communication interne et externe, applications mobiles, jeux, etc.). Elles peuvent être traitées comme des data et permettre des analyses. Elles peuvent être louées ou vendues, etc.

Plus encore : les collections de l'immatériel permettent de repérer quels agents créent quels actifs immatériels avec quels moyens, quels coûts et quels ROI. Elles offrent - en tant que biens répertoriés et traçables - des données fiables et mesurables que la communication et l'information financières peuvent utiliser en toute sécurité.

Les collections de l'immatériel apportent donc une solution au problème de la volatilité de l'immatériel. Elles constituent des biens intermédiaires qui captent et solidifient l'immatériel.

Bien évidemment, une telle « thermodynamique » - ou passage de l'état gazeux à l'état solide - requiert des outils adaptés. Repérer, documenter et partager l'immatériel ne doit pas être chronophage ni faire obstacle à l'activité. Au contraire : il faut que les collections de l'immatériel fluidifient, enrichissent et facilitent l'activité. C'est pourquoi, le processus de création et d'exploitation des collections de l'immatériel doit être automatisé au maximum. Cela implique la conjonction de technologies d'indexation automatique, de traitement automatique du langage (TAL), de Text and Data Mining (TDM),

PRÉSERVER, FAIRE FRUCTIFIER ET MESURER SES ACTIFS IMMATÉRIELS GRÂCE AU NUMÉRIQUE : COLLECTIONS ET PLATEFORMES DE VALORISATION

de recommandation, de partage des connaissances (Social Knowledge Management), en somme, un service Big Data spécialisé et accessible, une plateforme de valorisation de l'immatériel.

L'ensemble des technologies pour mettre en place de telles plateformes sont désormais disponibles et l'offre émerge. En revanche, les usages, eux, sont à la traîne.

Pourtant, les acteurs économiques et sociaux ont tout à y gagner. Mettre en place des plateformes de valorisation de l'immatériel pour intégrer dans ses pratiques et dans sa gouvernance la préservation, l'exploitation et la mesure des actifs immatériels entraîne :

- au niveau opérationnel : efficacité, productivité, innovation ;
- au niveau humain : satisfaction d'être reconnu, mobilisation et cohésion ;
- au niveau financier : valorisation financière, rationalité et gains ;
- au niveau de la gouvernance : apparition de nouveaux indicateurs orientés « capacité » et favorisant la croissance.

Bien sûr, tous les actifs immatériels ne sont pas susceptibles d'être captés dans des collections et d'être diffusés dans des plateformes de valorisation. Ce sourire et cette poignée de main uniques qui mettent en confiance, ce coup de crayon qui réinvente le design, ce sens de la formule qui met le complexe à la portée de tous, cette énergie qui mobilise des équipes, cette capacité visionnaire à imaginer le futur, aucune de ces qualités ne sera jamais saisie dans aucune collection. Pourtant bien d'autres choses peuvent l'être : le capital organisationnel, les connaissances critiques, les idées innovantes, la veille, l'historique des partenariats, les démarches RSE, etc. Même la data peut être traitée sous forme de collections et trouver des modalités de valorisation financière et comptable...

Les moyens sont désormais disponibles, il ne reste plus que la volonté de passer à l'acte.

Pour cela, il faut des chefs d'entreprises, des DAF, des auditeurs, des experts-comptables, des pouvoirs publics et des observateurs (agences de notation, grands organismes internationaux, chercheurs, analystes financiers) novateurs et audacieux qui comprennent que, dans l'Economie de l'Immatériel, c'est l'immatériel qui crée la richesse et la croissance.

A l'Ere de la Connaissance, la valeur et la compétitivité des entreprises, des structures et des territoires dépendent des capacités et des ressources immatérielles, lesquelles constituent de véritables actifs. Ces actifs immatériels favorisent l'innovation et la compétitivité, à condition de mettre en place de bonnes pratiques :

- Identifier les différentes composantes de son patrimoine immatériel, le patrimoine immatériel de chaque organisation étant spécifique à son identité et à son écosystème.
- Documenter ses actifs immatériels pour les sécuriser et éviter leur perte.
- Vérifier la cohérence des actifs immatériels avec sa stratégie et ses objectifs : la valeur des actifs en dépend.
- Evaluer et mesurer les actifs immatériels identifiés par des méthodes et des outils facilement assimilables par l'organisation ; si possible des outils co-construits avec les équipes concernées.
- Suivre en continu les actifs immatériels critiques grâce à leurs traces numériques et à leur représentation comptable. Cette pratique facilite leur gestion, réduit les risques et consolide la confiance des équipes.
- Intégrer la mesure et le suivi des actifs immatériels dans la communication financière. Cet élargissement de la communication financière aux actifs immatériels contribue à accroître la valeur de l'entreprise auprès des parties prenantes.
- Considérer les actifs immatériels enregistrés en comptabilité comme tous les autres actifs et notamment traiter les dépenses relatives à leur développement comme des investissements et non comme des coûts.
- Utiliser la représentation comptable des actifs immatériels comme un outil de pilotage au service du développement des activités et de la rentabilité.
- Utiliser le management par l'immatériel (identification, suivi, mesure, partage, reconnaissance) pour consolider la confiance et l'employabilité des collaborateurs.
- Utiliser la gouvernance par l'immatériel (stratégie, pilotage, BI) pour favoriser l'innovation et la compétitivité des entreprises et des territoires.

Ces quelques exemples de bonnes pratiques ont vocations à illustrer la pertinence et la faisabilité de la mesure de l'immatériel et de la gouvernance par l'immatériel.

Dans ce Cahier de l'Académie, nous faisons des propositions qui vont dans ce sens, notamment à partir du Thésaurus de l'Observatoire de l'Immatériel, des normes d'audit, de la "Comptabilité Modulaire" et de la fixation de l'immatériel sous forme de «bibliothèques».

Nous souhaitons voir la comptabilité évoluer pour intégrer la mesure de l'immatériel, seule garante d'une gouvernance par l'immatériel.

²²Les bonnes pratiques présentées sont issues du « Manifeste pour la valorisation des actifs immatériels ». Ces deux textes ont été co-rédigés par Carole Lipsyc, Daniel Delorge, Laurent Gontier et Henri Verrier.

CONCLUSIONS & PERSPECTIVES

Ce Cahier eu pour vocation d'apporter une perspective et une définition approfondie et élargie de l'immatériel pour une valorisation à chaque étape. Il est un complément de plusieurs autres ouvrages spécifiques sur le sujet, mais apporte son originalité à travers une lecture « transcendante » et « transversale ». L'évaluation est donc un processus continu avec une perspective à long terme.

Quelles perspectives issues de cette approche ?

- A l'instar de l'intelligence économique, comptable et financière, la création d'une intelligence immatérielle, avec un cadre de référence, des ressources dédiées (humaines, organisationnelles, procédures,...).
- Un renforcement du rôle des Gouvernances (pilotage des actifs immatériels).
- Un cadre de référence commun entre financier, comptable, fiscaliste et dirigeant.
- La modification et l'adaptation des « Business Plan » pour une prise en compte de la dimension de l'immatériel dans chaque cycle de création de projets, et donc de la prise en compte de l'immatériel durant TOUTE la vie de l'entreprise.
- L'incitation à la combinaison des différentes formes du capital immatériel, et le décloisonnement des disciplines (combinaisons des différents domaines (management, Droit, Finance, Comptabilité, Fiscalité, Social, stratégie...)).
- Favoriser le pilotage pour une vision à long terme combinée à une vision à court terme.
- La prise en compte des changements sociétaux inéluctables et en conséquence comptables que la gestion des immatériels soulève et traite.
- La promotion de l'évolution nécessaire de la doctrine comptable pour un plus grand enjeu de cette discipline.
- Une attention permanente sur la recherche interdisciplinaire, ici appliquée au management et à la comptabilité, mais qui doit impacter toutes les disciplines humaines.

Recensement des outils existants (suite et compléments) :

Etat France

Outils de gestion développés par l'APIE pour permettre un suivi comptable (ou extra comptable) des éléments constitutifs du patrimoine immatériel.

Définition :

« Eléments identifiables du patrimoine, sans substance physique, générant des avantages économiques futurs ou un potentiel de service pour l'entité qui les contrôle ».

En pratique :

Actifs liés à la souveraineté (droit de lever l'impôt, droit général d'occupation, pouvoir de réglementation de certaines activités),

Actifs créés au fil du temps par accumulation (droits littéraires et artistiques, droits industriels...),

Actifs créés ou acquis à titre onéreux (logiciels acquis, logiciels produits en interne, contenu de bases de données, recherche publique).

D'après les règles générales de la Norme comptable de l'Etat N5, un actif incorporel est comptabilisé s'il respecte les conditions suivantes :

- il est identifiable et son coût ou sa valeur peut être évalué avec une fiabilité suffisante,
- l'État bénéficiera probablement des avantages économiques futurs correspondants ou du potentiel de service attendu.

L'application du premier point explique que des actifs comme le droit de lever l'impôt, le savoir faire d'une administration, ne fassent pas l'objet d'une comptabilisation. En effet, il est impossible d'en déterminer une valeur comptable suffisamment fiable.

A ce jour, les principaux actifs immatériels comptabilisés au bilan de l'Etat sont :

- les frais de développement des programmes d'armement menés par le ministère de la défense,
- les quotas d'émission de gaz à effet de serre qui sont destinés à être distribués aux industriels selon le plan national d'attribution des quotas,
- le spectre Hertzien pour la partie dont l'autorité de régulation des communications est affectataire,
- les logiciels acquis et développés en interne (y compris la structure technique des bases de données).

	2007	2008	2009	2010
Logiciels, concessions, brevets	582	901	950	1059
Spectre Hertzien	0	4084	4753	5119
Quotas d'émission de gaz à effet de serre	0	8189	4929	3670
Autre	0	340	220	193
Total	582	13514	10852	10041

L'APIE propose un accompagnement dans la construction d'outils devant permettre de piloter la gestion de différents éléments du patrimoine immatériel des entités publiques.

Différents modes d'évaluation :

Coût d'acquisition,
Coût de production,
Valeur de marché (proche de valeur vénale),
Actualisation des flux de trésorerie futurs attendus.

Le contexte de regroupement d'entreprises :

Selon les normes IFRS, à savoir IFRS 3 « regroupement d'entreprise », IAS 38 « immobilisations incorporelles » et IAS 36 « dépréciation des actifs », les actifs incorporels acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises doivent être comptabilisés à leur juste valeur.

Une fois comptabilisés, ceux-ci doivent faire l'objet d'un suivi et de tests de dépréciation.

Les marques, les brevets, les systèmes d'information et les relations clients comptent ainsi parmi les actifs incorporels dits « identifiables ».

Dans un contexte où la reconnaissance de ces actifs dans le cadre de regroupement d'entreprises est de plus en plus fréquente, une normalisation des méthodes est apparue peu à peu nécessaire :

IVSC (International Valuation standards council) a révisé en 2010 son guide sur l'évaluation des actifs incorporels.

L'ISO (International Standard Organisation) a, pour sa part, publié, en 2010 un référentiel international exclusivement dédié à l'évaluation des marques.

Le contexte de prix de transfert :

Les groupes internationaux doivent justifier leur politique de prix de transfert (transfert ou mise à disposition d'actifs incorporels).

Les méthodes d'évaluation doivent, dans ce cadre, exprimer le principe de pleine concurrence, standard international selon lequel une transaction intragroupe doit avoir lieu dans les mêmes conditions que celles qui auraient prévalu si les deux parties à la transaction avaient été indépendantes.

L'OCDE a initié un processus de révision du chapitre consacré à l'évaluation des actifs incorporels dans ces principes applicables en matière de prix de transfert.

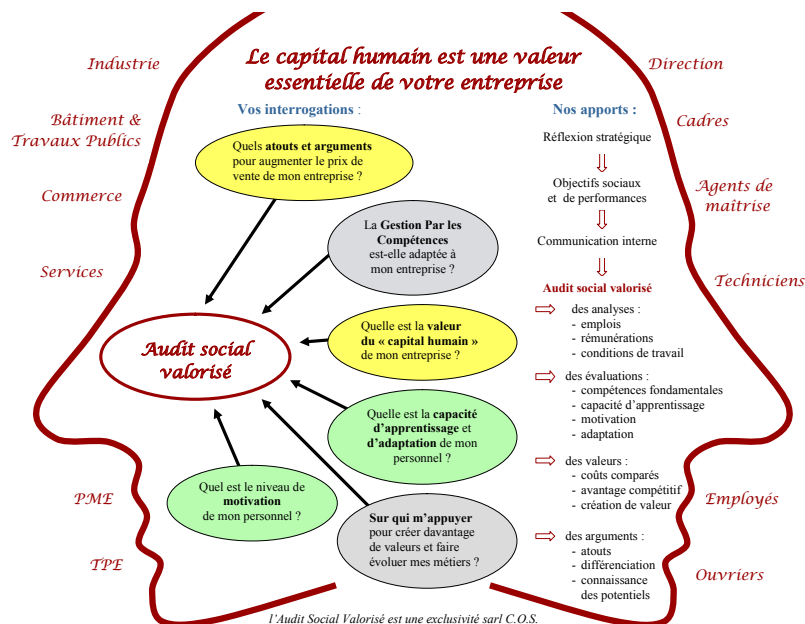
Le DGFIP a publié un guide destiné aux PME (Pb= impact fiscal du développement à l'international).

Les transactions :

Les actifs incorporels font l'objet de transactions de gré à gré de plus en plus fréquentes.

Ce sont les conditions d'échange (prix de transaction ou taux de redevance) tiennent compte de contraintes ou d'opportunités spécifiques à l'acquéreur ou au vendeur (synergies attendues, conditions de garanties ou d'exploitation spécifiques...).

L'Audit Social Valorisé



Créé en 2004, l'Audit Social Valorisé²³ a été développé dans la logique GPEEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences). Selon la méthode des coûts comparés, il apportait des arguments supplémentaires pour une cession – transmission d'entreprise, à court ou moyen terme, en prenant en compte l'actif humain, si souvent ignoré. Il permet également d'évaluer la politique RH à 3, 5, 10 ans et en mesurer les progrès.

²³ Didier Cotard.

• Valeurs d'entreprise

Si l'écart entre la valeur comptable et la valeur de marché explique l'existence du capital immatériel, il est tout autant pertinent de s'interroger si le Capital immatériel peut expliquer à lui seul l'écart. Pour les auteurs la survalueur qui s'ajoute à la valeur patrimoniale correspond à la notion de goodwill pour tenir compte des actifs immatériels : c'est dans ce cas le goodwill économique qui est la projection du CI de l'entreprise

Le Goodwill comptable enregistre l'écart entre la valeur comptable de l'entreprise et le prix réellement payé pour l'acquérir qui est qualifié de survalueur.

Ce prix payé tient compte de données exogènes qui trouvent leur origine dans les conditions de négociation

L'approche comptable de l'immatériel :

Approche de Gérard Chapalain (livre « la pratique moderne de l'évaluation d'entreprise »): analyse des éléments qui constituent l'actif comptable et des règles d'activation :

- Facilement identifiables
- Séparables (cessibles)
- Sous le contrôle juridique de l'entreprise
- Susceptibles d'être évalués par leur coût interne ou leur utilité aux yeux du marché

A partir de cette définition normative: distinction entre les actifs sans substance physique (les incorporels)

- Droit de propriété (brevets, marques..)
- Droits réglementaires (quotas, autorisations)
- Droits contractuels (concessions, licences)
- Programmes informatiques
- Bases de données
- Actifs qui ne peuvent y répondre (les immatériels)
- Valeur des équipes
- Capacité d'innovation
- Rentes de situation
- Synergies
- Système d'information

²⁴ Claude Micheron.

DÉFINITIONS COMPLÉMENTAIRES

Selon **Isabelle Halary** (professeur chercheur à Reims), de nombreuses typologies proposées pour répertorier les actifs immatériels fondées sur au moins trois distinctions complémentaires :

- Leur degré de séparabilité (cas des brevets ou des marques déposées- actifs non séparables: dépenses mais ne pouvant pas être pleinement contrôlés par entreprise, soit de produire des effets complexes et présentant de trop nombreuses interactions pour pouvoir être isolés.
- Leur provenance (actifs immatériels acquis ou créés en interne notamment pour les dépenses de R&D susceptibles d'engendrer des effets économiques positifs).
- Leur degré de protection juridique cette protection juridique ne peut être accordée que sur des éléments identifiables.

Le modèle Thésaurus : C'est une méthode d'évaluation et de valorisation du Capital Immatériel qui a été mise en pratique chez les clients décomposant en 9 actifs immatériels.

Dans le livre « Valoriser le capital immatériel de l'entreprise » de **Alan Fustec & Bernard Marois** définition de l'actif immatériel: « c'est un constituant de l'entreprise , identifiable séparément, qui participe aux opérations génératrices de rentabilité présente ou future, mais dont la valeur ne figure pas au bilan ».

Toutes les méthodes partent d'une cartographie qui est ensuite décomposée plus ou moins finement en sous -ensembles, puis en indicateurs pouvant faire l'objet d'une mesure.

Certaines ne donnent que des mesures ou des évaluations isolées par indicateurs sans fournir d'appréciation globale, tandis que d'autres vont jusqu'à établir une notation du capital immatériel.

Le navigateur de Skandia regroupe :

- Les finances : 20 indicateurs
- Les clients : 22 indicateurs
- Les Process: 16 indicateurs
- Le renouvellement & le développement : 19 indicateurs
- Les Ressources humaines: 13 indicateurs

Ces indicateurs sont de trois types des mesures en valeurs financières, des mesures en pourcentage et des mesures en unité absolue. Ce navigateur ne fournit pas d'évaluation qualitative, mais une valorisation du capital immatériel.

DÉFINITIONS COMPLÉMENTAIRES

Le Moniteur de Sveiby : l'auteur explique que le cadre d'une évaluation du Capital immatériel est différent selon à qui il s'adresse. Le principe requiert qu'il faut donc adapter le champ couvert par évaluation à son utilisateur final:

- Pour les gestionnaires : information sur le chiffrage des évolutions, des changements et des paramètres de contrôle
- Pour les présentations destinées à l'extérieur: mettre certains indicateurs clés avec des commentaires.
- Analyse des actifs immatériels selon trois composantes en tenant compte de trois axes d'analyse (croissance et renouvellement; efficience et stabilité) avec des indicateurs spécifiques :
 - Composantes externes: marques, relations avec clts et frs
 - Composantes internes: organisation, encadrement, statut juridique, procédés, politiques commerciales, R&D, logiciels)
 - Compétence individuelle (éducation , expérience...)

Autres Méthodes :

Ces méthode permettant de suivre des variations de mesures réalisées mais pas d'obtenir une appréciation qualitative globale du capital immatériel, ni une valorisation financière de celui-ci.

A) L'IC rating d'intellectual Capital Sweden (Leif Edvinsson en 1997) : « IC rating is a measurement tool that looks at the organization from a different perspective and uses a new approach that focuses on the assets that are instrumental for the knowledge-based company when creating value for its stakeholder ». Ce Modèle du capital immatériel repose sur le business recipe, le capital organisationnel, le capital humain et relationnel. Il se distingue par trois niveaux de mesure :

- La valeur courante du capital intellectuel de l'entreprise
- Les efforts de l'entreprise pour le renouveler
- Le risque de détérioration de ce capital intellectuel

L'objectif de cette notation du Capital immatériel est présenté comme un outil de mesure des ressources critiques pour la rentabilité à LT de l'entreprise.

B) Notation des actifs immatériels (Add – Value)

Cette méthode Add Value est une méthode de valorisation qui distingue les actifs immatériels en deux catégories, à savoir, les valorisables et les qualifiables. Elle induit forcément une évaluation qualitative de certains actifs immatériels.

a) Les actifs immatériels à valeur identifiable IVI

- Valeur du portefeuille : fonds de commerce, marque, capital client
- Valeur du capital innovation : R&D, brevets

DÉFINITIONS COMPLÉMENTAIRES

- b) Les actifs immatériels qualitatifs évalués selon un système de notation
- Valeur du positionnement stratégique
 - Valeur de l'organisation et du management
 - Valeur des compétences internes et du knowledge management

Chacun des 5 actifs identifiés sont notés sur 10. La note finale est transformée en un coefficient qu'il appelle « indice pondérateur d'immatériel pour le calcul de la valeur globale de l'entreprise ».

C) Notation selon Thesaurus

La notation est une étape nécessaire pour le calcul de la valeur et suffisante pour l'élaboration du tableau de bord de management. La Méthode repose sur sept principes structurants :

- Le classement des actifs immatériels et distinguer le capital client des autres actifs
- Le calcul du poids des actifs de collecte les uns par rapport aux autres
- Spécialisation du questionnement par actif (caractéristiques propres à chaque actif)
- Questionnement analytique gigogne- méthode permettant un niveau de finesse permettant une évaluation fiable.
- Tandem critères -indicateurs
- Echelle de notation et signification des valeurs
- Les règles d'interprétation des notes

Deux règles essentielles établies dans cette notation :

Les actifs de collectes (capital client) doivent être mieux notés que les actifs sources (capital Humain, matériel, SI ; savoir et brevets, partenaires, marques).

Le capital immatériel d'aujourd'hui correspond au capital humain d'hier et d'aujourd'hui. Par conséquent, le capital humain devrait toujours être bien noté car il constitue la capacité de développement des autres actifs.

Le modèle comptable

La comptabilité est une branche des mathématiques appliquées dont l'objet est de représenter la numération des unités de toute 'Matière' en mouvement dans un champ d'observation défini dans l'espace (périmètre physique ou Entité) et le temps, i.e. d'observer la conservation de la 'Matière' dans l'espace et le temps, en utilisant la notion d'ensemble de comptes :

- pour enregistrer dans un Journal chronologique analytique les faits comptables permettant de conserver la trace des modifications intervenues entre deux situations temporelles successives de la 'Matière' observée i.e. la conservation de la 'Matière' dans le temps,
- pour reporter ces faits comptables dans un Grand-livre des comptes qui assure la partition des faits enregistrés dans le Journal entre l'ensemble des comptes utilisés ;
- pour établir un état de contrôle du bon report, en 'capitaux', des quantifiants du Journal sur les comptes du Grand-livre afin de vérifier que ce dernier constitue bien la partition du Journal ;
- en vue de dresser en fin de période d'observation, à partir de l'état de contrôle des 'soldes', une situation comptable synthétique de la 'Matière' observée pendant la période d'observation, tant en Flux (compte de résultats) qu'en Stock (Bilan).

La qualité de l'information comptable se renforce au fil du temps (principe comptable de la conservation de la masse de la Matière observée dans le temps).

Le bilan des comptes sociaux comprend :

- L'Actif social composé :

- des droits réels sur les immobilisations corporelles et incorporelles ;
- des droits personnels 'actifs' détenus par l'entité sur des tiers.

- Le Passif social composé :

- des droits personnels 'passifs' détenus par des tiers sur l'entreprise ;
- les comptables portent également au passif la différence entre l'actif et le passif sous le terme de 'Capital' qui représente la valeur du 'patrimoine de l'entité'.

²⁵ Henri Verrier.

LEXIQUE DES DÉFINITIONS

Nous conservons cette terminologie au titre des actifs immatériels puisque l'on se propose d'établir la 'consolidation' des situations sociale et immatérielle (Bilan et compte de résultats).

Les actifs immatériels

- Les actifs immatériels (et non capitaux immatériels) viennent compléter les notions sociales d'actifs immobilisés et d'actif circulants. Chacun des actifs immatériels se subdivise en un certain nombre de 'paramètres' (cf Thésaurus V1).

La 'Matière' observée :

La notion d'actifs immatériels a émergé et s'est développée au cours de la seconde moitié du XXème. En France l'idée d'un Observatoire est venue en 2005 puis s'est concrétisée en 2007 pour devenir en 2010 une association. Celle-ci participe à l'émission de nombreuses publications dont deux importants travaux qui nous intéressent particulièrement.

Thésaurus V1 : Dresse une liste de 10 classes actifs immatériels mesurés et évalués par des unités non monétaires. C'est la première fois depuis 4 millénaires que l'on se préoccupe de nouveau de mesurer une partie des actifs d'une entité, non pour leur résultante en unités monétaires du moment si volatiles et obsolescentes dans le temps, mais à partir de leurs sous-jacents ie toutes appréciations et les mesures sur lesquelles l'Homme est capable d'agir directement.

Thésaurus V2 : S'emploie à valoriser ces actifs en unités monétaires.

PRINCIPAUX RÉSULTATS D'ENQUÊTE AUPRÈS DES DIRIGEANTS PME/PMI²⁶

Principaux résultats obtenus

- ✓ **90 % des réponses sont apportées par les Dirigeants**
- ✓ 82.5 % œuvrent dans les services
- ✓ 32.5 % des structures ont un effectif compris entre 1 & 5
- ✓ 37.5 % ne connaissent pas sur quel(s) document(s) est chiffré leur capital immatériel
- ✓ 32.5 % ne se prononcent pas sur le détail de l'inscription de leur capital incorporel
- ✓ **55 % ne savent pas à quel montant est inscrit leur capital incorporel**
- ✓ 47.5 % ignorent si les Normes IFRS sont appliquées ou pas dans leurs comptes
- ✓ 27.5 % apportent une attention « selon l'opportunité » pour leurs actifs immatériels
- ✓ **50 % ont un manque d'informations, de conseils et d'accompagnement**
- ✓ 32.5 % pensent que leurs actifs immatériels seraient un atout pour leur structure
- ✓ **25 % estiment que le capital immatériel est utile sur le plan Financier, 25 % sur le plan managérial**
- ✓ **32.5 % estiment que l'évaluation et l'incorporation du capital immatériel dans leurs système d'information aurait une répercutions sur leurs objectifs stratégiques.**
- ✓ **55 % des « évaluateurs » sont les Dirigeants eux-mêmes**
- ✓ **Le capital humain et le capital client** sont les capitaux immatériels « majeurs » selon les structures
- ✓ 25 % des structures calculent leurs investissements « capital immatériel » en fonction de leur trésorerie

L'enjeu de l'évaluation immatérielle des TPE-PME²⁷ : les constats

- L'évaluation comptable et financière de l'entreprise se fait pour les grandes entreprises, les entreprises cotées mais non adaptée ou insuffisante pour les TPE-PME : Pourquoi ?
- Pour la TPE/PME/PMI c'est aussi son capital immatériel qui fait la vraie valeur de l'entreprise : son capital humain, son écosystème (clients, fournisseurs, prestataires...), la compétence managériale du dirigeant, l'innovation, les relations écoles entreprises...
- Un constat également partagé sur l'enjeu du capital immatériel dans les TPE : l'importance du capital humain pour la CGPME : **« notre valeur ajoutée c'est l'Homme ».**
- Si la formation professionnelle est considérée comme un investissement depuis plus de 40 ans en France, comment se fait-il qu'elle soit comptabilisée comme une dépense en compte de « classe 6 » ?
- L'évaluation immatérielle de l'entreprise repose donc sur cette question concernant la formation. Elle est portant un investissement (au sens large et stratégique) pour le chef d'entreprise.
- La mutualisation au titre du plan de formation est réduite à la portion congrue.

²⁶ Enquête établie et adressée par Arezki Guiddir auprès des Membres adhérents à la CGPME IDF. 40 réponses apportées du 6/11/2014 au 31/12/2014. Questionnaire comportant 32 questions. La seconde partie de l'enquête est effectuée par entretiens auprès de 10 chefs d'entreprise et experts-comptables.

²⁷ Abdellah Mezziouane.

PRINCIPAUX RÉSULTATS D'ENQUÊTE AUPRÈS DES DIRIGEANTS PME/PMI

- Considérée dès lors comme un « investissement Formation » par les DRH au sein des entreprises, elle aurait un double effet :
 - Le chef d'entreprise cofinancerait cet investissement (résolution du problème de réduction de la mutualisation et le financement du plan de formation de l'entreprise).
 - Cet Investissement serait comptabilisé en haut de bilan « compte classe 4 », et donc comme une valeur de l'entreprise (important pour la transmission et la cession de l'entreprise). L'investissement formation serait alors estimé dans l'évaluation immatérielle de l'entreprise.
- **Il conviendrait pour cela de transformer nos normes comptables internationales.**
- **La spécificité des TPE-PME et l'originalité de la démarche engagée à travers cette réflexion du GT48 obtient le soutien de la CGPME paris-Ile-de-France.**
- **De part son positionnement et son rôle, la CGPME pourrait porter l'ensemble de ces messages auprès des pouvoirs publics nationaux et européens.**

Approche par les risques

Gestion des risques / Jean-Paul Louisot / Afnor Editions

Management des risques / Afnor Editions

Le facteur risque de l'entreprise / Jean David Darsa / GERESO Edition

Norme ISO 9001: 2015

Articles divers via Internet et revues techniques...

Articles de référence analysés :

- Thésaurus-Bercy V1 et V2 : Référentiel français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises (2 documents de l'Observatoire de l'Immatériel)
- Proposition d'un modèle d'évaluation du capital immatériel pour les organisations transversales à l'hôpital : le cas des Equipes Mobiles de Gériatrie (EMG), M.A.MONTALAN, Béatrice Vincent
- Actifs immatériels et création de valeur (Réunion du Conseil de l'OCDE au niveau Ministériel 2006)
- Mergers and acquisitions in the insurance sector : reducing information asymmetry, Alan Fustec
- Investissement en capital immatériel et utilité de l'information comptable : étude comparative des marchés financiers britanniques, espagnols et français ; J.F.CASTA et O.RAMOND (Université Paris Dauphine – DRM-CEREG)
- Il y a de la performance économique dans la RSE ; A.FUSTEC
- Due Diligence Immatérielle (Cabinet Goodwill Management)
- Audit des Ressources Humaines, J.BACHKAD, Notes de Mémoire Universitaire
- Capital Immatériel : 7 jours pour comprendre, CIGREF
- RSE et Gestion du Capital Immatériel ; J-C. Dupuis, Chaire RGCI – IAE de Paris (12/4/2012)
- Une valorisation financière des entreprises bousculée par l'importance des actifs immatériels, Atelier DRH du 9 avril 2010, J.C.PIC
- Gérer votre capital immatériel, DAF Magazine N°9 – 5/12/2012
- Le capital immatériel, première richesse de l'entreprise, Cabinet Ernst & Young, Mars 2007
- Le capital immatériel : identification, mesure et pilotage ; C.Bessieux-Ollier ; E.Walliser

Ouvrages de référence étudiés :

- Le contrôle de gestion de l'Immatériel : une nouvelle approche du capital humain, Laurent Cappelletti, Editions DUNOD (189 pages) (version librairie PDF)
- Valoriser le capital immatériel de l'entreprise ; Alan Fustec & Bernard Marois ; Editions d'Organisation (171 pages)
- Les méthodes américaines d'évaluation des entreprises ; Gilbert Riebold ; Editions Hommes et Techniques (191 pages)

BIBLIOGRAPHIE

- La crise de l'Intelligence, Essai sur l'impuissance des élites à se réformer ; Michel Crozier & Bruno Tillette. InterEditions ; 200 pages
 - Le Dispositif de Certification EFQM (Fondation Européenne pour la Qualité du Management), pages 52 à 56, in Guide Certifications SI ; M.Otter, J. Sidi, L. Hanaud, Editions DUNOD ; 271 pages ;
 - Stratégies d'innovations des entreprises européennes : un second paradoxe européen ? (pages 241 à 258) ; In Politiques industrielles pour l'Europe ; Conseil d'Analyse Economique ; E. Cohen & J.H.Lorenzi ; La Documentation Française (500 pages)
 - Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique ; H.SAVALL, V.ZARDET, M.BONNET ; BIT – ISEOR ; 180 pages
 - Le travail au XXIème Siècle : Mutations de l'économie et de la société à l'ère des autoroutes de l'information ; Anne de BEER ; G.BLANC... ; Editions DUNOD ; 269 pages.
 - L'Audit Social au service du Management des Ressources Humaines ; Professionnalisme des Consultants ; ISEOR ; Editions Economica ; 368 pages
 - Maitriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable ; Prix de Management Stratégique, Harvard –L'expansion ; Henri SAVALL & Véronique ZARDET ; ISEOR ; Editions Economica ; 397 pages.
- **Capital humain : quelle innovation pour un choc de compétitivité ?** La Tribune Science Po 2013-2014 de l'économie de l'immatériel.
- **Livre blanc** : « Guide de préconisations pour une nouvelle gouvernance de l'entreprise, qui présente 10 propositions pour aider l'entreprise à progresser ».

COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

GROUPE DE TRAVAIL ANIMÉ PAR :

- Arezki GUIDDIR, Ingénieur- Consultant en Management Stratégique.
- Hélène TREBOSC-CAMPILLO, Expert-comptable, commissaire aux comptes

MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL :

- Didier COTARD, Conseil en Organisation Stratégique
- Daniel DELORGE, Dirigeant et administrateur de sociétés
- Laurent GONTIER, Consultant expert en management RH
- Bernard HOUSSET, Expert Conseiller indépendant
- Carole LIPSYC, Ingénieur des connaissances
- Abdellah MEZZIOUANE, Secrétaire général de la CGPME Paris IDF
- Claude MICHERON, Directeur des projets
- Roland REITTER, Professeur émérite, HEC Paris, doctorat de Harvard
- Henri VERRIER, Diplômé d'expertise comptable et de gestion comptable, historien et chercheur en comptabilité

MEMBRE DU GROUPE DE TRAVAIL



Didier COTARD, Conseil en Organisation Stratégique), est diplômé de l'IDCE d'Angers.

Sa méthodologie d'intervention est du type « *facilitateur, accompagnateur du changement* ». Homme pragmatique, de résolution de problèmes, il se forme à la médiation et réalise des bilans de compétences.

Sa maîtrise de la GPEC qu'il intègre dans la vision Stratégique et Organisationnelle, avec l'approche processus de la qualité, l'amène au déroulement systémique de « l'Organisation Apprenante » et de « l'Audit Social Valorisé ». Il est le créateur de l'Atelier du Livre et de COSEDITION, pour l'écriture, la mémorisation et la transmission des savoirs issus de l'expérience.

Il est co-auteur du livre qualité « Décryptage de la norme ISO 9001 version 2008 et applications » et d'articles sur L'essaimage – Evaluer les compétences – Processus de recrutement GPEC – Les processus et les procédures par les bonnes pratiques. Il a développé et anime des formations : Conduire un entretien et définir les actions de progrès – Mental Et Performances – La Gestion par les Compétences – Développer une posture de consultant – Transmettre son savoir issu de l'expérience – Préparer son projet de vie à la retraite.

Son projet de publication 2016 : « décryptage de la norme ISO 9001 version 2015 » avec, en développement d'applications, la notion de l'immatériel et l'évaluation des risques et opportunités.

Contact : d.cotard@hotmail.fr

MEMBRE DU GROUPE DE TRAVAIL



Daniel DELORGE,

Aujourd'hui : Associé Cabinet Valopt - Administrateur de sociétés - Conseiller de fonds d'investissement. Membre du Bureau de l'Observatoire de l'Immatériel.

Hier : Managing Director Executive Relations SAS EMEA, Chairman of the advisory board, Senior Director European Regional Account Program, CEO.

Après 10 ans aux Laboratoires de Recherche de SHELL aux Pays-Bas, il participe en 1983, comme directeur technique, à la création de la filiale française de l'éditeur de logiciels Américain SAS, leader de l'informatique décisionnelle.

Il est nommé Directeur Général en 1990, puis Chairman of the advisory board, Managing Director, Executive Relations SAS EMEA et Senior Director European account program.

Depuis 2011, date à laquelle il fonde le cabinet Valopt, il assiste les entreprises à mieux valoriser leur capital intellectuel et informationnel, et optimiser leur performance opérationnelle.

Il conseille fonds d'investissement et startups, et il est membre du conseil de surveillance de sociétés innovantes dans le domaine de l'économie numérique.

Il fait partie des membres fondateurs de l'Observatoire de l'Immatériel, et est particulièrement impliqué dans les systèmes de pilotage de la performance et la gouvernance des entreprises.

Il est co-auteur du livre blanc « Guide de préconisations pour une meilleure gouvernance de l'entreprise ».

Contact : delorge@valopt.com

MEMBRE DU GROUPE DE TRAVAIL



Laurent GONTIER est directeur Associé de la Société KIP.

Expert en management des Ressources Humaines et en transformation des organisations, Laurent Gontier occupe successivement au sein d'un grand groupe de services les fonctions de : Responsable du Marketing RH, Responsable de la Prospective RH, il travaille alors à l'analyse des impacts RH et managériaux des choix stratégiques et industriels de l'entreprise et accompagne les directions opérationnelles dans leurs évolutions organisationnelles et managériales. Il rejoint ensuite la direction des Activités Internet au titre de Directeur du Développement des Activités RH.

A l'issue de ce parcours professionnel, Laurent Gontier cofonde la société KIP.

Editeur de logiciel, KIP est spécialisée dans la valorisation et le management du patrimoine de connaissances des organisations. Elle accompagne ses clients dans l'identification, le management et le pilotage de leurs connaissances stratégiques et critiques; c'est à dire les connaissances qui créent à ce jour et créeront demain la valeur de l'entreprise.

Laurent GONTIER est diplômé de l'ESSEC et titulaire d'un DESS de GRH de l'IAE de Paris

Contact : gontier.LT@gmail.com

MEMBRE DU GROUPE DE TRAVAIL



Arezki GUIDDIR est initiateur du projet, pilote et coordinateur du GT48. Ingénieur-consultant en Management Stratégique.

Diplômé d'Etudes Supérieures de Comptabilité et de Gestion, Diplômé d'Etudes Supérieures Spécialisées en Ingénierie du Management, Diplômé d'Etudes Approfondies en Recherches Gestion Socioéconomique des Organisations. Certifications professionnelles complémentaires : Management Stratégique des Activités de Consultant, Juriste d'Entreprise, stratégie et politique d'entreprise (ISQ/OPQCM).

Pilotage et coordination des travaux au sein de l'Académie :

- ✓ Initiateur et Pilote du **GT 48** : Evaluation de l'immatériel (2014/2015),
- ✓ Initiateur et Pilote du **GT 55** : Gestion de projets liés à la Franchise 2015/2016, avec la Fédération Française de la Franchise) (2015/2016),
- ✓ Initiateur et Pilote du **GT 54** : Le Management socioéconomique des Clubs et fédérations sportives (avec la participation du Comité Olympique du Sport Français) (2015/2016),
- ✓ La gouvernance de l'Offre (contributeur, **GT25** 2014),
- ✓ La gouvernance des Sociétés cotées à l'usage des investisseurs (Institut Français des Administrateurs, contributeur, représentant de l'Académie, 2015),
- ✓ La dynamique compétence (Fondation Condorcet, partenariat GT25, 2011),
- ✓ Coordination et Pilotage de l'Académie-PACA (Méditerranée).

Contact : arezki.guiddir@arezkiguiddir-consulting.fr

MEMBRE DU GROUPE DE TRAVAIL



Bernard HOUSSET a effectué l'essentiel de sa carrière dans le Groupe Danone,

- DRH, près de 30 ans dans différentes sociétés du Groupe en France et en Italie (Milan)
- Directeur des Projets Sociaux Groupe, 5 ans (not négociations sur le temps de travail, la flexibilité, représentation extérieure du Groupe et des entreprises du secteur).

En outre, il a été détaché :

- au Cabinet du Premier Ministre (1982), sur les problèmes de l'emploi,
- à Eurofound (Agence Officielle de l'Union Européenne pour l'amélioration des conditions de travail, basée à Dublin), comme Research Manager (de 2003 à 2006 puis ponctuellement après : notes, études, séminaires européens, notamment sur l'employabilité, la gestion des âges, le changement social, le profit sharing et la qualité des emplois. Team-leader d'une contribution à la «stratégie de Lisbonne » au niveau des entreprises (« Attractive workplace for all ») : collecte de 100 cas dans 7 pays de l'UE et rédaction d'un rapport de synthèse.

Actuellement Expert/Conseiller indépendant auprès d'associations européennes, think-tanks...

Maitrise de Sciences Eco (macro-économie/1969) ; CEDEP-INSEAD (Management stratégique/1992-93)

CNAM Paris : 2 DESE (par 15 UV en Psycho-socio, ergonomie, organisation, GRH...), de 1973 à 1978.

CNAM Paris : 2013 : Certificat de Spécialisation en Relations Internationales (B+5)

Contact : bernardhousset@hotmail.fr

MEMBRE DU GROUPE DE TRAVAIL



Carole LIPSYC
www.ingies.net

Carole Lipsyc, Ingénieur des Connaissances (PhD), est la fondatrice de la startup INGIES qui propose une innovation financière et technologique majeure pour fournir en continu, aux entreprises, les informations de valorisation et de pilotage de leurs actifs immatériels.

INGIES, c'est une plateforme intelligente qui exploite le big data, pour restituer au fil de l'eau de l'information financière, des données comptables et des indicateurs-clés concernant les actifs immatériels jusque-là invisibles : compétences, process, RSE, innovation, IT, partenaires, actionnaires, clients, identité, etc.

INGIES permet également la valorisation financière de la data des entreprises.

Membre du Laboratoire Paragraphe (Université Paris 8), Carole Lipsyc est, par ailleurs, une pionnière de la littérature transmédia et un acteur de la culture numérique.

Contact : cl@ingies.net

MEMBRE DU GROUPE DE TRAVAIL



Abdellah MEZZIOUANE est secrétaire général de la CGPME Paris Ile-de-France

Diplômé en Sciences Economiques, en Economie de l'Energie et spécialisé en Gestion des Ressources Humaines, Abdellah Mezzouane crée en 1993, après un début de carrière dans des grands groupes énergétiques, puis dans un cabinet de conseil en management stratégique, il fonde l'Institut du Management Territorial & Européen (IMTE), accompagnant des réseaux de PME dans leur stratégie de développement, avec une expertise reconnue dans la mise en oeuvre du Fonds Social Européen. Consultant formateur en management territorial et européen auprès d'acteurs publics et d'entreprises, il anime des stratégies locales pour l'emploi, le développement économique et l'insertion.

Il devient Secrétaire Général de la CGPME Paris Ile de France en 2006. Relayant les positions nationales et participant au dialogue social régional, il donne un nouvel essor à la structure, grâce à une politique des mandats en faveur des PME-PMI, une offre de conseil et d'information aux PME-PMI franciliennes, dans les domaines de la formation, l'apprentissage, la diversité, la transmission d'entreprise, l'intelligence économique, le financement des PME en temps de crise, l'innovation, le développement durable... portant ainsi les valeurs de l'entrepreneuriat. Abdellah MEZZIOUANE est également auditeur de l'Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle – INTEFP (année 2014), de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale - IHEDN (Cycle 2012/2013) et du Cycle des Hautes Etudes.

MEMBRE DU GROUPE DE TRAVAIL



Claude MICHERON

Diplômé d'un Master CCA à Lyon III en 1986 qu'il a complété par un master 2 en Finance à Paris X en 2011. Cette dernière formation lui a permis de travailler sur la place prépondérante des actifs immatériels au sein des entreprises au travers d'une étude sur la valorisation des actifs immatériels et à ouvrir le champ de ses investigations en tant que directeur financier.

Son double parcours professionnel de directeur financier et de conseil lui a également permis d'accompagner les entreprises dans leur transformation tout en préservant leur capital immatériel, et en développant la valeur ajoutée pour les groupes.

Aujourd'hui, il accompagne en tant que Directeur des projets et du pilotage la division internationale du groupe HUMANIS, groupe de protection sociale et de retraite complémentaire.

Contact : claudemicheron@yahoo.com

MEMBRE DU GROUPE DE TRAVAIL



Roland REITTER est Professeur Emérite, HEC Paris. Stratégie et Politique d'Entreprise

Diplômé d'HEC est titulaire d'un MBA et d'un Doctorat de Harvard. Professeur à HEC de 1966 à 2005 (département Stratégie et Politique d'entreprise).

Enseignement dans tous les programmes (Grande école, MBA, Mastères, Exécutive Programs, Doctorat) et dans divers programmes dans une vingtaine de pays.

coordinateur de la partie Identité du manuel SRATEGOR (Dunod , six éditions

Co-auteur de l'ouvrage « **Confiance et défiance dans les Organisations** » avec Bernard Ramanantsoa, 2012, Economica, Trust Management Institute.

Ouvrages publiés : Avec Jean-Paul Larçon: « **Structures de pouvoir et identité de l'entreprise** » - Nathan 1979 (qui était le premier livre sur l'identité de l'entreprise) ; Avec Bernard Ramanantsoa : « **Pouvoir et Politique - Au-delà de la culture d'entreprise** » McGraw-Hill 1985» Cultures d'entreprise - Étude sur les conditions de réussite du changement», Vuibert 1991Avec Guy Chassang et Michel Moullet: « **Stratégie et esprit de finesse - L'apport des sciences économiques et sociales au management stratégique** », Economica, 2002, Prix McKinsey ; Créateur du MBA d'HEC (ISA, 1967).

Directeur du Doctorat d'HEC de 1979 à 1984, Membre du Comité scientifique pendant une vingtaine d'années

Directeur scientifique d'Andersen Consulting, devenu Accenture (activité Organization Strategy), de 1994 à 2001

Collaboration avec des cabinets de conseil réputés, tels que Ernst & Young, Stanford Research Institute, IDRH et Stratorg

Membre du bureau de l'Association Paul Ricœur, co-fondateur du Cercle des entreprises centenaires

Contact : reitter@hec.fr

MEMBRE DU GROUPE DE TRAVAIL



Hélène TREBOSC CAMPILLO, expert comptable et commissaire aux comptes
(htrebosc@wanadoo.fr)

Dirigeant fondateur du cabinet HE consultants. Membre de l'association des Femmes Diplômées d'Expertise Comptable Administrateurs.

Diplômée de Montpellier Business School, , elle a créé son cabinet après un long parcours chez KPMG. Elle a été vice présidente de l'ordre en région PACA et présidente de la commission qualité dans cette même région, œuvrant lors de la mise en place des nouvelles normes. **Elle s'est spécialisée dans les secteurs de l'agro alimentaire, de la pharmacie d'officine, de la grande distribution et en audit d'acquisition. Les sujets et les causes pour lesquels elle s'investit sont l'autonomisation économique et l'environnement.**

Contact : htrebosc@wanadoo.fr

MEMBRE DU GROUPE DE TRAVAIL



Henri VERRIER est Diplômé d'expertise comptable et de gestion comptable, historien et chercheur en comptabilité (mémoire primé « *Le Graphe comptable (G= X, U) et la Théorie générale de la comptabilité* »).

Il a exercé les fonctions de Directeur Financier et fondé de pouvoir tout d'abord au sein de plusieurs filiales de CSF-Thomson dont Analac (calculateur Analac101), CII (plan calcul), puis au sein de filiales de la Compagnie Générale d'Industrie et de participation (CGIP) actuellement société Wendel, enfin pour des filiales de Norsk Hydro Azote.

Il est à l'origine de la conception du «Bilan intégral» et l'auteur d'ouvrages déposés auprès de la SGDL dont :

- du 01/12/2006 au 25/11/2015[©] « Le Bilan Intégral des actifs sociaux, fiscaux, immatériels et environnementaux à partir de la Théorie Fondamentale de la Comptabilité et de la Comptabilité Modulaire » et son application[©] le « Le Bilan Intégral des actifs sociaux et immatériels » d'où est extraite la partie 5.2 du présent guide ;
- le 15/10/2015 : [©] « Précis de Comptabilité Modulaire ».

Il est actuellement Président de l'Association «Le Bilan Intégral »

Contact : lebilanintegral@gmail.com

Merci de nous transmettre votre avis sur ce guide :

- Aucun intérêt
- M'a permis de mieux comprendre l'immatériel
- A renforcé mon intérêt pour évaluer l'immatériel
- Souhaite passer à l'acte

Et,

Souhaiterais plus d'informations sur _____

Je souhaiterais échanger et participer à vos travaux sur l'immatériel.

Métier - Fonction _____

Entreprise _____ Effectif _____ personnes

Pour être contacté : Nom Prénom _____

Téléphone _____ Courriel _____

Autres informations ou questions _____

Réponse à adresser par courriel au pilote du groupe GT48 ou directement à un auteur dont les coordonnées figurent dans les biographies.

LE PILOTAGE ET LA VALORISATION DE L'ENTREPRISE PAR LES ACTIFS IMMATÉRIELS

MANAGEMENT – AUDIT – COMPTABILITÉ – FINANCE
FIABILITÉ – PERTINENCE – HUMAIN – STRATÉGIE – DATA

CONTACTS

Académie des Sciences et Techniques
Comptables et Financières

19 rue Cognacq-Jay - 75341 Paris Cedex 07
Tél. +33 (0)1 44 15 62 52

www.lacademie.info

William NAHUM
Président Fondateur

Nicole POWILEWICZ
Directeur Délégué
npowilewicz@lacademie.info

Marie-Claude PICARD
Chargée de Mission
mcpicard@lacademie.info