LA VALORISATION DU CAPITAL IMMATERIEL : AVANTAGES, INCONVENIENTS ET PERSPECTIVES POUR LES PME

Mémoire présenté par
Thibaut PROTOPAPA
pour l'obtention du diplôme de
Master en Gestion de l’Entreprise

Année académique 2015 - 2016

Promoteur :
Madame Valérie Denis

Boulevard Brand Whitlock 2 - 1150 Bruxelles
LA VALORISATION DU CAPITAL IMMATERIEL : AVANTAGES, INCONVENIENTS ET PERSPECTIVES POUR LES PME

Mémoire présenté par Thibaut PROTOPAPA pour l'obtention du diplôme de Master en Gestion de l'Entreprise Année académique 2015 - 2016

Promoteur :
Madame Valérie Denis

Boulevard Brand Whitlock 2 - 1150 Bruxelles
Le choix de traiter du capital immatériel m’a permis de me dévoiler et d’exposer mes convictions en matière de gestion d’entreprise et de développement humain.

Je tenais à remercier le corps enseignant qui a contribué à mon développement personnel, ainsi que toutes les personnes m’ayant accordé de loin ou de près leur soutien ainsi que leurs conseils et témoignages me permettant d’élaborer mon mémoire.

Merci à Eric Van Hoof pour sa contribution et sa disponibilité, me permettant notamment de rentrer en contact avec la formidable équipe d’UHDR OtherWays.

Mes pensées vont vers Michel de Kemmeter et Paul Mauhin qui m’ont particulièrement aidé dans mes recherches.

Enfin, une attention toute particulière est accordée à ma famille ; une école de vie unique avec laquelle j’ai la chance d’évoluer au quotidien.

Merci à tous,
# TABLE DES MATIERES

**INTRODUCTION GENERALE** .................................................................................................................. 1

**PARTIE I : LA VALORISATION DU CAPITAL IMMATERIEL** ......................................................... 3

1. La valorisation classique de l’entreprise ................................................................................................. 4
   1.1 Situation ........................................................................................................................................... 4
   1.2 Distinction entre la valeur et le prix ................................................................................................. 6
   1.3 Les méthodes traditionnelles d’évaluation ..................................................................................... 7
   1.4 Esprit critique envers ces méthodes ............................................................................................... 13

2. La valorisation immatérielle de l’entreprise ......................................................................................... 14
   2.1 La valeur émotionnelle .................................................................................................................... 14
   2.2 Définition du capital immatériel ..................................................................................................... 17
   2.3 Référentiel français de mesure de l’immatériel ............................................................................. 19
   2.4 Le modèle « 7D value » ............................................................................................................... 22

3. Conclusion ............................................................................................................................................. 32

**PARTIE II : LA GESTION D’ENTREPRISE PAR L’IMMATERIEL** ............................................. 33

1. Apport manérial de la valorisation immatérielle ................................................................................. 34
   1.1 La création de valeur ...................................................................................................................... 34
   1.2 Le « Return On Investment » (ROI) de l’immatériel .................................................................... 35

2. Apport organisationnel de la valorisation immatérielle ..................................................................... 37
   2.1 L’entrepreneur social .................................................................................................................... 39
   2.2 Les entreprises évolutive .............................................................................................................. 41
   2.3 Le bien commun ............................................................................................................................ 43

3. Un concept ; testé et approuvé ............................................................................................................. 45
   3.1 Un cas de développement interne du capital immatériel ............................................................ 46
   3.2 Un cas de développement externe du capital immatériel ........................................................... 46

4. Conclusion ............................................................................................................................................. 48
PARTIE III : LA TRANSFORMATION DE L’ÉCONOMIE.................................50

1. Etude du contexte socio-économique.......................................................... 51
   1.1 Une situation alarmante ........................................................................ 51
   1.2 La force des rescapés ........................................................................... 52

2. L’économie de l’immatériel ...................................................................... 56
   2.1 Listing des nouvelles économies............................................................... 57
   2.2 L’économie systémique ......................................................................... 59

3. Une nouvelle perception de la valeur ....................................................... 60
   3.1 La valeur immatérielle .......................................................................... 60
   3.2 Une perception de la valeur améliorée pour les entreprises ................... 62
   3.3 Une valeur immatérielle durable ............................................................. 64

4. Le capital humain ....................................................................................... 66

5. Conclusion .................................................................................................. 68

PARTIE IV : L’IMMATERIEL EN PERSPECTIVE ............................................70

1. La résistance au changement...................................................................... 71
   1.1 La zone de confort ................................................................................. 71
   1.2 Les biais de la valorisation du capital immatériel .................................. 72
   1.3 Les normes comptables et financières ................................................... 78
   1.4 Conclusion ............................................................................................. 81

2. Les perspectives d’avenir ......................................................................... 82
   2.1 Le changement rythmé par la nouvelle génération ................................ 82
   2.2 Un projet commun .................................................................................. 83
   2.3 La validation économique du modèle ....................................................... 88

3. Conclusion .................................................................................................. 90

CONCLUSION GENERALE.............................................................................92

BIBLIOGRAPHIE .............................................................................................96

LISTE DES ANNEXES ....................................................................................102
INTRODUCTION GENERALE

Les « baby-boomers » arrivent à l’âge de la retraite. Dans un futur proche, un nombre conséquent de sociétés seront confrontées aux problématiques liées à la transmission ou la cession d’entreprise. Il est économiquement et socialement plus souhaitable de transmettre plutôt que de détruire, ce qui fait de ce phénomène un enjeu majeur pour l’avenir de la société.

Afin de parvenir à la cession ou transmission de son activité, une étape essentielle du service proposé par les professionnels du secteur est la valorisation d’entreprise, qui devra se rapprocher au maximum de la réalité économique. En général, dans la valeur totale, une part est représentée par la valorisation financière à laquelle s’ajoute une part beaucoup plus subjective qui est l’immatériel. Se mettre d’accord sur un prix juste et équitable n’est pas chose facile, c’est pourquoi le sujet du mémoire porte sur la valorisation du capital immatériel afin de mettre en avant les avantages, inconvénients et perspectives pour les entreprises.

Même si la valorisation d’entreprise est un processus dit « maîtrisé », un petit nombre de startup démontre que ce n’est pas le cas. Comme il n’existe pas de définition universelle du capital immatériel, la première partie de mon étude permet d’identifier, et de comprendre cette notion intangible et volatile grâce à l’analyse des recherches existantes et des témoignages sur le sujet. En résumé, l’immatériel est à la genèse du capital matériel, et permet à une organisation de fonctionner, grandir, et prospérer. La vraie valeur est donc par définition invisible, c’est la raison pour laquelle il est difficile, mais nécessaire de la mesurer.

En effet, alors que les méthodes traditionnelles arrivent à estimer de façon quasi optimale les actifs corporels, elles ont du mal à trouver un moyen de maîtriser et valoriser la partie immatérielle qui constitue en moyenne 80% de la valeur d’une société. La question de départ de mon mémoire est de comprendre comment valoriser le capital immatériel d’une entreprise ? Il s’agit alors de mettre en lumière ses valeurs cachées, de les analyser, pour ensuite pouvoir les mesurer. Ainsi, il vous sera présenté des modèles avant-gardistes qui voient plus loin que les simples actifs financiers.
Une fois le processus de valorisation élucidé, ce cheminement naturel ouvre les portes à une réflexion plus poussée en matière de gestion d'entreprise. Il est intéressant de se demander quelle est la valeur ajoutée d'une telle approche d'un point de vue managérial et organisationnel ? Ce service va permettre aux organisations de disposer d'un tableau de bord amélioré, précis et efficace. De ceci va émerger un nouveau type de management, permettant une évolution des business models actuels. Des enquêtes sur ce qu'il se fait sur le terrain, des témoignages et autres analyses viendront répondre à cette question.

À la suite de ces recherches, il est mis en avant de quelle manière la prise en considération de l'immatériel peut contribuer positivement à l'évolution de notre économie ? Dans cette partie, l'analyse du contexte permet une bonne compréhension de la réalité socio-économique. Bien loin des dires d'une société développée et civilisée, nous devons faire face à un bon nombre de challenges économiques et sociaux. Des études prouvent désormais que le progrès se déploie à plusieurs niveaux, permettant l'élaboration d'un panorama des grandes tendances et mutations qui s'opèrent. Cette évolution de notre société passe par une nouvelle façon de mesurer, mais surtout de percevoir la valeur. Le capital humain mérite alors d’être mis en avant.

Malheureusement, les concepts liés à l'immatériel ne sont pas encore présents dans l'état d'esprit de beaucoup de managers. Il existe encore un certain nombre de réticents au changement. Qui sont ces personnes, et pourquoi n'adhèrent-elles pas à cette nouvelle façon de penser ? En effet, le concept d’actif est apparu au début des années 90 et fait encore débat. L'analyse de plusieurs méthodes, l'obtention de rendus de valorisation et de rapports de missions a permis d'identifier un certain nombre de biais. De plus, sa vulnérabilité rend légitime une certaine appréhension. Une chose est certaine, il y a un manque d'études et de connaissances des professionnels en la matière, ce qui peut engendrer un certain nombre d’erreurs, de malentendus, et de divergences. La fin du mémoire sera consacrée aux perspectives d'avenir. Poussé par la nouvelle génération, un projet commun entre les acteurs économiques, suivi d'une validation économique du modèle, permettrait sans doute d'obtenir l’adhésion de tous sur l'importance de la valorisation du capital immatériel dans notre économie.
PARTIE I : La valorisation du capital immatériel

La valorisation d’entreprise est un processus dit « maîtrisé » par les entreprises de référence du secteur. Pourtant, un petit nombre de startup démontrent que ce n’est pas le cas. C’est justement sur ce point que mes recherches ont été les plus importantes. Essayer de trouver un moyen de valoriser de manière la plus juste possible une entreprise est un challenge passionnant et d’actualité.

L’entreprise Belge, BestValue affirme que les méthodes classiques de valorisation ne sont pas adaptées à la plupart des petites et moyennes entreprises (PME) européennes car ces méthodes ont été essentiellement élaborées pour des PME américaines comptant 1000 à 2000 personnes, ou pour de grandes entreprises.

Après avoir étudié les méthodes traditionnelles en matière de valorisation, il sera proposé des techniques innovantes permettant de se rapprocher de la réelle valeur économique. Pour ce faire, il faut pouvoir prendre en considération différents facteurs immatériels de l’entreprise dans le calcul de sa valeur, et considérer ainsi des forces mais aussi des risques ou dépendances non traduites par les chiffres. Best value, au même titre que d’autres entreprises qui seront présentées, propose un moyen de compléter les traditionnelles méthodes financières afin de les rendre économiques.

Cette initiative est pleine de bon sens. Chaque dirigeant sait que la vraie valeur de son entreprise se trouve dans les équipes et leur capacité à transformer leurs connaissances en une offre qui répond aux besoins des clients. Cette évolution du regard portée sur la valeur immatérielle exige une nouvelle rigueur. D’abord celle de la cartographier et de la qualifier, pour ensuite, pouvoir la quantifier.

---

1. La valorisation classique de l’entreprise

1.1 Situation

1.1.1 Le vieillissement de la population

Le vieillissement de la population, et plus particulièrement, le départ à la retraite des « baby-boomers » devient une des préoccupations majeures des dirigeants politiques, économiques et sociaux. Le système devra s’adapter puisque la génération née entre 1945 et 1961 est proche de la pension.

Par conséquent, selon l’Institut des Entreprises Familiales², un tiers des patrons sont âgés de plus de soixante ans et devront donc céder leur entreprise d’ici 2020. Pour additionner des données statistiques à cette analyse, on peut se fier à la Commission Européenne³, stipulant que cela concerne environ 690.000 entreprises qui devraient être reprises et près de 2,8 millions d’emplois.

On comprend donc tout l’enjeu économique lié à la transmission d’entreprise qui se compose de nombreux éléments et procédés aussi importants les uns que les autres. Parmi ceux-ci, il y a lieu de passer par une valorisation de la société qui devra se rapprocher un maximum de la réalité économique. Il est en effet très important pour le vendeur et le repreneur de connaître la réelle valeur de l’entreprise, puis de prendre connaissance des points forts et des points faibles de cette dernière.

Cette étape fondamentale nécessite le recours à un expert ; un recours qui va devenir de plus en plus fréquent ces prochaines années au vu du nombre de départs à la retraite des patrons dirigeant.

1.1.2 La description de l’offre proposée

Le service de conseil en cession est constitué de consultants en fusion et acquisition, de spécialistes en finance d’entreprise, d’experts comptables et de réviseurs.

Le métier consiste à préparer le processus de transmission, de cession ou de fusion. L’expert fournit le savoir-faire nécessaire quant à la valorisation de l’entreprise et joue le rôle de médiateur. Son objectif est de faire en sorte que les parties arrivent à trouver un point d’entente sur le prix afin d’aboutir à une transaction.

En tant qu’évaluateur d’entreprise, l’expert doit comprendre le contexte dans lequel la valorisation se déroule. Il doit également disposer de toutes les informations financières (passées, présentes, futures, et prévisionnelles) nécessaires. Pour ce faire, il faut disposer de toutes les informations publiques et internes à l’entreprise, auxquelles vient s’ajouter un certain nombre de ratios nécessaires. Pour analyser les perspectives futures de l’entreprise, d’autres facteurs importants sont aussi pris en compte : les tendances pour la société à long terme, la courbe de rentabilité et l’évolution de son secteur d’activités. Evidemment, ces éléments doivent être d’une pertinence extrême car ils constituent les éléments clés de la valorisation.

Une fois la valorisation effectuée, le métier prend une tourner plus psychologique et commerciale. D’un côté, il aide le patron cédant à analyser la situation, et à prendre les bonnes décisions (il se peut qu’il soit plus avantageux de patienter et de vendre plus tard). D’un autre côté, il expose la valeur de l’entreprise à l’acheteur potentiel. Le but ultime étant, à terme, d’aboutir à une transaction.

**Les acteurs présents sur le marché sont :**

- Des entreprises de consulting

- Des banques

- Des Start-up qui proposent des façons innovantes de valorisation

Les techniques de valorisation sont multiples et globalement acceptées par les acteurs économiques. Il est donc important de faire le bon choix quant à la méthode choisie car certaines d’entre elles sont plus représentatives que d’autres en fonction des situations. Avant d’analyser ces méthodes, il est nécessaire de distinguer la valeur du prix.
1.2 Distinction entre la valeur et le prix

L'un des principaux obstacles en cession d'entreprise, est que le patron vendeur et l'acquéreur potentiel rencontrent des difficultés quant à la fixation d'un juste prix de cession. Dans la littérature, mais aussi et surtout dans la pratique, la distinction entre la valeur d'une entreprise et l'espérance du prix de vente porte parfois à confusion. Il paraît donc important de faire la distinction entre ces deux concepts avant d'aborder les principales techniques de valorisation.

La valeur d'une entreprise est définie comme la valeur de marché. Elle est le résultat qui ressort de l'application de méthodes de valorisation financière. L'évaluation doit donc se faire de la manière la plus objective possible, mais restera de toute évidence une perception subjective. Cette dernière étant en évolution perpétuelle.

Le prix, exprimé en un montant de référence (en général monétaire), est la traduction de la compensation qu'un opérateur est disposé à remettre à un autre en contrepartie de la cession d'un bien ou un service. C'est le montant qui résulte de négociations et qui fera l'objet de la transaction entre le patron-cédant et l'acheteur potentiel. Ce prix implique davantage d'éléments qui ne peuvent être intégrés dans les critères financiers d'évaluation. Le prix s'illustre suivant le principe selon lequel, plus la société est attrayante aux yeux des acheteurs potentiels, plus le prix risque d'être élevé, et inversement.

« Price is what you pay, value is what you get. » (Warren Buffet).

La distinction entre ces deux notions étant faite, nous allons voir maintenant comment faire pour déterminer cette valeur.

---


1.3 Les méthodes traditionnelles d’évaluation

Déterminer la méthode de valorisation la plus adaptée à la situation est un véritable challenge. En effet, il existe de nombreuses techniques, différentes les unes des autres. Cette partie a pour objectif de cibler les méthodes d’évaluation les plus utilisées de nos jours et d’en exposer une synthèse globale pour chacune.

Pour ce faire, je me suis largement inspiré, du syllabus de Mme Chanoine Brigitte\(^8\), directrice-présidente de l’ICHEC et professeur en valorisation d’entreprises, puis du mémoire de Mme Kerkhove Laura\(^9\), diplômée de l'ICHEC, ayant effectuée un travail remarquable en synthétisant les principales méthodes en la matière. Cette dernière a eu la chance de disposer du document interne\(^10\) à l’entreprise Ernst & Young, ce qui lui a permis de divulguer des informations précises sur les techniques utilisées par les professionnels du secteur.

On distingue aujourd’hui deux approches différentes : les méthodes **intrinsèques** et les méthodes **analogniques**. Le but n’étant pas de faire une liste exhaustive mais de sélectionner et comprendre les plus utiles afin de pouvoir les confronter par la suite aux méthodes de valorisation du capital immatériel.

1.3.1 Méthodes intrinsèques

Les méthodes intrinsèques portent principalement sur les données chiffrées de l’entreprise et comprend :

- la méthode **statique**, basée sur l’actif net corrigé
- la méthode **dynamique**, basée sur les résultats et les cash-flows
- la méthode **mixte**, qui résulte de la combinaison de la méthode statique et de la méthode dynamique.

---


La méthode statique – méthode de l’actif net corrigé

La méthode statique, plus connue sous le nom de méthode patrimoniale ou encore méthode de l’actif net corrigé, se base sur l’évaluation de l’existant et donc de ce que la société possède déjà. Cette méthode est une approche comptable où il s’agit de faire comme si on liquidait la société et on regarde combien on obtient.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Valeur comptable des fonds propres</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>+ Les plus-values</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>La valeur vénale des actifs supérieure à la valeur comptable</td>
</tr>
<tr>
<td>Les excédents de provisions</td>
</tr>
<tr>
<td>Toute surestimation de passif</td>
</tr>
<tr>
<td>Toute surestimation de charges</td>
</tr>
<tr>
<td>Les produits latents, non-comptabilisés...</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>- Les moins-values</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>La valeur vénale des actifs inférieure à leur valeur comptable</td>
</tr>
<tr>
<td>Les sous-estimations de provisions et dettes</td>
</tr>
<tr>
<td>Les non-valeurs (dont les créances irrécouvrables, des actifs obsolètes, des frais d’établissement activés)</td>
</tr>
<tr>
<td>Toute sous-estimation de passif</td>
</tr>
<tr>
<td>Les charges latentes, non-comptabilisées...</td>
</tr>
</tbody>
</table>

= Actif net corrigé (Valeur de l’entreprise)

Cette méthode patrimoniale est encore utilisée aujourd'hui, mais est peu représentative. En effet, elle ne tient compte que des résultats passés ce qui permet de donner la valeur de la société à un moment donné, sans y introduire sa capacité à générer des revenus futurs. Une des leçons de la grande crise économique que nous avons connue est qu’il n’est plus représentatif pour une société d’être valorisée sur base de ses résultats passés.
La méthode patrimoniale ne prend en effet en compte que ce qui est repris au bilan pour le porter à sa valeur de marché estimée. Le bilan est une photo de l'entreprise à un moment donnée, or une partie significative et non négligeable de la valeur incorporelle d'une entreprise peut ne pas être valorisée à son bilan. » (Van Hoof, 2016)\(^{11}\).

**La méthode dynamique**

Les méthodes de valorisation dynamiques, contrairement aux méthodes dites statiques, se basent sur la rentabilité future de l’entreprise.

- **La valeur de rendement**

Cette méthode nous donne une estimation de la valeur de l’entreprise en capitalisant les résultats futurs de celle-ci. L’évaluateur a le choix de la composante qu’il souhaite analyser : le résultat net, les dividendes distribués moyens ou le « cash-flow ».


Il est important de comprendre que l’on se base sur des hypothèses futures. Il faut avoir une démarche critique sur le choix des hypothèses car la sensibilité du résultat de la valorisation est fortement corrélée à celles-ci. Même si certain ont essayé, l’exercice ne semble pas s’appliquer aux actifs immatériels dont le rendement futur est difficile à déterminer voir aléatoire.

- **Discounted free cash-flows (DCF) – Actualisation des cash-flows libres**

Dans cette méthode, la valeur de l’entreprise est déterminée par actualisation de l’ensemble des cash-flows libres\(^{13}\) (flux financiers) que la société peut générer à l’avenir.

---

\(^{11}\) Van Hoof, E. (2016, 22 janvier). Réviseur d’entreprises de Ernst & Young [Entretien]. Diegem


Pour ce faire, l’évaluateur calcule le taux d’actualisation - CMPC (= WACC). Ensuite, avant d’établir la valeur de l’entreprise, il évalue la durée d’actualisation des cash-flows. En moyenne, celle-ci se fait sur une période de 3 à 5 ans. On comprend donc que si on ne dispose pas des pronostics futurs de la société on ne va jamais réussir à mettre ce modèle en œuvre. Enfin, le montant net des dettes financières doit être déduit.

Cette méthode est la plus appréciée par les financiers car elle est précise et propose une évaluation complète de l’entreprise. Les méthodes dynamiques sont très utilisées puisqu’elles portent sur les perspectives d’avenir de la société et non pas uniquement sur le passé contrairement aux méthodes statiques, qui se contentent de valoriser l’existant. Il paraît évident que le choix d’un investisseur intéressé par le rachat d’une société se fera sur base de la rentabilité future de l’entreprise, offrant une belle perspective du potentiel de la société.

**La méthode mixte**

Comme son nom l’indique, cette méthode est une combinaison de la méthode statique et dynamique. Voici une sélection des plus utiles pour mon mémoire :

- **La rente de goodwill**

Cette méthode est relativement simple : elle consiste à ajouter à l’actif net corrigé, le « goodwill ». Le goodwill\(^{14}\) se définit comme un écart d’acquisition positif. Un écart d’acquisition naît de la différence entre le prix d’acquisition et la juste valeur de la société acquise. L’écart peut être positif (goodwill) ou négatif (badwill).

Dans le cadre d’une acquisition et conformément à la norme comptable IFRS, le goodwill résiduel est comptabilisé comme étant une immobilisation incorporelle à durée de vie indéfinie. La norme comptable, ASC 350 Intangibles–Goodwill and Other\(^{15}\), issue du chapitre 24 de l’US GAAP, explique en détail le concept, les règles, ainsi que l’enjeu lié à la prise en considération des actifs immatériels.

---


En effet, le goodwill est lié à la réputation, la notoriété de la société, la fidélité de la clientèle ou encore la qualité de ses produits. L’objectif de cette méthode est d’intégrer dans la valeur de l’entreprise certains éléments incorporels qui ne figurent pas dans l’actif net comptable de la société. Il s’agit d’une forme améliorée de la méthode de valorisation basée sur l’actif net corrigé. Malheureusement, la valorisation du goodwill est un procédé qui a lieu uniquement dans le cadre de l’acquisition de la société ou d’une branche de celle-ci.

- **Méthode des multiples**

C’est la méthode de l’actif net corrigé, à laquelle on ajoute un multiple d’agrégats financiers tel que, le bénéfice, EBIT, EBITDA, bénéfice net ou encore chiffre d’affaires. Des tables barémiques ont été mises en place précisant les multiples à appliquer pour certaines activités ou professions libérales. Toute la difficulté de cette méthode se retrouve dans la détermination du multiple et dans le choix de l’agrégat financier.

Malgré les nombreuses évolutions de ces dernières années, ces différentes méthodes qui semblent parfois un peu démodées aux yeux de certains, restent assez bien utilisées par les experts-comptables, car elles sont relativement simples et donc plus faciles à expliquer aux clients.

1.3.2 Méthodes analogues

Les méthodes analogiques reposent sur la capitalisation boursière de sociétés considérées comme comparables ou sur le principe de la comparaison de transactions récentes. Dans ce cas-ci, il paraît important de préciser les critères que l’on qualifie de « comparables » : il s’agit ici de faire référence à un même secteur d’activité, à une taille d’entreprise assez similaire et à un niveau de développement comparable.

16 Van Hoof, E. (2016, 22 janvier). Réviseur d’entreprises de Ernst & Young [Entretien]. Diegem
• Méthode des multiples boursiers ou des transactions comparables

Pour la méthode des multiples bourses, la valeur de l’entreprise est simplement déterminée soit sur base de son EBITDA, de son EBIT, soit de son chiffre d’affaires ou encore de son résultat net, qui est alors multiplié par le multiple.

La méthode des transactions comparables est assez similaire. Elle varie au niveau de la détermination du multiple. Ici, le choix du multiple se fait sur base de transactions récentes réalisées dans un secteur d’activité similaire à celui de la société évaluée.

En conclusion, ces deux méthodes de comparaison sont assez délicates à utiliser. La première difficulté réside tout d’abord dans la disponibilité de l’information financière, souvent confidentielle. Ensuite, en cas d’absence de marché ou de sociétés cotées comparables, la méthode ne peut pas être appliquée ce qui peut s’avérer problématique pour les PME. L’entreprise évaluée doit donc être active sur un marché concurrentiel et être de taille significative afin qu’il soit possible de constituer l’échantillon de sociétés comparables.

Enfin, la difficulté dans ces méthodes est la détermination du multiple et le choix de la variable car certains ratios s’appliqueront mieux que d’autres en fonction du secteur. Des recherches ont permis d’établir un tableau qui peut s’avérer utile pour identifier quel multiple est le plus pertinent en fonction de son secteur d’activité. Un chien, contrairement à une étoile, indique qu’il est inutile d’utiliser ce ratio pour un secteur d’activité donné.

1.4 Esprit critique envers ces méthodes

Les techniques d’évaluation sont nombreuses et il en existe encore d’autres qui n’ont pas été abordées. Ces méthodes, faisant régulièrement l’objet de discussions, il est donc normal de se demander quelle méthode il convient de choisir ? Dans ce cas, chacun est libre d’émettre un jugement sur la méthode utilisée et la valeur indiquée par celle-ci. En pratique, il est assez rare que l’évaluateur s’en tienne à une seule et même méthode. Généralement, deux voire trois méthodes d’évaluation sont utilisées par entreprise et l’on effectue une moyenne arithmétique de celles-ci.

Les méthodes les plus utilisées aujourd’hui sont celles qui se tournent vers le futur, à savoir les méthodes dynamiques telles que la méthode basée sur la valeur de rendement et la méthode de l’actualisation des cash-flows libres. En étudiant ces techniques assez complexes à utiliser, il parait étonnant qu’aucune d’entre elles n’aborde réellement la valorisation du capital immatériel des sociétés, excepté la méthode de l’actualisation de cash-flows libres et la rente de goodwill. Les évaluateurs que j’ai pu rencontrer m’ont bien expliqué que la valorisation se faisait exclusivement de manière financière.

Selon Eric Van Hoof20, membre des réviseurs d’entreprises chez Ernst & Young, la méthode DCF, qui consiste en l’actualisation des cash-flows libres, prend déjà en compte le capital immatériel de l’entreprise, si et seulement si, ce dernier est bien fait.

« La valeur de l’exercice dépendra toujours des données que l’on met dans l’algorithme. »

(Van Hoof, 2016)21.

Ce sont les hypothèses que l’on va utiliser qui vont faire la différence. Prendre le WACC de l’année en cours, ce n’est pas refléter le futur. Il faut aller voir l’entreprise, poser des questions, prendre en compte sa stratégie à long-terme. Bien que difficile, essayer un maximum de prévoir ce qui va se passer dans le futur est la condition sine qua non à une bonne valorisation. Si le patron décide de changer l’immatériel au cours des années qui suivent l’exercice de valorisation, cela ne va pas se refléter dans le résultat du DCF.

---

20 Van Hoof, E. (2016, 22 janvier). Réviseur d’entreprises de Ernst & Young [Entretien]. Diegem
Cependant, un DCF bien fait, n’apporte pas de détail concernant le capital immatériel. C’est à ce moment-là qu’essayer d’identifier l’immatériel devient un challenge intéressant.

« Valoriser un incorporel est un métier très spécialisé en interne car chacun se valorise différemment. » (Van Hoof, 2016)²².

Alors que les méthodes comptables traditionnelles arrivent à mesurer de façon optimale les actifs corporels, il paraît évident que les professionnels ont du mal à trouver un moyen de maîtriser et valoriser la notion de capital immatériel. Ce dernier est constitué entre autre par des actifs incorporels déjà pris en compte au bilan de l’entreprise mais ceux-ci ne représentent qu’une infime partie de sa valeur. Essayer de combler ce déficit en matière de valorisation d’entreprise est un challenge important et nécessaire.

2. La valorisation immatérielle de l’entreprise

En général, dans la valorisation totale de l’entreprise, une part est représentée par la valorisation financière à laquelle s’ajoute une partie beaucoup plus subjective que représente l’immatériel. L’objectif est d’analyser cette différence, par la mise en lumière objective de ces valeurs cachées.

« Sometimes what counts can’t be counted and what can be counted doesn’t counts. »

(Albert Einstein).

2.1 La valeur émotionnelle

Une étude réalisée sur un large panel, publiée par Ernst & Young²³, cherche à comprendre de quelle manière les aspects émotionnels doivent être évalués dans le contexte d’une transmission/cession d’entreprise par un patron dirigeant lorsqu’il s’agit de valoriser une entreprise ?

---

²² Van Hoof, E. (2016, 22 janvier). Réviseur d’entreprises de Ernst & Young [Entretien]. Diegem
Le rapport apporte une vision plus précise sur la psychologie du patron pour qui, non seulement les valeurs matérielles et financières comptent, mais attache aussi une importance aux aspects émotionnels.

Beaucoup de patrons-dirigeants vivent pour leur entreprise. Ils se sont battus pendant des années, impliquant énormément de temps, d’effort, et d’émotion. Il est donc intéressant de connaître les facteurs clés qui vont influencer la valeur de l’entreprise aux yeux du patron et par conséquent le prix de cession :

<table>
<thead>
<tr>
<th>Les facteurs clés</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Temps</td>
<td>Histoire</td>
</tr>
<tr>
<td>Financier</td>
<td>Tradition</td>
</tr>
<tr>
<td>Energie</td>
<td>Expérience</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Ensuite, il devient possible de quantifier cette composante émotionnelle liée à la valeur de l’entreprise.

**La formule est la suivante:**

\[
\text{Valeur Totale} = \text{Valeur émotionnelle} + \text{Valeur Financière}
\]

Cette formule met en évidence que, quel que soit l’objet à valoiriser, ce n’est pas uniquement les valeurs matérielles qui comptent, mais très souvent vient s’ajouter l’émotion et les sentiments. Des aspects positifs comme la liberté d’entreprendre, le statut social et les défis liés à l’entreprise, au côté des aspects négatifs comme, le stress, la solitude, une responsabilité excessive, ou la fatigue, jouent un rôle de plus en plus important dans le processus de valorisation. Il en ressort également que plus le patron a été présent dans l’entreprise, au plus le prix de cession minimum sera élevé.

Les méthodes de valorisations concentrées sur des indicateurs économiques et financiers omettent complétement ces composants immatériels du capital de l’entreprise qui pourtant représente une part considérable de la valeur économique. Le tableau suivant résume les étapes qui permettent de comprendre les composantes du prix acceptable minimum de cession.
Cependant, les facteurs influençant la valeur émotionnelle jouent un rôle plus ou moins important lorsque la taille de l’entreprise varie. L’étude arrive à conclure que plus la prise en considération de la valeur émotionnelle diminue plus la taille de l’entreprise augmente. Il paraît évident que les détenteurs de grandes firmes attachent une importance plus poussée sur les aspects matériels et financiers, mettant parfois de côté les facteurs émotionnels.

De plus, une perception exagérée de la valeur émotionnelle du patron-dirigeant peut rendre la transaction impossible si aucun acheteur n’est prêt à payer pour cette valeur ajoutée qui concerne surtout ses propres sentiments. Par conséquent, le plan de succession peut être annulé et des opportunités manquées. **On pourrait alors se demander si les valeurs émotionnelles sont culturellement dépendantes, ou si des industries sont plus sensibles que d’autres aux aspects émotionnels ?**

En affirmant que la valeur émotionnelle joue sur le prix de cession, cette étude a été l’élément déclencheur qui a permis de passer au-dessus de la simple perception du capital matériel et financier de l’entreprise. Aujourd’hui la valeur émotionnelle est encore prise en compte pour déterminer le prix de cession final, mais de récentes études nous permettent maintenant d’identifier le capital immatériel comme composante de la valeur totale de l’entreprise. A ce stade, une question fondamentale se pose, **qu’est-ce que le capital immatériel ?**
2.2 Définition du capital immatériel

Il n’existe pas de définition universelle du capital immatériel. Cette partie est dédié à la compréhension de cette notion et à l’élaboration d’une définition claire et précise. Les enquêtes et interviews faites par Kerkhove Laura ont permis d’identifier un bon nombre de valeurs, procurant un premier aperçu sur les composantes du capital immatériel ayant un réel impact sur la valeur de l’entreprise :

<table>
<thead>
<tr>
<th>Expérience</th>
<th>Crédibilité</th>
<th>Charisme du patron</th>
<th>Performance</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Engagement</td>
<td>Image</td>
<td>Passion du métier</td>
<td>Parties prenantes</td>
</tr>
<tr>
<td>Ambiance</td>
<td>La motivation</td>
<td>Culture</td>
<td>Système managérial</td>
</tr>
<tr>
<td>Bien-être</td>
<td>Vision</td>
<td>Communication</td>
<td>Esprit d’équipe</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Un cours donné par M. Depoorter Philippe, Family Practice Leader à la Banque de Luxembourg, communique sur le patrimoine : « Un patrimoine ne se résume pas à une liste de biens matériels ou à une simple somme d’argent. Derrière ce qui se mesure, se cache toute une dimension immatérielle, mais pourtant bien réelle et qui lui confère toute sa valeur. Il s’agit en somme de toute la richesse cachée qui permettra de générer de la rentabilité future et que n’on ne lit pas dans les comptes. » (Depoorter, 2016).

Celui-ci affirme que lorsque l’on demande à un dirigeant où se trouve la valeur de sa société, la réponse est quasiment unanime : mes équipes, leur connaissance collective, leur motivation. Identifier le patrimoine immatériel, c’est mettre en évidence l’importance des savoir-faire, de la réputation, des relations avec les parties prenantes, de l’histoire, et des valeurs. Un schéma (Voir ANNEXE 1 : Le patrimoine immatériel), permet d’avoir une vision globale de ce qui constitue le patrimoine immatériel d’une entreprise.

---

Il est vrai que les économies occidentales sont devenues massivement postindustrielles. L’humain porte l’entreprise et non pas la machinerie, c’est pourquoi les entreprises sont aujourd’hui composées en grande partie de composants immatériels. Il y a toute une partie *a priori* invisible qui est à la base de toute création de valeur, et cette partie c’est justement le capital immatériel. Une façon imagée, mais efficace pour comprendre est d’imaginer la société représentée par un Iceberg ; le capital immatériel étant la partie immergée de l’iceberg qui le fait flotter.

Dans son livre intitulé économie et comptabilité de l’immatériel, Jean-Claude Dupuis donne une définition très satisfaisante du capital immatériel : *Ce sont l’ensemble des ressources qui restent pour leur très grandes partie invisibles comptablement. Ce n’est pas lié au fait qu’elles soient incorporelles et encore moins intangibles. Prenons l’exemple des Ressources Humaines (RH), elles sont en rien incorporelles et encore moins intangibles. Cependant, les RH sont des ressources immatérielles car elles sont invisibles comptablement. On pourrait avoir la même réflexion pour la formation, la connaissance, etc.*

Ma définition du capital immatériel :

Le capital immatériel est une notion invisible et volatile. Il est à la genèse du capital matériel, et permet à une organisation de fonctionner, grandir, et prospérer.

En termes mathématiques :

\[ \text{Capital immatériel} = \text{Valeur totale de l'entreprise} - \text{Capital matériel} \]

La vraie valeur est donc par définition invisible. Il est nécessaire de révéler les composantes de l'immatériel au grand jour, les décrire, pour pouvoir mieux les transmettre. Il est temps de chercher à comprendre comment valoriser le capital immatériel ? La réponse à cette question est un énorme défi. Pour cela, il faut inventer un outil pratique en matière de valorisation qui permettra de l'identifier, puis de le valoriser.

2.3 Référentiel français de mesure de l'immatériel

2.3.1 Le Tésaurus-Capital-Immatériel

Aujourd'hui leader de la mesure du capital immatériel en France, Goodwill-management est le principal auteur de Thésaurus-Capital-Immatériel, le référentiel Français de mesure de l’immatériel, commandé par le Ministère de l’Économie et des Finances.

La mise en place des normes comptables US GAAP et la mise en place des normes IFRS avec notamment IAS 38 et IFRS 3 en 2005 ont profondément modifié les pratiques des entreprises, experts comptables, auditeurs et des analystes financiers, en leur imposant d’évaluer régulièrement leurs actifs immatériels tels que la marques, les brevets, les logiciels, la relations clients, etc. L’ambition du premier volume, Thésaurus-Bercy V1, est de proposer une extension à la comptabilité IAS-IFRS en y ajoutant une valorisation extra financière.

L'objectif du second volet, Thésaurus Volet 2, est de compléter la méthodologie d'évaluation jusqu'alors limitée à une dimension extra-financière, par une série de recommandations pour réaliser l'évaluation du capital immatériel d'une entreprise. Il contient notamment une méthode pour calculer la valeur d'une entreprise à partir du rendement, une alternative au DCF avec un « WACC immatériel », des algorithmes pour ajuster la valeur brute d'un actif immatériel à partir de sa cotation extra-financière et une réflexion sur les passifs immatériels.

Un troisième volet est en préparation. Rien n'est figé, il s'agit d'une réflexion en évolution constante c'est pourquoi le point suivant tire le meilleur des deux premiers volumes et en fait une synthèse.

2.3.2 La méthode de valorisation

Alan Fustec, président-fondateur de Goodwill-management, est l'un des spécialistes français du capital immatériel. Il assure notamment la direction scientifique de l'Observatoire de l'immatériel et enseigne les méthodes de valorisation du capital immatériel aux étudiants de grandes écoles françaises. Son livre, Valoriser le capital immatériel de l'entreprise, explique en détail la méthode reprise dans les Thésaurus. Tout d'abord, voici ce qui constitue la valeur globale de l'entreprise :


---

Comme souvent, la méthode de valorisation est scindée en deux étapes. Premièrement, procéder à une notation qualitative des actifs immatériels, puis calculer la valeur de ces derniers. C'est la première étape, nécessaire pour le calcul de la valeur, qui a retenu toute mon attention. Le processus de notation des différentes classes s'effectue de la manière suivante :

- **Classement des actifs immatériels** ; Il faut les identifier et les regrouper dans différentes classes constituant le capital immatériel de l'entreprise.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Les neufs classes d’immatériels</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Capital client</td>
</tr>
<tr>
<td>Capital humain</td>
</tr>
<tr>
<td>Capital partenaire</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **Calcul du poids des classes les unes par rapport aux autres** ; identification du poids des classes les unes par rapport aux autres. L'importance d'une classe d'actif immatériel varie d'un secteur à l'autre. Par exemple, le capital notoriété représente 70% de la valeur de Coca-Cola et seulement 14% de la valeur de Général électrique.

- **Spécialisation du questionnement par classe** ; prise en compte des caractéristiques intrinsèques d'une classe d'actif et non pas les moyens mis en œuvre pour les obtenir. Il est également très important d'avoir une bonne connaissance de ce qui constitue chaque classe du capital afin d'éviter de prendre en compte deux fois la même chose.

- **Questionnement analytique** ; il s'agit ici de bien décomposer chaque classe d'immatériel pour en avoir une estimation correcte. Pour cela, il faut permettre aux parties prenantes à la valorisation de donner des réponses claires et précises. Par exemple, en permettant des réponses graduées de 1 à 10 (cfr infra p.27) prenant en compte chaque critère du capital examiné. Ainsi, à défaut d’être parfait, le résultat sera au moins fiable. Voici une illustration de décomposition analytique du capital humain :
Le cas pratique de l’entreprise « Lambda » (Voir ANNEXE 2 : Rendu de valorisation ; Société Lambda) est issu d’un cas réel mais pour des raisons de confidentialité, son nom a été banalisé.

Concernant le calcul de la valeur, j’ai préféré approfondir la méthode belge de UHDR OtherWays\textsuperscript{32}, moins mathématique, plus simple à comprendre, plus intuitive, et donc plus simple à transmettre.

\section{Le modèle « 7D value »}

Deux précurseurs en la matière, Michel de Kemmeter et Paul Mauhin proposent de passer l’entreprise au « Rayon X » grâce à une méthode de valorisation du capital immatériel. Il est proposé aux entrepreneurs de dresser un \textbf{diagnostic qualitatif} de l’entreprise, découpé en 7 niveaux de valeur (actif) et de potentiel (passif). Une fois l’analyse qualitative effectuée, un \textbf{diagnostic quantitatif} va permettre de compléter l’algorithme permettant de déterminer monétairement la valeur de l’entreprise.

\subsection{Diagnostique qualitatif}

Inspiré par le site internet P2P Foundation\textsuperscript{33}, des syllabus et d’un apport personnel, une explication plus détaillée de chaque bilan (Voir ANNEXE 3 : 7D value - niveaux de valeur) est proposée.

\footnote{\textsuperscript{32} OtherWays. (2016). UHDR-Other Ways. Récupéré de \url{http://otherways.be/}}
• **Terre**

« Là où l’entreprise puise ses ressources, plonges ses racines. » *(De Kemmeter, 2016)*

Le bilan terre fait référence à la notion de développement durable. L’entreprise doit subvenir à ses besoins tout en permettant à la génération future de satisfaire les siens. En somme, il reprend l’impact des externalités positives et négatives de l’entreprise envers l’environnement.

**Les externalités négatives** représentent tout ce que l’entreprise prend à la terre : les ressources, l’eau, les déchets, la pollution, etc.

**Les externalités positives** comprennent ce qu’on rend à la terre, aménagement de biotopes, recyclage, purification et assainissement d’eau, terre et air.

Ce qui est coûteux pour l’environnement l’est également pour l’entreprise. C’est pour cette raison que le capital terre est une composante immatérielle importante. Il est nécessaire d’inventer de nouvelles façons d’opérer et délivrer de la valeur.

• **Matériel et financier**

Connu de tous, il s’agit du bilan sur lequel les comptables et réviseurs se concentrent pour le moment. Les éléments le constituant sont tous repris dans le bilan classique de l’entreprise.

**Plus de dettes que d’actifs = Entreprise vulnérable**

**Plus d’actifs que de dettes = Entreprise saine et puissante**

• **Processus**

Ce bilan reflète l’efficacité et la durabilité des processus de production ainsi que la capacité à activer et utiliser les ressources gravitant autour de l’entreprise.

---


Le processus de production est l’un des facteurs qui est propre à chaque entité. Il est primordial d’avoir une connaissance de l’ensemble de l’organisation afin de maîtriser la chaine de création de valeur. En effet, le bilan des processus constitue la force de l’entreprise, et permet une croissance économique.

Le rôle principal du processus organisationnel est de mettre en relation les ressources de l’entreprise afin de délivrer de la valeur au consommateuer et apporter un avantage concurrentiel à l’entreprise. L’activité de base d’une entreprise ne se limite plus à un unique produit. L’approvisionnement, la fabrication, la distribution, le marketing, et maintenant le service après-vente, rendent la situation complexe. L’exigence se trouve tout au long du processus c’est pourquoi la fonction de supply chain management est très importante.

- **Emotionnel**

C’est le résultat de plusieurs dimensions du management qui impacte la motivation, l’engagement au travail, le bien-être, etc. En bref, tous les aspects psychologiques des collaborateurs constituent le bilan émotionnel d’une organisation. Ce dernier est directement en relation avec la confiance des collaborateurs et des parties prenantes envers l’entreprise, ses valeurs, sa gouvernance et son offre. La perception est donc propre à chacun.

La santé mentale de l’entreprise est donc variable. Ce point n’est pas à négliger car une personne désengagée coûte très cher. Elle peut rapidement tirer une équipe vers le bas et provoquer divers aspects néfastes.

- **Communication**

S’il ne fait aucun doute qu’une vision, des missions, des valeurs semblent nécessaires, la communication de cette vision vers les parties prenantes, internes et externes à l’organisation est essentielle. Le bilan de la communication conditionne les résultats de l’entreprise. Beaucoup d’entreprises l’ont compris, voilà pourquoi le marketing s’est énormément développé ces dernières années.

---

Comment l’entreprise communique ? La segmentation est une notion centrale pour répondre à cette question. La divulgation d’un message clair et précis, le choix de la cible, des outils de communication, du moment de sa diffusion, sont des caractéristiques déterminantes la réussite de l’entreprise37.

- **Connaissance**

Possible notamment grâce à une bonne communication du savoir au sein de l’organisation, le bilan connaissance comprend de nombreux éléments importants pour l’organisation. En effet, le capital intellectuel est l’un des facteurs majeurs pour créer de la valeur et un avantage concurrentiel, c’est pourquoi il est nécessaire de maîtriser ce qui le constitue.

La connaissance, l’expérience et le savoir-faire des collaborateurs contribuent à la qualité de l’offre faite au client. La connaissance peut s’acquérir grâce à l’éducation ou via des formations par exemple. Quant aux compétences, elles se développent dans les processus organisationnels ou directement sur le terrain.

La connaissance au sens large du terme est propre à chaque collaborateur, et peut directement impacter la performance de l’entreprise. Allié à une équipe compétente, ce capital peut faire évoluer la technologie, le *business model* ou les pratiques de travail de façon positive. C’est donc un moyen d’innover et de rester compétitif.

Cependant, le bilan de la connaissance ne s’arrête pas aux frontières de l’entreprise. La prise en considération des relations entre les parties prenantes qui gravitent autour de l’entreprise, permet d’exploiter les informations, pour saisir les opportunités de marché, anticiper les menaces, et définir des orientations stratégiques pertinentes et efficaces.

Cette composante ne doit pas omettre la prise en considération des collaborateurs, la stratégie d’entreprise, ainsi que sa culture et ses valeurs. En effet, du magasin où l’on délivre l’offre jusqu’à la direction du siège social, il est nécessaire de connaître, comprendre et partager une même vision qui se base sur des valeurs communes.

---

Bien commun

Cette notion plus délicate mérite une analyse poussée, elle sera expliquée dans la seconde partie du mémoire (cfr infra p.43).

Le diagnostic qualitatif est réalisé à travers une série d'entretiens téléphoniques ou en face-à-face. Des Rapports de missions (Voir ANNEXE 4 et 5 : 7D value – diagnostique qualitatif ; société X et Y) ainsi qu'un tableau récapitulatif reprenant les questions à se poser et les personnes clés (Voir ANNEXE 6 : 7D value – personne clé) sont consultables en annexe. L'idéal est évidemment de pouvoir obtenir les informations pour ces différents niveaux en intelligence collective. Une fois cette étape effectuée on peut passer au diagnostic quantitatif.

2.4.2 Diagnostique quantitatif

L’entreprise vaut largement plus que ses fonds propres. La société Ocean Tomo38 dont le siège est aux Etat Unis, propose des conseils en gestion d’entreprise. Elle est spécialisée dans la valorisation immatérielle et plus particulièrement sur la propriété intellectuelle. Son rapport annuel39 sur la valeur des immobilisations incorporelles dans les entreprises du S&P 500 (indice boursier basé sur 500 plus grandes sociétés cotées sur les bourses américaines) nous montre tout le poids de l’immatériel dans notre économie.

![COMPONENTS of S&P 500 MARKET VALUE](image)


Cette étude qui vaut pour les sociétés cotées vaut largement pour tout autre type d’organisation. En effet, en matière de valorisation d’entreprise, Ocean Tomo voit plus loin que les simples actifs financiers et effectue un travail très intéressant sur le sujet. La grande difficulté reste pourtant de chiffrer ces valeurs immatérielles. Paul Mauhin de UHDR OtherWays confirme :

« Cela ne donne pas vraiment de détails sur ce qu’elle contient. Il est temps de détailler ce qui s’y trouve. Sa définition et sa quantification ne se font que par abstraction de la valeur totale diminuée des actifs matériels. » (Mauhin, 2015).

Pour ce faire il est nécessaire de créer une grille de lecture de la valeur immatérielle qui va par la suite révéler au grand jour tous les secrets de l’entreprise.

**Le questionnaire :**

Après plusieurs années de recherches, UHDR OtherWays possède désormais une liste exhaustive des valeurs immatérielles. Cette liste a permis de constituer une grille de questions reprenant tous les aspects immatériels d’une organisation. Ce questionnaire est découpé en 12 besoins et 12 valeurs dont voici la liste :

**Besoins :**
- Connaissance et talent
- Passion et motivation
- Règle et Jugement
- Sécurité
- Reconnaissance
- Social et communication
- Croyance et conditionnement
- Performance
- Pouvoir et contrôle
- Perception
- Energie et matériaux
- Création et Innovation

**Valeurs :**
- Sens et vision
- Rayonnement
- Intégration et intégrité
- Confiance
- Résonnance et cohérence
- Partage
- Ouverture et flexibilité
- Vitalité et résilience
- Puissance et maîtrises
- Connection
- Pérennité
- Inspiration et émergence

**Total : 100%**

---

Chaque besoin et chaque valeur est confronté aux cinq moteurs de l’entreprise :

- La culture
- L’Humain
- Le produit ou service
- Le marché
- L’opérationnel

Au final cela donne une grille de 120 questions (Voir ANNEXE 7: 7D value - questionnaire). Chaque acteur peut répondre entre (0) et (10) avec un seuil de tolérance fixé à (7). Les réponses au-dessus de (7) vont donc être imputées à l’actif du bilan et les réponses en-dessous au passif. Un seuil de (5) qui pourrait paraître plus logique n’a pas été choisi pour une question d’exigence.

Lorsque le questionnaire est établi on a bien une vision globale de l’entreprise et de son capital immatériel. Les résultats donnent un aperçu de la perception de valeur extrinsèque, ce que les employés imaginent être la perception du marché par rapport à leur entreprise, ainsi qu’intrinsèque, la manière dont les employés perçoivent leur entreprise. Les deux sont intimement liées.

Le choix des participants au questionnaire joue un rôle déterminant pour le bon fonctionnement de l’algorithme car il va influencer son résultat. Le modèle se base sur la perception d’un maximum de parties prenantes : « On essaie d’avoir une vision la plus large possible. En ayant une diversité aux niveaux des parties prenantes qui participent au questionnaire nous activons l’intelligence collective. » (Mauhin, 2015)\textsuperscript{41}.

Désormais, il est intéressant de comprendre comment sont ventilés les résultats issus du questionnaire, permettant de définir une valeur aux composantes du capital immatériel.

**L’algorithme :**

Cette section est dédiée au « calcul » des niveaux de l’immatériel décrits ci-dessus en utilisant un algorithme et par conséquent à donner une valeur à l’immatériel.

---

« L’entreprise est un tout, on ne sait pas isoler un bilan de l’autre, on ventile juste la valeur totale. » (Mauhin, 2015)42.

Pour ce faire, la valeur totale de l’entreprise doit alors être connue. Pour les sociétés cotées en bourse il s’agit de prendre la valeur du marché de cette dernière. Pour les sociétés non cotées, une méthode DCF (cfr supra p.9) faite par un professionnel du secteur comme un des « Big Four » fait très bien l’affaire. Sinon, il y a la possibilité de prendre des standards de marché. Par exemple, un cabinet d’expertise comptable vaudrait deux millions d’euros d’après le standard de référence.

Les moyennes obtenues pour chaque question sont converties en montants financiers en ventilant la valeur parmi les différentes catégories immatérielles, prenant en compte le delta moyen général et l’écart-type des réponses. Ces montants sont finalement additionnés par catégorie pour donner une évaluation de chaque niveau.

Plusieurs exemples de cas pratiques43 réalisés par UHDR OtherWays sont proposé (Voir ANNEXE 8, 9, 10 et 11 : Rendu de valorisation ; Société A, B, C et D). Voici comment lire le rendu de valorisation de l’entreprise « Anonyme » (La réflexion est identique pour les autres sociétés) :

**Etape 1 : La situation actuelle**

---


Etape 2 : Perception Externe

<table>
<thead>
<tr>
<th># BESOINS</th>
<th>Totaux par vecteurs</th>
<th>ÉTHIQUE &amp; GOUVERNANCE</th>
<th>HUMAIN</th>
<th>PRODUIT-SERVICE</th>
<th>MARCHE</th>
<th>OPERATIONS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Connaissances &amp; Savoir</td>
<td>117,206 €</td>
<td>10,181 €</td>
<td>-11,287 €</td>
<td>29,435 €</td>
<td>41,165 €</td>
<td>47,804 €</td>
</tr>
<tr>
<td>D Passion &amp; Motivation</td>
<td>137,216 €</td>
<td>30,099 €</td>
<td>-7,967 €</td>
<td>19,476 €</td>
<td>52,231 €</td>
<td>43,378 €</td>
</tr>
<tr>
<td>E Jugement &amp; règles</td>
<td>-60,963 €</td>
<td>10,181 €</td>
<td>-54,444 €</td>
<td>6,197 €</td>
<td>-16,377 €</td>
<td>3,541 €</td>
</tr>
<tr>
<td>F Sécurité</td>
<td>118,404 €</td>
<td>27,886 €</td>
<td>41,929 €</td>
<td>8,410 €</td>
<td>25,873 €</td>
<td>14,607 €</td>
</tr>
<tr>
<td>G Reconnaissance</td>
<td>130,429 €</td>
<td>14,607 €</td>
<td>35,189 €</td>
<td>16,156 €</td>
<td>41,165 €</td>
<td>32,312 €</td>
</tr>
<tr>
<td>C Social &amp; communication</td>
<td>-87,420 €</td>
<td>-18,591 €</td>
<td>-44,485 €</td>
<td>-9,208 €</td>
<td>7,967 €</td>
<td>-23,017 €</td>
</tr>
<tr>
<td>B Croyance &amp; conditionnement</td>
<td>54,222 €</td>
<td>3,641 €</td>
<td>26,550 €</td>
<td>10,623 €</td>
<td>5,754 €</td>
<td>5,754 €</td>
</tr>
<tr>
<td>E Performance</td>
<td>117,206 €</td>
<td>32,312 €</td>
<td>21,910 €</td>
<td>18,369 €</td>
<td>34,528 €</td>
<td>10,181 €</td>
</tr>
<tr>
<td>E Pouvoir &amp; contrôle</td>
<td>1,197 €</td>
<td>19,033 €</td>
<td>-47,854 €</td>
<td>5,090 €</td>
<td>7,967 €</td>
<td>16,820 €</td>
</tr>
<tr>
<td>C perception</td>
<td>77,461 €</td>
<td>23,460 €</td>
<td>-4,648 €</td>
<td>-1,540 €</td>
<td>36,738 €</td>
<td>23,460 €</td>
</tr>
<tr>
<td>E Energie &amp; matériels</td>
<td>101,805 €</td>
<td>10,181 €</td>
<td>15,271 €</td>
<td>22,796 €</td>
<td>30,099 €</td>
<td>23,460 €</td>
</tr>
<tr>
<td>B Création &amp; innovation</td>
<td>-43,165 €</td>
<td>5,754 €</td>
<td>-51,208 €</td>
<td>-4,860 €</td>
<td>-5,912 €</td>
<td>-7,525 €</td>
</tr>
<tr>
<td>Totaux par moteurs</td>
<td>682,761 €</td>
<td>168,643 €</td>
<td>-59,091 €</td>
<td>120,839 €</td>
<td>261,596 €</td>
<td>180,775 €</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Etape 3 : Perception Interne

<table>
<thead>
<tr>
<th># VALEURS / MOTEURS</th>
<th>Totaux par vecteurs</th>
<th>ÉTHIQUE &amp; GOUVERNANCE</th>
<th>HUMAIN</th>
<th>PRODUIT-SERVICE</th>
<th>MARCHE</th>
<th>OPERATIONS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A sens &amp; vision</td>
<td>143,856 €</td>
<td>41,165 €</td>
<td>11,951 €</td>
<td>15,050 €</td>
<td>63,296 €</td>
<td>12,394 €</td>
</tr>
<tr>
<td>B rayonnement</td>
<td>123,937 €</td>
<td>34,526 €</td>
<td>21,910 €</td>
<td>11,730 €</td>
<td>30,099 €</td>
<td>25,673 €</td>
</tr>
<tr>
<td>E Intégration &amp; intégrité</td>
<td>132,790 €</td>
<td>19,033 €</td>
<td>28,550 €</td>
<td>16,156 €</td>
<td>38,952 €</td>
<td>30,099 €</td>
</tr>
<tr>
<td>D confiance</td>
<td>163,774 €</td>
<td>27,886 €</td>
<td>51,788 €</td>
<td>17,263 €</td>
<td>36,738 €</td>
<td>30,099 €</td>
</tr>
<tr>
<td>C résonance &amp; cohérence</td>
<td>47,583 €</td>
<td>-5,312 €</td>
<td>-7,967 €</td>
<td>-5,976 €</td>
<td>32,312 €</td>
<td>34,525 €</td>
</tr>
<tr>
<td>D partage</td>
<td>88,526 €</td>
<td>7,967 €</td>
<td>18,591 €</td>
<td>1,771 €</td>
<td>45,591 €</td>
<td>14,607 €</td>
</tr>
<tr>
<td>B ouverture &amp; flexibilité</td>
<td>108,445 €</td>
<td>14,607 €</td>
<td>18,591 €</td>
<td>15,050 €</td>
<td>38,952 €</td>
<td>21,246 €</td>
</tr>
<tr>
<td>E vitalité &amp; résilience</td>
<td>135,003 €</td>
<td>30,099 €</td>
<td>35,189 €</td>
<td>11,730 €</td>
<td>36,738 €</td>
<td>21,246 €</td>
</tr>
<tr>
<td>B puissance &amp; maîtrise</td>
<td>129,470 €</td>
<td>14,607 €</td>
<td>48,488 €</td>
<td>8,410 €</td>
<td>30,099 €</td>
<td>27,886 €</td>
</tr>
<tr>
<td>C connexion</td>
<td>68,608 €</td>
<td>10,181 €</td>
<td>1,992 €</td>
<td>13,943 €</td>
<td>23,460 €</td>
<td>19,033 €</td>
</tr>
<tr>
<td>E durabilité</td>
<td>80,780 €</td>
<td>19,033 €</td>
<td>-4,648 €</td>
<td>15,050 €</td>
<td>34,525 €</td>
<td>16,820 €</td>
</tr>
<tr>
<td>B inspiration &amp; émergence</td>
<td>-5,533 €</td>
<td>-11,951 €</td>
<td>-17,927 €</td>
<td>-443 €</td>
<td>30,099 €</td>
<td>-5,312 €</td>
</tr>
<tr>
<td>Totaux par moteurs</td>
<td>1,217,239 €</td>
<td>201,840 €</td>
<td>206,488 €</td>
<td>119,732 €</td>
<td>440,862 €</td>
<td>248,317 €</td>
</tr>
</tbody>
</table>

30
Etape 4 : Situation détaillé & potentiel à activer

<table>
<thead>
<tr>
<th>Référence #</th>
<th>VENTILATION IMMATERIELLE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Bilans</td>
</tr>
<tr>
<td>A Bien Commun</td>
<td>143.856 €</td>
</tr>
<tr>
<td>B Connaissances</td>
<td>596.005 €</td>
</tr>
<tr>
<td>C Communication</td>
<td>227.070 €</td>
</tr>
<tr>
<td>D Emotions</td>
<td>521.421 €</td>
</tr>
<tr>
<td>E Processus</td>
<td>758.557 €</td>
</tr>
<tr>
<td>F Matériel</td>
<td>100.000 €</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Total : 2.347.909,14 €  -347.909 €  2.000.000 €

Etape 5 : Définir un plan d’action

PLAN ACTION PRIORITAIRE

ACTION

I Communiquer en interne sur les enjeux

II Redéfinir et structurer les processus internes

III Créer un plan stratégique pour le conseil

Les résultats sont exprimés en euro ce qui joue un rôle psychologiquement plus parlant et visuel qu’un score exprimé en pourcentage. L’expression des résultats en valeur monétaire permet aussi de souligner le poids important du capital immatériel sur la valeur totale de l’entreprise. De plus, mettre en évidence les points négatifs et positifs de cette manière permet une réelle prise de conscience du patron sur la valeur de son entreprise. L’objectif principal de l’algorithme est de détecter de façon précise les freins à la croissance en interrogeant les employés pour croiser leurs perceptions avec celle du management. L’intention est d’amener la compréhension de ce qui créera le plus de valeur ajoutée en levant des plafonds de verre tels qu’une communication déficiente, un manque de motivation de la part des employés ou encore une méconnaissance spécifique d’un élément de son marché.
3. Conclusion

La valorisation classique considère qu’il n’y a pas d’évaluation financière sans compréhension du contexte, du modèle et des atouts uniques de l’entreprise. Malheureusement, ces méthodes ont du mal à faire ressortir la valeur immatérielle de l’entreprise, c’est pourquoi certains précurseurs travaillent activement pour remédier à ce problème. Les auteurs ayant publié sur le capital immatériel sont nombreux, et n’ont pas tous été cités. Alain Fustec donne une très bonne définition du capital immatériel :

« Le capital immatériel est 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. » (Fustec, 2006)

La définition ainsi que l’identification est variable en fonction des sources. Aujourd’hui, un seul standard a émergé dans ce domaine, le Thésaurus français. L’étude des travaux existants apporte un bon nombre d’idées pertinentes et de défauts. J’ai donc fait le choix de retenir les meilleurs. Parmi eux, la 7D value sera développée, affinée, et amènera une innovation historique en matière de valorisation. UHDR OtherWays s’est allié à un acteur de terrain de premier choix, Ernst & Young, qui sent également ces évolutions sur le marché.

L’outil EY Growth Navigator proposé par Ernst & Young, bien que non basé uniquement sur la prise en considération du capital immatériel, permet aux entreprises de s’auto-évaluer sur sept leviers et de déterminer le niveau de leurs ambitions. Ensuite, il s’agit d’élaborer avec l’aide d’experts un plan d’action. Pourquoi ne pas imaginer un outil similaire mais uniquement d’un point de vue immatériel ?

Mettre en avant le potentiel de l’entreprise devient un besoin en vogue. Les entreprises demandent une nouvelle façon de comprendre et communiquer sur ce qui fait leurs forces. Dans la partie suivante, il sera expliqué de manière concrète ce qu’est l’apport microéconomique de la valorisation du capital immatériel.

---

PARTIE II : La gestion d’entreprise par l’immatériel

« Valoriser, c’est faire le lien entre son passé, son histoire, son futur et son potentiel, pour décider comment agir. » (Mauhin, 2015)⁴⁶.

L’aire industrielle était caractérisée par de grandes multinationales dont le management porte une attention bien particulière aux ressources corporelles telles que les bâtiments, les installations, l’équipement et la machinerie.

L’aire de la technologie, de l’information et de la connaissance que nous sommes en train de vivre est bien plus compliquée et complexe car les mentalités évoluent et la gestion se concentre davantage sur des ressources immatérielles. A contrario des actifs matériels, les actifs immatériels ne sont pas facilement imitables, faisant d’eux des ressources puissantes et procurant aux entreprises un avantage compétitif durable.

Où est la valeur qui garantira la pérennité d’un projet ? Ce ne sont pas nécessairement les moyens financiers ou les outils de travail. Si ces derniers contribuent à la réussite, ils ne suffisent pas.

Maintenant que l’on a vu qu’il est possible d’identifier, puis d’estimer la valeur du capital immatériel, il devient nécessaire de l’apprivoiser et de le gérer, ce qui permettra aux entreprises de prendre des décisions stratégiques plus facilement et notamment plus en adéquation avec la nouvelle économie.

1. Apport managérial de la valorisation immatérielle

1.1 La création de valeur

La création de valeur\(^{47}\) consiste, d'une part, à accroître la productivité de l'entreprise et, d'autre part, à rechercher une croissance durable et rentable. Elle s'effectue au profit de l'ensemble des parties prenantes et s'apprécie à travers la capacité de l'entreprise à effectuer des investissements, plus ou moins risqués, avec une rentabilité qui est supérieure au coût moyen pondéré du capital. C'est l'objectif rationnel de tous les dirigeants d’entreprise.

La question de l’évaluation des actifs immatériels est devenue cruciale dans le pilotage et la gestion d’une entreprise. Pour M. Depoorter, l’enjeu semble résider dans la révélation de l’immatériel : « La dimension immatérielle du patrimoine est encore trop souvent oubliée par les gestionnaires. On en entend parler, mais on continue la plupart du temps à s’intéresser davantage à la gestion des avoirs matériels. Chez nos clients, cette notion résonne en eux dès qu’elle est évoquée, mais elle nécessite d’être expliquée, détaillée, analysée. Tout comme on ne peut pas gérer un compte sans comprendre qui en est le titulaire, on ne peut pas (bien) gérer un patrimoine sans comprendre d’où il vient et comment il s’est constitué. Il y a là un véritable enjeu de pédagogie. »\(^{48}\)

Un prérequis pour créer de la valeur est d’être capable de mesurer ce que nous possédons déjà ou pas encore, puis d’entrer dans une dynamique d’investissement en immatériel pour commencer et matériel par la suite. En effet, il faut d’abord se connaître soi-même. Cette étape est importante, et c’est à ce moment que la 7D value prend tout son sens. Une fois qu’on connaît ses points forts et ses faiblesses, ce qui nous touche, nous passionne et en quoi on excelle, il est possible d’entrer dans une complémentarité à tout niveau pour activer la valeur.

**L’importance du passif est à souligner.** Une fois détecté, qualifié et quantifié, il devient un potentiel. Combien vaut ce que l’on n’a pas encore ? Combien pèse une mauvaise gouvernance, les erreurs de stratégie ou le scandale qui n’a pas été réglé ?

---


« Cette méthode permet à tout manager d’avoir un tableau de bord qui détecte ce qui fonctionne ou pas. La comptabilité générale comme nous la connaissons ne met pas en valeur la véritable génération de richesse. » (De Jamblinne, 2013)

Agir sur le passif permet de transformer la moins-value en plus-value. Le gestionnaire qui met le doigt dessus, met en place des actions pour le transformer en actif et créer un Return on Investment (ROI) non négligeable.

1.2 Le « Return On Investment » (ROI) de l’immatériel

1.2.1 Des résultats prometteurs

Le fait de perturber les moeurs et de creuser un peu plus vers la recherche permet d’atteindre des terrains inexplorés qui s’avéraient inexplotables. Grâce au nouveau modèle de valorisation, il est désormais possible de calculer un ROI sur une valeur immatérielle.

En partant du postulat que la valorisation est bien effectuée et que la démarche reste identique dans le temps, il suffit de procéder de la manière suivante : on valorise la société une première fois à un temps t, puis on valorise une seconde fois à un temps t+1 et ainsi de suite.

Pouvant appuyer ses propos grâce à des cas réels effectués par UHDR OtherWays, Paul Mauhin affirme que « le ROI de cette démarche est colossal. » Les données exposées ci-dessous sont fondées sur des recherches et des projets d’activation concrets.

En activant leurs actifs immatériels, trois PME ayant utilisé la 7D value (cfr supra p.22) ont amélioré leurs résultat de la manière suivante :

- Revenus : +10 à 12% ;

- Dépenses administratives : -5 à -7% en faisant un meilleur usage des actifs humains ;


- Amélioration de la communication, avec un impact direct sur la ligne précédente : -3% ;

- Pour un cas spécifique, les dépenses en capital ont diminué de 15% en partageant un actif matériel avec un concurrent ;

- Ces effets ont également eu un impact positif sur la rotation du personnel et l’absentéisme.

Voici un graphique reprenant les données de UHDR OtherWays sur le ROI :

![Graphique](image)

Source : UHDR OtherWays. (2016). Sensibilisation 7D.

Les chiffres sont bluffants ! Alors que le ROI sur actifs matériels est de 0.2 % celui sur les actifs immatériels peut aller jusqu’à 30%. Le passif pèse et pompe les autres ressources c’est pourquoi il est important de l’identifier. En investissant dans les points faibles de son entreprise, le retour sur investissement devient alors très intéressant. Il faut cependant noter que chaque cas est unique, et les résultats peuvent différer en fonction de la situation. En effet, le ROI immatériel a ses limites.

1.2.2 Les limites du ROI immatériel

Les données exposées ci-dessus sont tout de même à nuancer. L’article de revue publié par Pacific Basin Financial Markets and Policies52, aide à comprendre les raisons :

« le développement des actifs immatériels, leur impact sur la productivité, et l’efficacité

---

d’un tel type d’investissement, varie fortement d’un secteur à un autre et aussi au sein d’un secteur en fonction de la taille de l’entreprise. »

Par exemple, l’investissement en Recherche et Développement (R&D) est plus fréquent dans les entreprises spécialisées en haute technologie comme les produits chimiques ou électroniques, alors que la notoriété est répartie de façon plus homogène entre les entreprises d’une même industrie et d’un même secteur, à taille égale.

Les résultats démontrent également qu’une augmentation du niveau du capital immatériel n’entraîne pas toujours une augmentation de la productivité. De plus, il s’avère qu’au sein d’une même industrie, et en fonction de la taille de l’entreprise, lorsque l’investissement en capital immatériel excède une certaine limite, des investissements supérieurs en la matière peuvent être inefficaces.

Cependant, l’étude conclut sur le fait que le développement du capital immatériel est un facteur essentiel de productivité, apportant un ROI toujours quasi assuré, et ceci même si son impact peut varier en fonction du type d’organisation. Il faudra donc toujours faire attention au type d’industrie, du secteur, et à la taille de l’entreprise avant d’interpréter une information financière donnée par le modèle.

Malheureusement, communiquant uniquement sur le sujet d’un point de vue de la productivité, on pourrait se demander comment la valeur de marché d’une entreprise réagit face à l’augmentation des investissements immatériels. Une chose est certaine, la valeur d’une entreprise augmente en corrélation avec sa « santé » financière et immatérielle. Voyons ensemble quelle est l’entreprise de demain, ce qui fera sa puissance sur le marché, et l’impact sur sa valeur aux yeux des parties prenantes.

2. Apport organisationnel de la valorisation immatérielle

Le modèle linéaire fournisseur > entreprise > client, basé sur la croissance et l’endettement, avec la seule intention d’amasser de l’argent pour soi est à l’agonie. Il a bien vécu, mais il appartient désormais au passé pour la plupart des sociétés. Nous devons inventer de nouveaux modèles d’affaires, de gestion, de gouvernance, de création de valeur et de progrès. Des modèles qui dégagent un certain nombre d’externalités positives qui feront idéalement partie intégrante du capital immatériel de l’entreprise.
Selon Michel de Kemmeter\textsuperscript{53}, il faut aujourd’hui concevoir un \textit{business model} au centre duquel on retrouve l’aspect social. Dans son rôle de consultant, il a constaté que le bien-être et la satisfaction des employés constituaient un véritable moteur de croissance et d’innovation pour l’entreprise. Il a également découvert dans certaines entreprises américaines la mise en place d’une nouvelle entité : le « Sustainability Board ». C’est un département complètement dédié à la responsabilité sociétale de l’entreprise. Le développement d’un entreprise en adéquation avec notre époque fait ses premiers pas via l’émergence d’un nouveau type d’entrepreneurs et un style de management plus développé.

« Pour ce qui est de l’avenir il ne s’agit pas de prévoir mais de le rendre possible. » (Antoine de Saint-Exupéry).

Le leadership de demain possède de la capacité à déléguer, à faire circuler la connaissance et non à la hiérarchiser. En plus de cela, il faut offrir plus que de l’argent aux parties prenantes. Pour y arriver, l’entrepreneur dirigeant est en première ligne. Un article de revue publié par la Harvard Business School\textsuperscript{54} explique que la solution repose dans « shared value »: la valeur partagée. Le concept vient du fait que la compétitivité de l’entreprise et la santé de la communauté qui gravite autour d’elle sont intimement liés.

Une entreprise a besoin d’un environnement sain pour créer et délivrer de la valeur afin d’être viable. La société a besoin d’entreprises pour subvenir à ses besoins et travailler. C’est de cette interconnexion que vient la notion de « shared value ». Le concept de partage de la valeur peut être définit comme les politiques et les pratiques qui améliorent la compétitivité d’une entreprise, puis simultanément, fait évoluer les conditions sociales et économiques dans la communauté où une entreprise opère. Ce principe demande donc de créer de la valeur économique tout en créant de la valeur pour la société. Le but ultime n’est pas la recherche de profit, mais d’identifier et agrandir les connections entre la société et l’entreprise.

2.1 L’entrepreneur social

En adéquation avec ce concept, un entrepreneur social se démarque des autres du fait qu’il créé son *business model* dans le sens de la communauté et non du simple profit. Ce phénomène a déjà entraîné une nouvelle vague d’innovation et de croissance productive dans notre économie. Ces entrepreneurs sont d’accord sur le fait que la création de valeur est possible uniquement à un certain coût. Le profit unique n’existe pas.

Jusqu’à présent, les entrepreneurs ont rarement perçu les enjeux sociaux comme une création de valeur potentielle mais les classent comme des questions annexes ayant peu d’impact sur l’organisation. Cela a obscurci la connexion entre les préoccupations économiques et sociales. Le rôle de l’entrepreneur social est d’apporter des solutions lucratives aux problèmes actuels. Ces derniers ne sont pas bloqués dans des anciennes pratiques et mentalités et ont souvent une longueur d’avance pour détecter les opportunités sociales.

En voulant développer (peut-être de manière inconsciente parfois) le capital immatériel de leurs entreprises, ces entrepreneurs arrivent sur le marché avec un modèle d’affaire robuste et d’actualité. Il est intéressant de se demander *ce qui va faire que ces modèles perdurent ?* Pour y répondre il utile de définir ce qu’est *un bon leader ?*

*Le leader de demain est celui qui donne sens, qui mobilise et active en chacun de nous le meilleur pour l’incarner.* » (*De Kemmeter, 2014*)\(^{55}\).

Sur base de leurs recherches sur le capital immatériel dans *le nouveau jeu économique*\(^ {56}\), Paul Mauhin et Michel de Kemmeter définissent ensemble ce qui caractérise le leader éclairé, ouvert au monde et à la collaboration en quatre caractéristiques fondamentales :

- **Versatilité ;** La souplesse est fondamentale. Elle se caractérise par la capacité à saisir les opportunités grâce entre autre, à une équipe flexible et autonome. Développer des

---


profils d’intrarpreneurs et extrarpreneurs en laissant place à l’expérimentation afin d’alimenter la création de valeur est la clé.

- **Unité** ; Etre connecté à soi-même, aux autres, à l’environnement, aux ressources, aux parties prenantes. Cette unité permet de développer l’intelligence collective, ce qui va in fine apporter des façons nouvelles de créer de la valeur.

- **Candeur** ; Confiance et bon sens, non-jugement, ouverture d’esprit. Il s’agit de prendre les décisions de façon plus intuitives et instinctives. Pour ce faire, les collaborateurs sont libres d’essayer et de se tromper afin d’élargir les perceptions et activer l’intelligence collective.

- **Assessment** ; La compréhension des écosystèmes, des défis, de la perception de valeur est essentielle. Identifier, mesurer, gérer, et développer l’immatériel en fait sa puissance.

Pour compléter ce qui caractérise un bon leader, souligner l’importance d’une bonne communication interne et externe est nécessaire. En effet, de telles pratiques méritent d’être communiquées au plus grand nombre. Cette communication se fera de manière encore plus efficace si elle est en adéquation avec l’attitude managériale du dirigeant. Un dirigeant qui reste humble et ouvert aux différentes perspectives. L’intégrité, la transparence, l’honnêteté sont des valeurs essentielles.

Adopter le principe de l’écoute active envers toutes les parties prenantes est également une attitude très positive. Cela demande une certaine ouverture d’esprit, ainsi que la capacité à se remettre en question.

De toutes ces analyses, il en ressort que la maîtrise de l’intelligence collective est une composante immatérielle précieuse. Tous les principes que nous avons vus et qui gravitent autour sont essentiels pour bien diriger une entreprise. La mise en lumière de l’immatériel permet donc une nouvelle façon d’entreprendre et de diriger.

La bonne nouvelle, c’est qu’il n’est pas nécessaire d’être un entrepreneur social pour mettre en place de telles initiatives. Les entreprises existantes peuvent également amener leurs contributions à la communauté. En effet, pour y participer il suffit de prendre exemple sur certains modèles d’affaires émergeants.

2.2 Les entreprises évolutives

Résoudre les problèmes sociaux a été la tâche du gouvernement et des entreprises à but non lucratifs. Cette tendance est en train de changer pour le bien de notre économie. Les entreprises doivent reconnecter le succès économique avec le succès social en répondant d’une part à leurs besoins, puis d’autre part aux enjeux actuels. Un mouvement grandissant de grandes entreprises comme Google, Visa, Uni Lever, mais également des PME ont déjà commencé à faire de grands efforts pour créer de la valeur partagée en réconciliant la société et la performance d’entreprise.

2.2.1 Le passage vers la « Creating Shared Value » (CSV)

« Aujourd’hui, on observe un passage de la Corporate Social Responsibility (CSR) vers la Creating Shared Value (CSV). » (Spelkens, 2014)⁵⁸.

Voici un tableau qui met en évidence la différence entre ces deux notions permettant de mieux comprendre l’évolution :

<table>
<thead>
<tr>
<th>CSR</th>
<th>CSV</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Objectif attendu : Bien faire</td>
<td>Objectif attendu : Bénéfice économiques et sociaux en relation avec les coûts impliqués</td>
</tr>
<tr>
<td>Citoyenneté, longévité, philanthropie</td>
<td>Mettre en relation la création de valeur entre l’entreprise et la communauté</td>
</tr>
<tr>
<td>En réponse à une pression externe</td>
<td>Nécessaire pour rester compétitif</td>
</tr>
<tr>
<td>Aucune relation avec la recherche de profit</td>
<td>Nécessaire à la maximisation du profit</td>
</tr>
<tr>
<td>Les objectifs sont fixés en raison de rapports externes à l’entreprise et des décisions managériales</td>
<td>Les objectifs sont propres et définis par l’entreprise elle-même</td>
</tr>
<tr>
<td>L’impact est limité à l’enceinte de l’entreprise et par le budget CSR alloué</td>
<td>Le budget de l’entreprise est revu en fonctions des objectifs CSV</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Dans les deux cas, la nécessité de s’aligner avec les directives gouvernementales, les standards éthiques et la réduction d’externalités négatives est prise en compte. Le concept de création de valeur commune, reconnaît les besoins de la société car ce sont eux qui définissent le marché. La valeur partagée va permettre d’élargir le bassin économique et sa valeur. Cela demande un investissement non négligeable, mais va permettre de proposer et distribuer de nouvelles offres sur le marché, ce qui va par la suite le développer, et par conséquent le retour sur investissement sera d’autant plus important.

Dans la même ligne que la CSV, la "Triple Bottom Line" de l’économie durable définit la responsabilité sociétale à mettre en œuvre afin d’obtenir un idéal de croissance durable, visible dans le modèle par la jonction entre les 3P (People, Profit, Planet) nommée « Sustainability ». En effet l’organisation doit mettre en place un équilibre entre les trois composantes et cela passe par le respect des contraintes liées à l’environnement. En faisant ainsi, les conséquences seront positives pour l’écosystème (Planet), pour l’ensemble des parties prenantes (People) et bien évidemment pour l’entreprise (Profit).


---

Pour le moment, le mouvement en est toujours à sa genèse. Une meilleure appréciation de nos besoins sociaux, des capacités productives et surtout l’habilité de trouver une équilibre entre le lucratif et le non lucratif est requis. C’est une amélioration qui nécessite un management supérieur de nos organisations et notamment une prise de conscience de la puissance de l’immatériel. La publication de la Harvard Business School\(^6\) explique comment une organisation peut créer de la valeur économique en créant de la valeur sociale par trois moyens :

- **Reconcevoir le produit et son marché**
- **Redéfinir la notion de productivité dans la chaîne de création de valeur**
- **Encourager le développement du bien commun**

Chacun de ces éléments fait partie du cercle vertueux du partage de la valeur ajoutée. Pour ne pas m’écarter du sujet de l’immatériel, je ne développerai pas les deux premiers points. Cependant, on voit apparaître en troisième position la notion du capital de bien commun qui s’avère être fondamentale et qui mérite une définition approfondie.

### 2.3 Le bien commun

Améliorer une zone spécifique va apporter de nouvelles opportunités. Aucune entreprise n’est autonome. Le succès d’une entité dépend de ses partenaires, sans oublier l’environnement dans lequel elle opère. La Silicone Valey, où la productivité et l’innovation sont grandement influencées par la communauté et la concentration géographique d’entreprises, en est un bon exemple. La perception systémique de l’économie (cfr infra p.59), ajoutée à la compréhension de l’importance de contribuer au bien de la communauté va permettre de créer des clusters. Le cluster n’inclut pas seulement les entreprises mais également les programmes universitaires, les associations commerciales et les organisations de manière générale. De fortes capacités, concentrées au même endroit, avec une communauté saine, permet de booster l’entreprise et ses résultats.

En effet, quand une entreprise construit des clusters dans un endroit clés, cela augmente la relation entre son succès et le succès de la communauté. La croissance de l’entreprise a plusieurs effets multiplicateurs : Des emplois sont créés, de nouvelles entreprises émergent, la demande pour des services annexes augmente, etc.

Contribuer au bien commun c’est prendre en considération tout un écosystème qui est formé par les parties prenantes qui gravitent autour de l’organisation. Voici une liste complète mais non exhaustive qui donne un bon aperçu des acteurs :

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fournisseurs</th>
<th>Ecoles</th>
<th>Lobbies</th>
<th>Concurrents</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Clients</td>
<td>Associations</td>
<td>Médias et journalistes</td>
<td>Entreprises voisines</td>
</tr>
<tr>
<td>Employés</td>
<td>Sous-traitants</td>
<td>Experts-consultants</td>
<td>Cercles d’affaires</td>
</tr>
<tr>
<td>Actionnaires</td>
<td>Commune</td>
<td>Chambre de commerce</td>
<td>Seniors</td>
</tr>
<tr>
<td>Syndicats</td>
<td>Législateurs</td>
<td>Demandeurs d’emploi</td>
<td>Autorités locales et régionales</td>
</tr>
<tr>
<td>Universités</td>
<td>Partis politiques</td>
<td>Centres de compétences</td>
<td>Etc.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Plus le nombre est important, plus la création de boucles de valeur en sera facilitée. En voulant mieux connecter les entreprises avec leur environnement, ce modèle de leadership ouvre de nombreuses façon de servir de nouveaux besoins, de gagner en efficacité, créer de la différenciation face à ses compétiteurs et même étendre sa zone de chalandise. De plus, le développement du bien commun vaut aussi bien pour les grandes entreprises que pour le PME.

On pourrait croire à un dilemme éthique entre environnement au sens large du terme et performance. En effet, l’évolution prend du temps, n’est pas simple à mettre en œuvre et le contexte de crise économique n’arrange rien. Cependant, tous ces investissements ne doivent pas être perçus comme des contraintes.

La responsabilité sociétale et notamment les mesures prises dans ce domaine sont nécessaires pour notre avenir mais également celui des entreprises. Participer au partage de la valeur ne doit pas être perçu comme un coût, mais doit être synonyme
d'investissement. C'est la synergie continue entre les différentes parties prenantes qui va constituer un levier à la performance. Elle va également permettre de décrocher plus facilement des contrats et par conséquent, va à terme maximiser le profit et la création d'emplois.

Les opportunités de contribuer au bien commun sont omniprésentes, et il y en aura de plus en plus tant que les organisations continuent à améliorer leur perception et leur distribution de la valeur ajoutée.

Voici une liste de questions importantes à se poser en tant que manager61 :

- Notre offre pourrait-elle apporter plus de bien social ?

- Distribuons-nous à toutes les communautés susceptibles de vouloir bénéficier de notre offre ?

- Notre capital processus utilise-t-il de manière efficiente les ressources ?

- Notre prochaine usine peut-elle être construite et organisée de façon à créer un meilleur impact pour notre communauté ?

- Comment développer notre écosystème ?

Après avoir fait l'éloge d'un nouveau style de management intimement lié au capital immatériel, il devient intéressant de confronter la théorie à la pratique en se penchant sur ce qui se fait en la matière et en étudiant les résultats obtenus.

3. Un concept ; testé et approuvé

Dans les points suivants, il a été volontairement choisi des entreprises vues comme des organisations à unique but lucratif. Il est en effet intéressant d'étudier là où les mentalités ont tendances à être focalisées sur les actifs matériels et notamment financier, là où l'unique préoccupation semble être la recherche de profit.

---

3.1 Un cas de développement interne du capital immatériel

Un article de revue\textsuperscript{62} communique justement au sujet d'une banque qui a obtenu de très bons résultats suite au développement de son capital immatériel. Les managers ont décidé de prendre des décisions stratégiques pour améliorer le service client et renforcer leur avantage compétitif. Les résultats ont été très positifs et voici les décisions qui ont été prises :

- Améliorer le capital technologique afin de proposer les services les plus en vogue ;
- Encourager les collaborateurs et communiquer sur les points positifs qui vont améliorer le capital humain de l'organisation ;
- Développer le capital de la connaissance en offrant plus de formations et en transférant le savoir-faire au sein de l'entreprise ;
- Mettre en place de nouvelles procédures, plus simples et efficaces. Cela va permettre de renforcer l'organisation interne à l'entreprise et donc le capital processus ;
- Négocier directement avec d'autres entreprises ou même ses propres concurrents pour créer des alliances et délivrer une valeur ajoutée supérieure au client.

Ici, il a été présenté le cas d'un développement interne, mais les entreprises osent-elle investir dans de l'immatériel ne faisant pas partie intégrante de l'entreprise, comme c'est le cas du capital du bien commun ?

3.2 Un cas de développement externe du capital immatériel

Les retours sur investissement des PME envers son écosystème ne sont pas forcément visibles. Le nombre fait la force ; ces entreprises de tailles moyennes doivent collectivement tendre vers un même mode de management pour que le développement externe en capital immatériel soit payant. Afin de parvenir à donner un exemple concret, j'ai décidé de prendre le cas de l'entreprise Visa.inc, certes une grande multinationale, mais dont l'impact sur son écosystème est identifiable et communiqué.

A l’heure actuelle, tout le monde ne peut pas disposer de tous les services financiers. Visa.inc a pour but de s’étendre dans le monde entier mais aussi longtemps que des disparités économiques, sociales et politiques sont présente, l’entreprise fera face à de nombreuses difficultés. C’est pour cela que l’entreprise est constamment en train de supporter le développement de son écosystème en participant au bien commun. Par exemple, l’entreprise est en ce moment active au Nigeria, là où presque 60% de la population n’a pas accès aux services bancaires. Cette stratégie permet à Visa.inc d’atteindre des consommateurs qui ont été au part avant exclus par manque d’infrastructures. En travaillant avec les commerçants, les banques, les organisations non-gouvernementales, le gouvernement et bien sûr le système éducatif, l’entreprise réussit doucement à développer un nouveau marché.

« We’re working to improve lives and economies around the world. From advancing financial inclusion to helping in times of crisis, we’re using our services, know-how and philanthropy to bring positive change. » (Visa.inc, 2015)

Répondre aux besoins des marchés non développés ou en voie de développement demande un produit spécifique et d’autres moyens de distribution. De ce fait, servir des marchés moins développés peut être un levier pour l’innovation ce qui par la suite pourraient être applicable dans un marché plus traditionnel, dit développé.

Se placer au service de communautés désavantagées peut rapporter des bénéfices non négligeables. Nous avons vu précédemment que la contribution au bien commun est nécessaire et joue un rôle important pour le management des temps modernes. Beaucoup trop d’entreprises n’osent pas se lancer dans un investissement aussi mouvant. La peur de ne pas pouvoir récupérer son investissement est justifiée. Cette appréhension risque de perdurer car elle est en lien direct avec l’incapacité de pouvoir valoriser la contribution d’une entreprise envers son environnement.

Certaines entreprises comme Visa.inc arrivent à percevoir les fruits des efforts en matière de développement du bien commun et doivent être un exemple à suivre.

4. Conclusion

La valorisation de l'immatériel permet d’avoie une vision globale de l’entreprise, met en évidence son potentiel, ce qui lui permet d’adapter sa stratégie. Le passif n’est pas quelque chose de mauvais, mais représente précisément le potentiel de développement, de croissance et de création de valeur, permettant un retour sur investissement conséquent.

Cependant, la valeur créée par les actifs immatériels est intimement liée avec le contexte dans lequel l’entreprise évolue. Un nombre croissant de recherches soulignent que l’augmentation des investissements dans ces actifs a un impact sur la productivité mais que cet impacte varie selon l’industrie ou la taille de l’entreprise. Dans tous les cas il est essentiel que l’investissement en capital immatériel soit aligné à la stratégie pour qu’il puisse porter ses fruits. Aussi, isoler un actif immatériel n’a que peu d’intérêt car c’est la bonne articulation des actifs immatériels entre eux qui fera la performance financière d’une société.

Les résultats sont des business nettement plus efficaces, pertinents, personnels, performants, ciblés, utiles, avec un impact diminué sur l’écologie. Le tout valorisant le progrès humain et le bien commun. Il ne faut jamais perdre de vue que si une entreprise peut améliorer les conditions sociales qui gravitent autour d’elle, cela va systématiquement améliorer les conditions de travail et inévitablement par la suite déclencher un cercle vertueux améliorant les conditions économiques de l’entreprise.

L’objectif est de détecter les besoins et les ressources de toutes les parties prenantes gravitant autour de l’entreprise afin de prendre contact avec celles considérées comme prioritaires et rendre les éventuelles alliances stratégiques durables.

Les opportunités ne sont pas statiques. Elles changent constamment, en même temps que la technologie, le développement économique, et les priorités sociétales. Utilisé à bon escient, les résultats d’un nouveau business model permettront aux managers de
prendre des décisions au bénéfice du client, qui affecteront de manière positive le potentiel de l’entreprise face aux concurrents.

La distinction entre l’entreprise à but lucratif ou non devient difficile à appréhender mais ne doit pas poser problème. Que ce concept soit adopté de manière totale ou concerne une simple partie de la stratégie d’entreprise, il existe de nombreux d’exemples prouvant le bon fonctionnement de ce nouveau modèle. Il s’agit de projeter l’entreprise dans un nouveau cycle de croissance.

« Les entreprises qui sauront prendre appui sur ces modèles pour s’engager dans l’économie de l’immatériel construiront les plus beaux succès à venir. » (Habib, 2012)⁶⁵

Malheureusement, il semble encore malaisé pour les dirigeants de transformer les convictions en stratégie, alors même que ces orientations stratégiques risquées en apparence, sont décisives au regard de la nouvelle donne économique.

---

PARTIE III : La transformation de l’économie

Le système capitaliste a été poussé à son extrême et a engendré la grande crise économique. Cette crise a au moins la vertu de bousculer les convictions, de stimuler l’imagination et d’inciter à l’action. Il est regrettable qu’il faille un drame pour réagir, mais cette période est un formidable accélérateur du changement.

« We are in a revolution, the environment change and it is exiting. » (Plattieau – IBM 2014)66.

Le sommet de la pyramide fait encore de l’ombre, cependant il est à l’agonie car c’est la grande majorité qui est à la base de celle-ci. Nous avons le libre arbitre : le choix de consommer, d’épargner et de contribuer à telle ou telle entreprise.

Au-delà de ses deux grandes applications – l’évaluation financière et le management d’entreprise – le capital immatériel offre une vision totalement nouvelle de l’économie. Dans cette partie, nous allons nous écarter du domaine microéconomique afin d’explorer le caractère politique, social, économique, voir même philosophique lié aux évolutions. Cela va permettre d’exploiter la puissance de l’immatériel et de comprendre comment cette nouvelle approche peut être une réponse à la crise de croissance actuelle.

1. Etude du contexte socio-économique

Guerres, corruptions, inégalités, discriminations, chômage, pauvreté etc. sont encore bien trop présents dans notre société. Bien loin des dires d’une société développée et civilisée, il reste un bon nombre de challenges économiques et sociaux. Voici une sélection de quelques phénomènes alarmants qui valent la peine d’être mis en évidence. Les chiffres sont issus de statistiques européennes dont la base de données est consultable en ligne.

1.1 Une situation alarmante

1.1.1 Les phénomènes économiques

Le taux de chômage est d’environ 11% au début 2016 pour les pays de l’Union Européenne. Certains pays comme l’Espagne dont le taux est de 20.5 % affichent des résultats alarmants. Après l’Espagne vient la Croatie, le Portugal, l’Italie, puis la France. Ce phénomène va de pair avec une croissance du Produit Intérieur Brut (PIB) qui tourne aux alentours de 1% seulement.

De plus, le système capitaliste d’économie de la croissance est devenu hors de contrôle. La monnaie unique est très vulnérable car elle est basée sur une dette incommensurable et sur une rapidité spéculative qui ne reflète plus la réalité des choses.

1.1.2 Les phénomènes sociaux

En observant le nombre de dépressions, burnout ou même suicide dans les grandes instances, on se demande combien de temps la population va-t-elle encore supporter ce mode de vie et aller dans le sens du système traditionnel ?

Par exemple, plus d’un tiers de la population souffrent de maladies mentales et autres désordres psychologiques. Dans une économie développée, c’est le signal d’une profonde incohérence de notre système. Une société où la solitude et l’individualisme prime, c’est pourquoi la paix sociale est menacée, et il faut agir vite.

---

A l’heure où les attentats de Paris du 13 novembre 2015 ou encore ceux de Bruxelles du 22 mars 2016 ont bouleversé le monde entier, l’un des grands favoris à la présidence des États-Unis utilise un discours anti sémite, voulant par exemple interdire l’entrée de tous les musulmans dans le pays. L’intolérance sociale semble être à un niveau bien trop élevé. De plus, soutenu par un taux d’absentéisme de près d’un français sur deux, l’extrême droite en France, bien connu pour son opposition ferme à l’intégration européenne, a obtenu un résultat historique record lors des élections régionales. Il a de quoi rester perplexe. Au vu de ces chiffres, il paraît évident de se demander s’il reste encore une forme d’unité sociale ?

Fort heureusement, la solution est au cœur du problème. Le changement est imminent. Prendre conscience, ne pas fermer les yeux sur les injustices et les phénomènes marquant de notre époque, permettra le passage à une nouvelle économie. Le contexte actuel nous apporte de grands défis, et la créativité humaine aspire naturellement à des solutions. C’est dans l’espoir d’améliorer la société des générations présentes et futures que tout homme sensible à ce sujet doit se demander comment faire pour vivre dans un monde meilleur. Pour répondre à cette question, il m’a semblé intéressant de comprendre pourquoi certaines entreprises sont plus résistantes que d’autres face aux menaces. Quels sont leurs caractéristiques qui en font une force signifiant prospérité, et croissance ?

1.2 La force des rescapés

Les entreprises familiales représentent la forme d’organisation la plus ancienne et la plus répandue dans le monde. Ce sont des entités très spécifiques qui se distinguent des petites et moyennes entreprises. Où puissent-elles leurs forces ? Ce type d’entreprise mérite donc une étude approfondie.

---

1.2.1 L’entreprise familiale

Bien que les entreprises familiales aient un poids considérable dans l’économie mondiale, il n’existe pas encore de définition universelle pour ce type d’organisation. Un premier point est de les distinguer des PME car ce sont en effet deux formes d’organisation bien distinctes. Même si certaines entreprises familiales sont des PME, le postulat inverse ne s’applique pas toujours. En effet, les entreprises familiales ne se sont pas encore vu attribuer une forme juridique, reconnue par des textes légaux.

On remarque une certaine évolution dans la définition de l’entreprise familiale, mais on ne trouve toujours pas de définition universelle. Pourtant, en Europe, ce genre d’organisations restent très nombreuses et contribuent d’ailleurs fortement à la durabilité de notre économie.

La résolution du Parlement européen\textsuperscript{71} sur les entreprises familiales en Europe nous en dit un peu plus sur le poids de ces entreprises dans notre économie. Il est stipulé que 85% des entreprises européennes sont des entreprises familiales et représentent 60% des emplois du secteur privé. Il est précisé que les entreprises familiales sont majoritairement des PME, mais qu’il peut s’agir de petites, de moyennes ou de grandes entreprises, cotées ou non. De très grandes multinationales sont donc des entreprises familiales. Par leur importance économique, les entreprises familiales sont fortement enracinées dans leur lieu d’implantation, et par conséquent, elles créent et président des emplois dans des zones rurales et des régions défavorisées, contribuant à lutter contre le phénomène de vieillissement de la population et de dépeuplement de ces régions. Le parlement constate également que ces entreprises familiales sont généralement hautement spécialisées et qu’elles sont peu sensibles du fait de la pérennité et du caractère transgénérationnel de leur modèle. En raison de la confiance qui règne entre les membres d’une même famille, ces entreprises sont aussi très flexibles et peuvent s’adapter rapidement à l’évolution de l’environnement socio-économique.

Les entreprises familiales ont été plus fortes face à la crise. La mise en évidence des caractéristiques qui en font leurs forces est révélatrice car on constate que les patrons ne font nullement référence au capital matériel de l'entreprise. Au contraire, les dirigeants mettent en avant le capital immatériel. Cependant, si le postulat vaut pour les organisations familiales, qu'en est-il pour les PME dont les caractéristiques sont souvent similaires ?

1.2.2 Les PME « surperformantes »

De par son expérience, Ernst & Young a mis en avant dans un rapport\(^{72}\), les facteurs et caractéristiques importantes qui influencent la réussite des PME belges. L’ensemble représente 7 682 entreprises dont 514 entités « surperformantes » dont l’analyse est très enrichissante.

***Une entreprise surperformante se caractérise par trois critères :***

- La valeur ajoutée a augmenté de manière stable de minimum 5% par an soit une croissance globale moyenne d’au moins 55% pour l’ensemble de la période allant de 2004 à 2013 ;

- Sur les dix années analysées, le ratio moyen « Résultat courant après impôt sur Valeur ajoutée » est supérieur à 10% ; et

- Une augmentation nette du nombre de salariés équivalents temps plein pour l’ensemble de la même période.

Ces entreprises se différencient des autres à plusieurs niveaux. Premièrement, l’investissement joue un rôle primordial. Rechigner sur l’investissement n’est pas la bonne solution. En moyenne, le montant alloué à l’investissement en tout genre a été multiplié par 2,3 en 10ans. En d’autres termes, les entreprises doivent se donner les moyens de la croissance. Innover, aborder de nouveaux marchés, ou faire des acquisitions participe au succès. Ensuite, Le coût moyen du personnel dépasse celui des autres entreprises de plus de 15%. Les statistiques démontrent l’existence d’une corrélation entre surperformance et les indicateurs liés aux RH.

\(^{72}\) Ernst & Young (2015). *Ces PME belges qui surperforment*. Bruxelles : Ernst & Young
Redistribuer la valeur créée à ses collaborateurs semble être une bonne stratégie. Évidemment, la rémunération est l'un des facteurs conditionnant la motivation et l'engagement au travail, mais pas seulement. Le temps consacré à la formation continue est également un autre facteur à ne pas omettre. Enfin, les entreprises se distinguent par un taux de rétention supérieur. A noter que la proportion de départ est inférieure de 8% par rapport aux autres entreprises. Le bien-être au travail est donc un critère de performance et de rétention du personnel.

Ici encore, le capital immatériel est mis en avant. Il est clair que ces entreprises surperformantes doivent faire figure d'exemple, et essayer de les imiter prend tout son sens. Voici comment ces entreprises procèdent pour être parmi les meilleures :

- **La volonté**

La croissance et la performance trouvent leur source dans la volonté et la motivation du ou des dirigeant(s). La personnalité du dirigeant imprègne l’organisation créant un état d’esprit une image et une adhésion au sein du personnel et des parties prenantes. Cependant, la performance est uniquement possible grâce à un processus collectif. L’équipe, caractérisée par un équilibre hiérarchique et une complémentarité des profils, permettra de soutenir la vision d’avenir du dirigeant.

- **La connaissance**

La connaissance approfondie de l’entreprise et de son environnement sonne comme une évidence aux yeux des patrons d’entreprises surperformantes. Il est essentiel de maîtriser les informations disponibles à l’intérieur comme à l’extérieur de son organisation. L’accès à l’information récente et pertinente est un facteur clé pour la prise de décision.

- **L’anticipation**

Un autre facteur de succès est d’avoir un coup d’avance sur ses concurrents. Pour ce faire il faut se structurer de manière à anticiper l’évolution de la taille de l’entreprise. Pour ce faire, le niveau de gestion et de prise de décision doit être élevé. C’est donc surtout les personnes et leurs compétences qui feront la différence.
D’autres facteurs comme la flexibilité, l’internationalisation ou la différentiation sont mis en avant mais il n’est pas nécessaire de les développer pour la suite de mon étude. Le rapport sur la performance des PME a permis la mise en exergue de caractéristiques essentielles de tout type d’organisation souhaitant disposer d’une croissance durable. Nous pouvons maintenant voir à quoi ressemblera l’économie de demain et de quelle manière les entreprises ont su faire face à la grande crise économique.

2. L’économie de l’immatériel

Nous sommes actuellement dans une économie de marché. Les actionnaires peuvent être des collaborateurs ou parfois même des clients et les entreprises ont la possibilité d’offrir une très grande diversité de produits et services. Cette économie est toujours basée sur la création de monnaie par les banques. Le modèle peut encore perdurer si il s’adapte aux besoins des parties prenantes d’un point de vue matériel comme immatériel. L’idéale serait une combinaison de ce modèle avec de nouveaux modèles complémentaires qui émergent et qui se rapprochent encore plus de la réalité économique. Cette partie donne un aperçu sur ces nouveaux modèles économiques qui répondent aux enjeux actuels.

« Vous ne changerez jamais les choses en vous battant contre la réalité existante. Pour changer quelque chose, construisez un nouveau modèle qui rend l’ancien obsolète. »

(Buckminster Fuller, 2014)\textsuperscript{73}

Dans les points précédents, nous avons pu voir que la grande crise économique a fortement bouleversé la situation économique de l’Europe toute entière. Ce modèle à la recherche du profit maximum a laissé des traces. L’Homme peut oublier ce qui a été dit, ce qui a été fait, mais il n’oubliera jamais ce qu’on lui a fait ressentir. La crédibilité toute entière de notre économie a été et est encore maintenant atteinte pas des événements tragiques.

En fait, il faut voir la crise comme une opportunité de changer les choses et de se diriger vers un niveau de conscience plus élevé. Tout est cyclique, rien ne dure éternellement. La fin d’une chose est le début d’une autre. C’est le point de départ d’un changement historique, le moment d’une nouvelle conception de l’économie. Les besoins sont énormes et en constantes évolution. La responsabilité de l’être humain et son incroyable capacité à relever les défis, le force petit à petit à développer une nouvelle intelligence humaine, économique et sociétale. De plus, les consommateurs et les employés ainsi que la nouvelle génération demandent aux entreprises de se mettre à jour. L’ancien modèle s’épuise, et on voit de nouveaux modèles économiques à la recherche d’un bien-être et d’un équilibre amélioré.

2.1 Listing des nouvelles économies

Voici une liste des nouvelles économies émergentes :

- **Le développement durable**

C’est une économie dite circulaire, basée sur des boucles de création de valeur. Les déchets des uns vont devenir une ressource pour les autres. Ici, on se base sur une économie verte plus écologique et durable. Le respect de l’environnement est primordial.

- **Économie de la connaissance**

On attache une forte importance aux connaissances de l’individu ce qui le rend plus flexible, efficace, performant, épanouis, etc.

- **Économie sociale**

C’est une économie basée sur le principe de la collaboration. Ceci inclut bien évidemment la prise en considération des enjeux sociaux, incluant les moins favorisés car la diversité est la clé de la réussite. Cette économie demande une forte conscience éthique et du respect entre chaque individus. Une vision à long terme est nécessaire. La création de valeur est partagée ce qui ne laisse pas de place à l’individualisme.
• Economie de partage

Le partage de ressources est le pilier fondateur de l’économie du partage. Plutôt que d’essayer de dupliquer les ressources et de les accumuler, on va vivre frugalement en oubliant la possession exclusive d’un bien. Cette économie est créatrice d’emploi car l’utilisation des ressources est distribuée à chacun, ce qui va in fine, développer le lien social. De plus, elle est bénéfique pour l’environnement car elle demande une gestion des ressources plus efficaces.

• Economie grises

Elle fonctionne avec des monnaies complémentaire/parallèles aux monnaies officielles. Depuis toujours ces modèles ont existé. Le troc qui est à la genèse de l’économie prend ici tout son sens. On s’aperçoit que ces économies sont toutes liées de loin ou de prêt à la notion de capital immatériel. Ensemble, ces nouveaux modèles sont sans doute en train de charpenter l’économie de demain. Le nouveau jeu économique74, qui comprend une partie sur le développement personnel et sociétal tient à souligner le fait que presque tous les nouveaux modes de fonctionnement durables humainement, économiquement et écologiquement ont plusieurs aspects communs :

- Ils mettent le talent humain au service des fonctions vitales de la société ;
- Ils optimisent l’utilisation des ressources ;
- Ils valorisent des liens jusqu’alors invisibles, inattendus et donc inexploités ;
- Ils créent de la valeur à plusieurs niveaux ;
- Ils contribuent au progrès humain, et in fine, au bonheur et progrès collectif.

Le système économique de demain sera donc basé sur nos talents, nos spécificités, et l’établissement de relations étroites avec la société. Il s’agira de mettre en avant ce qui nous rend spécifique, différents ou encore uniques. Ces compétences et

---

forces personnelles seront conjuguées solidairement à l’ensemble de la collectivité. C’est le principe de l’économie systémique, détaillé plus précisément dans le point suivant.

2.2 L’économie systémique

Il est passionnant de s’attarder un peu plus sur l’économie systémique qui représente un idéal économique réalisable et nécessaire. Une vidéo très intéressante permet de mieux comprendre les principes de cette nouvelle économie.

Pendant des années nous avons individuellement eu pour objectif la croissance. Nous avons effectivement atteint cet objectif, mais le modèle semble maintenant arrivé à maturité. Cependant, même à maturité nous ne sommes pas arrivés à la fin. Il faut travailler à l’intérieur de notre système, et trouver une nouvelle façon de créer de la valeur. Le principe de base est de comprendre que l’on vit dans un environnement qui est loin d’être fermé. L’économie systémique propose que l’on soit dans un écosystème (cfr supra p.44) qui prend chaque acteur en considération, ce qui permettra de croiser les besoins et ressources de chacun. Plus le nombre d’acteurs est important, plus la création de boucles de valeur sera facilitée.

« Chaque chose que l’on fait doit créer de la valeur immatérielle dans notre écosystème. En répondant aux besoins des parties prenantes. Vous récupérerez une partie de leurs ressources, vous permettant de faire plus avec plus, entrant dans une partie d’abondance collaborative et sortir d’une dynamique d’austérité égocentrique. […]. La puissance de l’économie systémique est d’inventer de nouvelles boucles de création de valeur. » (De Kemmeter et Mauhin, 2014, p.62)

Pour parvenir à ce type d’économie, il est primordial d’accepter la diversité communautaire, car nous vivons tous sur la même planète et puisons nos ressources de cette même terre. Il faut apprendre à travailler ensemble, transmettre la connaissance et le savoir-faire au travers de la communauté pour en faire une force. Chacun va donc pouvoir exprimer ses talents ce qui va permettre de créer de nouveaux business.

De ce fait, on va apporter plus de dynamisme et d’agilité. Ces qualités sont nécessaires dans un monde qui évolue vite. Un autre point important est la convergence de tous les acteurs économiques vers un projet commun pour permettre le progrès humain.

Enfin, tout ceci est uniquement possible si les acteurs économiques ont une vision systémique, c'est-à-dire, globale du système économique et des interactions au sein de ce système. Ils vont alors pouvoir donner des solutions pour répondre aux enjeux actuels et faire progresser la société.

Afin d'adopter une vision systémique, il me semble que la perception de la valeur doit évoluer. La partie suivante représente un point de vue plus personnel sur la perception de la valeur, qui devrait être partagé avec le plus grand nombre.

3. Une nouvelle perception de la valeur

Le capital immatériel a des conséquences majeures, tant au niveau de la microéconomie (l'économie de l'entreprise) qu'au plan macroéconomique (échelle mondiale). C'est donc toute la notion de richesse qu'il faudrait revoir pour être en phase avec les réalités d'aujourd'hui et de demain.

3.1 La valeur immatérielle

Dans cette partie, je tiens à exposer une philosophie de vie que j’ai construit petit à petit. J’ai également cherché à développer ma perception grâce à des sources externes. La vidéo d’un artiste77 et celle d’un philosophe78, m’ont permis de répondre aux questions suivantes : qu’est-ce qui te rend riche ? Pour qui veux-tu travailler plus tard ? Que veux-tu apporter à la société ?

Nous vivons dans un système dans lequel la plus part des humains vont agir pour l’argent. C'est une valeur fondamentale dans l’économie actuelle.

---

A cause de cette perception biaisée de valeur, nombreux sont ceux qui se lèvent le matin pour aller travailler dans une entreprise qu’ils n’apprécient guère. Ils font cela, et surtout continuent à la faire, pour atteindre des objectifs financiers et matériels qu’ils se sont fixés. Il est donc fort possible de passer sa vie à perdre son temps, à faire des choses que l’on n’aime pas, et ceci, afin de d’augmenter ou simplement maintenir un certain niveau de vie.

Mais l’argent et la valeur matérielle ne satisfont jamais vraiment car les aspirations sont sans fin. Si pour un individu, la perception de la valeur c’est l’argent, il n’en n’aura jamais assez. Par exemple, si les voitures ont une grande valeur pour un individu, ce dernier va faire tout son possible pour obtenir le modèle de ses rêves. Après de longues années de travail acharné, il va enfin pouvoir se permettre d’acheter ce qu’il désire. Malheureusement, quelques années plus tard, un nouveau modèle va sortir et rendra obsolète le bien qu’il possède, l’entraînant dans un cercle vicieux destructeur.

L’Europe, et surement le monde entier, a une perception de la valeur erronée car elle place son importance dans les mauvaises choses. On a laissé le système nous dire que ces choses-là étaient importantes mais c’est faux. C’est un cercle vicieux et on n’en sort jamais satisfait. C’est fatiguant, épuisant, et c’est pour cela que la perception de la valeur tend petit à petit à s’améliorer.

Pour répondre à ces questions, je dirai que le bonheur ne réside pas en la valeur matérielle d’un bien, et que l’argent ne doit pas être un but, mais un moyen. Une chose à une vraie valeur que lorsque elle est atteignable et appréciable sur le long terme.

« Nous sommes entrés dans une phase de dématérialisation de la production pour entrer dans une dynamique de création de valeur. L’économie de l’avenir s’occupera moins de matériel, pour se concentrer aussi sur le bonheur, le progrès et le bien-être. Il y a une valeur économique à susciter et exploiter » (Mark Eyskens, 2013)79.

Evidemment, chacun possède sa propre perception, mais globalement celle-ci s'améliore. Il est généralement admis qu'une valeur n'est pas seulement monétaire. Ce n'est pas seulement quelque chose de palpable, elle peut être invisible au premier abord. Nous pouvons créer une nouvelle valeur ajouté qui est focalisée sur des valeurs humaines dites immatérielles.

Dans le but de créer de la valeur, la majorité des pays devraient évoluer vers une économie qui se caractérise par une diminution de l'importance des actifs matériels en faveur des actifs immatériels. **Qu'en est-il pour les entreprises ?**

### 3.2 Une perception de la valeur améliorée pour les entreprises

Nous avons pu observer que le système capitaliste est assiégé. Ces dernières années, les entreprises ont à maintes reprises été perçues des entités fructifiant les bénéfices en dépend de la communauté. Plus grave encore, les politiques RSE ont accumulés les échecs sociaux. La légitimité des entreprises est tombée au plus bas ces dernières années. Dévoilé dans le journal *Le Monde* 80 en septembre 2015, le récent scandale de Volkswagen en est un parfait exemple. Le groupe a en reconnu avoir massivement trompé les contrôleurs américains sur les niveaux d'émissions polluantes de ses véhicules diesel produits aux Etats-Unis.

C'est un scandale qui va coûter très cher à Volkswagen. Pris dans la tourmente après la révélation d'une tricherie sur les contrôles anti-pollution, le géant allemand de l'automobile a vu son titre dégringoler à la Bourse de Francfort. L'entreprise a ainsi enregistré la plus forte baisse historiquement cumulé de son action en une séance, sa capitalisation boursière a fondu de près de 15 milliards d'euros. Au-delà des conséquences financières, cet événement a eu des répercussions inévitables sur son écosystème. M. Winterkorn 81, le patron du constructeur en est conscient et déclare : « *je regrette personnellement, et profondément, que nous ayons décù la confiance de nos clients et du public.* »

---


Est que cela en valait vraiment la peine ? Philippe Depoorter attache une très grande importance à cette notion immatérielle de la réputation : « un actif immatériel est vulnérable, il est donc important de le préserver. En effet, une bonne réputation apporte un statut, une reconnaissance, une crédibilité, un pouvoir d’influence et crée de la valeur. Il faut des années pour bâtir une réputation et quelques secondes pour la détruire. »

La réputation comme beaucoup de composantes immatérielles est un actif fragile et exposé dans la mesure où il nous échappe en partie. Ils sont conditionnés par la perception qu’en ont les autres étant la résultante d’un certain nombre de manières d’être, de faire, de penser, de communiquer, etc. Voici un récapitulatif des dimensions de la réputation :

**Les 7 dimensions de réputation appliquées à l’entreprise**

<table>
<thead>
<tr>
<th>La réputation d’une entreprise se construit sur :</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>▪ Produits et services</td>
</tr>
<tr>
<td>▪ Gouvernance</td>
</tr>
<tr>
<td>▪ Citoyenneté</td>
</tr>
<tr>
<td>▪ Emploi</td>
</tr>
<tr>
<td>▪ Innovation</td>
</tr>
<tr>
<td>▪ Leadership</td>
</tr>
<tr>
<td>▪ Performance</td>
</tr>
<tr>
<td>Critères éthiques = 43%</td>
</tr>
</tbody>
</table>


L’essentiel des critères sont aujourd’hui devenus éthiques. C’est un tournant après l’ère où la seule chose qui importait était le produit. Aujourd’hui, les citoyens veulent comprendre et savoir ce qu’il y a derrière l’offre.

Une grosse partie du problème est lié aux entreprises qui restent bloquées dans une mauvaise approche de création de valeur. Elles continuent à percevoir la valeur d’une manière trop étroite, essayant d’optimiser les rendements financiers à court terme, tout en oubliant d’avoir une approche « Customer centrique ».

---

Cette approche a été expliquée de fond en comble par Mme Bossuyt\(^{83}\), professeur en International Marketing. Elle explique que la stratégie d’entreprise consiste à placer le consommateur au centre de l’organisation car ce dernier fait partie intégrante de l’entreprise. Il n’y a que sa décision finale qui va dégager un résultat.

Mentir au public et au consommateur sur les pratiques organisationnelles n’est clairement pas efficace et ne détermine en rien le succès à long terme d’une entreprise. Il est difficile de croire que des entreprises négligent encore la satisfaction du client, l’épuisement des ressources naturelles pourtant vitales pour leurs business, la qualité des parties prenantes ou pire encore, la détresse économique des communautés avec laquelle l’entreprise fabrique ou vend ses produits.

Toute organisation doit faire l’effort de réconcilier l’entreprise avec son écosystème. Un mouvement grandissant d’entreprises, notamment des PME, ont déjà commencés à faire de grands efforts en la matière. Cette réalité économique est perceptible dans plusieurs secteurs et en voici les raisons.

### 3.3 Une valeur immatérielle durable

Se basant sur le postulat que l’unique valeur qui compte, est celle qui n’est pas éphémère, je me suis demandé comment l’immatériel peut permettre de créer de la valeur en continue, et de manière durable. Une étude faite par Lapointe et Cimon\(^{84}\), professeurs à HEC Montréal, explique comment les entreprises peuvent justement créer de la valeur qui perdure. Il est en effet très compliqué de créer de la valeur ajouté de manière continue, cependant il a été démontré que la meilleure façon de le faire est d’investir dans le capital immatériel.

Un changement important est apparu depuis l’abolition des frontières et le libre commerce. La nouvelle économie en lien avec la globalisation a pour conséquence que la création de valeur est devenue difficile pour les entreprises notamment à cause de l’a concurrence grandissante.

---


Les caractéristiques de la théorie de la concurrence pure et parfaite\(^{85}\), ont été enseignées par M. Burger-Helmchen, Doyen de la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Strasbourg. Elle constitue l’un des fondements qui permet de comprendre le fonctionnement des mécanismes des marchés et se définit par cinq conditions :

1. L’atomicité du marché
2. L’homogénéité du produit
3. La libre entrée sur le marché
4. La transparence ou information parfaite
5. La libre circulation des facteurs de production

Cette définition, bien qu’elle ne reflète pas exactement le marché actuel, permet tout de même de comprendre à quel point la quête vers la création de valeur est ardue. En effet, quand un marché hyperconcurrentiel est en place le consommateur peut facilement se déplacer pour obtenir le meilleur produit, au meilleur prix. De nos jours, le consommateur a quasiment un choix illimité d’offres standardisées susceptibles de lui convenir. Une grande majorité des entreprises arrivent à perdurer grâce au volume de vente, mais ce n’est clairement pas une situation où l’on peut espérer un maximum de profits. Il est alors naturel de se demander **comment peut-on réussir à créer de la valeur dans un environnement économique de plus en plus complexe ?**

Les entreprises doivent essayer de trouver un procédé difficile à imiter pour créer de la valeur, et le moyen le plus efficace pour y arriver est d’avoir recours au capital immatériel. En insistant sur l’importance de la création de valeur sur base du capital immatériel, l’article cité précédemment, permet d’éclairer les managers ou futurs entrepreneurs sur le sujet.

La clé du succès est de réunir des actifs matériels faciles à imiter avec du capital immatériel unique en son genre, comme par exemple une meilleure procédure interne, ou une efficacité productive élevée. L’immatériel n’est pas palpable et donc difficilement imitable ce qui procure une véritable avantage compétitif.

Le capital immatériel serait alors l’élément essentiel pour créer de la valeur de manière durable. D’ailleurs, il n’est pas nécessaire d’être une grande multinationale pour créer de la valeur sur base immatérielle.

Pour cause, nous sommes passé d’une économie industrielle à une économie de service. Le capital de la connaissance, qui représentait 20 % de la production manufacturé dans les années 50’ représente à présent 70 %. La connaissance est forcément liée aux capacités humaines. C’est justement le capital humain qui constitue la prochaine étape de mon étude.

4. **Le capital humain**

   En prenant du recul sur les composantes du capital immatériel, on s’aperçoit que le capital humain est d’une importance primordiale dans la nouvelle économie.

   « L’humain est acteur de l’économie et non une ressource de l’économie. Quand on fait confiance à la qualité des hommes et des femmes, à leur capacité à prendre des décisions, à faire les bonnes choses au bon moment, les résultats sont exceptionnels. » (Despretz, 2014).

Arancibia Carvajal et Angel Fernández Nogales analysent la relation entre les valeurs de l’entreprise et le capital humain qui la constitue. Les valeurs d’une entreprise, constituent la base qui guide les collaborateurs dans leurs façons d’être et de se comporter. Inévitablement, ces valeurs se reflètent à travers le capital humain qui est formé en partie par les attitudes et capacités d’un individu.

Les attitudes sont les agissements en relation avec son ressenti et sa pensée. Quant aux capacités, elles constituent le potentiel d’un individu qu’il peut développer tout au long de sa vie. Prenons deux exemples pratiques, permettant de comprendre l’importance de comportements humains en entreprise :

• L'honnêteté

Cette valeur est souvent mise en avant par les patrons d'entreprises. Elle nécessite d'agir de manière juste et sincère dans le but d'instaurer de la confiance envers soi-même et les autres. Celle-ci ne serait pas possible si les collaborateurs ne présentent pas d'empathie vis-à-vis des tiers. En effet, la compréhension des sentiments et des envies du consommateur va permettre de répondre honnêtement à sa demande et il en sera satisfait. Au-delà de l’attitude adoptée, être honnête nécessite la capacité de résoudre les problèmes. Le collaborateur joue donc un rôle important en interne, lorsqu'il s'agit d'accepter les remarques faites à son encontre, mais aussi en externe lorsqu'il s'agit de prendre en charge les réclamations d’un client.

• La responsabilité

Elle est une obligation, morale ou légale, de faire ce qui a été promis. C'est une valeur qui a un impact direct sur la confiance des tiers vis-à-vis de l’entreprise, que l’on sait très précieuse. Un collaborateur doit donc assumer complètement son comportement, prendre des initiatives, et agir de manière audacieuse, ce qui permet de répondre efficacement à la demande. On ne peut pas s'empêcher de faire le lien avec la notion de « proactivité ». Dans les clés de la performance88, l’auteur définit comme proactif « un salarié qui mobilise son énergie au travail. Il est stable, solide et prêt à s'investir dans les projets de l'organisation. L'individu trouve plaisir à agir et il cherche à progresser et apprendre au travers de l'organisation. Il va donc chercher à se réaliser et atteindre le bonheur à travers l'entreprise. »

Sans capital humain, la vision du dirigeant ne sera pas appliquée. Par conséquence, l’entreprise n’arrivera pas à dégager de valeur et est vouée à disparaître. Cette étude a donc permis de souligner le caractère indispensable de la gestion humaine au sein d'une organisation. Il faudrait idéalement placer les valeurs humaines au centre du système économique. Activer cette gigantesque réserve de valeur et de talent humain et l’amener vers la lumiére au service de la prospérité de nos entreprises et du progrès devrait être un objectif pour toutes les organisations quelles que soient leurs genre.

Le progrès humain va en symbiose avec la durabilité financière d’une entreprise. En effet, le résultat de l’entreprise dépend de la motivation des collaborateurs ou de la fidélité des clients par exemple. Si l’entreprise ne fait pas attention à ces facteurs les concurrents et nouveaux entrants vont prendre de nouvelles parts de marché. Pour ce faire, il faut que l’entreprise vise l’excellence organisationnelle, propose un produit ou un service en lien avec la nouvelle économie.

5. Conclusion

Le modèle économique actuel a atteint ses limites et la récente crise nous pousse naturellement vers une nouvelle économie. Très vite, je me suis aperçu que les entreprises familiales présentaient des caractéristiques et des valeurs uniques et non visibles au premier abord. Ce postulat qui vaut pour tout type d’organisation a été soutenu par l’analyse des PME surperformantes.

L’économie basée sur le capital immatériel semble être la solution. C’est à la fois un modèle de création de richesses, un nouveau type d’échanges, une nouvelle façon de réagir aux événements et une manière innovante d’élaborer les stratégies d’entreprises. Donner naissance à un modèle fondé sur une création de valeur plus durable et plus vertueuse, tant d’un point de vue économique que social, sociétal, environnemental et même moral : voilà l’objectif universel qui devrait être poursuivi.

Non seulement pour les entreprises, mais aussi pour les collectivités et les régions, ce nouveau regard offre de nouvelles perspectives. Le potentiel caché des chômeurs et retraités peut être activé en les considérants comme une ressource, plutôt qu’un poids pour la société. Le tout est de détecter les talents et potentiels et de créer des programmes intelligents contribuant à la prospérité de la communauté, ajoutant du sens à leur vie et développant le capital humain.

Le système est remis en question et le patronat ainsi que les parties prenantes ont un rôle à jouer dans la mutation en cours. Le processus qui impliquent les personnes clés à travers l’entreprise fait partie du trajet de prise de conscience collectif, et développe une certaine maturité managériale.

**Un leadership éclairé qui permettra à la société dans son ensemble de :**

- Diminuer le chômage car la nouvelle création de valeur nécessitera de nouveaux emplois ;
- Inclure le bien commun et la terre dans chaque décision réduisant l’impact environnemental propice à un développement durable ;
- Gérer les enjeux économiques et sociaux collectivement, en impliquant plusieurs acteurs ;
- Inclure un mixe de générations et cultures ;
- Faciliter les liens sociaux pour tendre petit à petit vers une paix sociale ;
- Améliorer la santé et l’éducation ;
- Améliorer la connaissance des peuples et des régions du monde entier pour voir ce qu’ils peuvent apporter aux autres comme ressources et compétences humaines.

Les biens faits du capital immatériel mis en avant, il est difficile de croire qu’un tel concept reste encore méconnu et non adopté par une majorité de dirigeants. La partie suivante permet de comprendre et de confronter les différents points de vue sur le sujet afin que chacun puisse se faire de manière objective une opinion sur le sujet.
PARTIE IV : L’immatériel en perspective

L’immatériel demande une transformation profonde des façons de penser et d’agir des managers et des décideurs publics. La transition ne se fera pas sans une prise de conscience commune du marché.

Cette partie expose tout d’abord les raisons légitimes qui poussent un grand nombre à ne pas évoluer vers une appréciation améliorée de l’immatériel. En effet, il est légitime de se demander pourquoi cette approche de valorisation, qui semble pourtant bénéfique, n’est pas adoptée par la grande majorité des acteurs économiques ?

Surestimé pas les uns, sous-estimé par les autres, il est parfois difficile d’estimer la justesse d’un tel concept. Une fois les arguments allant à l’encontre du capital immatériel mis en avant, il est souhaitable d’identifier les perspectives d’avenir d’un tel concept. Comment celui-ci peut être utilisé à bon escient ? Quels sont les facteurs qui permettront l’adoption du modèle par les acteurs économiques ?

A la fin de cette partie, le lecteur aura disposé de suffisamment d’informations sur le capital immatériel pour construire sa propre opinion sur le sujet.
1. La résistance au changement

1.1 La zone de confort

La «zone de confort» est le principal ennemi du changement. C’est un cadre abstrait qui représente une zone, un domaine, un sujet, où l’on est à l’aise. On s’y sent bien car on maîtrise son sujet. Sortir de cette zone de confort pour adopter une nouvelle façon de valoriser une entreprise, investir et reconcevoir son *business model* effraye. En effet, le changement de mentalité en matière organisationnel demande de donner beaucoup pour espérer recevoir en retour de ses collaborateurs. En effet, le retour sur investissement (cfr supra p.35) est loin d’être immédiat et est difficilement prévisible. C’est un réel obstacle pour ceux qui ont une forte appréhension au risque. C’est pourquoi je me suis demandé si *cette appréhension à l’égard de l’immatériel est justifiée?*

1.1.1 La vulnérabilité de l’immatériel

L’immatériel est plus vulnérable que le matériel car il est par définition intangible, et par conséquent plus volatile. L’impact macroéconomique sur l’immatériel est non négligeable. Les décisions politiques, les crises économiques, les guerres, en bref tout ce qui détériore les conditions économiques et sociales d’un pays rend vulnérables les investissements dans les actifs immatériels.

Selon une étude de Hay Group⁹⁰, le taux de turnover en entreprise, qui correspondant à la rotation du personnel, devrait atteindre en France 15,1 % en 2018 et il en sera d’autant plus dans le reste du monde. Ce phénomène grandissant rend les dirigeants réticents à investir dans l’immatériel, plus particulièrement le capital humain, car le turnover rendrait ce capital non maîtrisable. En effet, si un dirigeant investit toute son énergie, son temps et son argent à développer le capital émotionnel et connaissance de Monsieur X, et que celui-ci décide d’aller travailler dans la société voisine ou concurrente, cet actif perd soudainement toute sa valeur.

Il est possible de contredire ces propos. Le turnover étant un indicateur de santé de l’entreprise, un taux trop élevé est souvent synonyme de conditions de travail difficiles,

---

d’un mauvais climat social, d’un manque de perspectives d’évolution ou encore d’attractivité de l’entreprise par rapport à ses concurrents. Malheureusement, trop de dirigeants ne sont conscients de la force du capital immatériel qui devrait procurer une certaine rétention de la force de travail.

En plus de la vulnérabilité liée au turnover, la révélation de l’immatériel peut même s’avérer dérangeante. Comme l’explique M. De Kemmetter91 : « valoriser le capital immatériel de l’entreprise c’est un peu mettre une loupe sur la réalité des choses. » Cette interrogation amène le chef d’entreprise à se remettre en question par rapport à l’ensemble des composantes qui influencent la vie et l’activité de son organisation. L’immatériel pour révéler des points faibles que le dirigeant ne veut pas forcément voir apparaître au grand jour.

Enfin, l’investissement de l’immatériel passe par le développement du capital de la connaissance des collaborateurs. Cependant, l’individualisme peut parfois agir comme des œillères. Les personnes qui n’ont pas une vision systémique d’un écosystème interconnecté ne voient pas que les autres pourraient également leurs apporter quelque chose. Tous ces arguments à l’encontre du capital immatériel viennent soutenir la conviction de certain sur le fait que la méthode de valorisation n’est pas pertinente.

1.2 Les biais de la valorisation du capital immatériel

1.2.1 Les parties prenantes et leurs intérêts

<table>
<thead>
<tr>
<th>Les profils du successeur</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Membre de la famille</td>
</tr>
<tr>
<td>Emploé de l’entreprise</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Le point de vue sur la valeur de l’entreprise diverge en fonction du profil de l’acquéreur. Par exemple, l’étude publiée par Ernst & Young92 sur la valeur émotionnelle nous indique que le détenteur vend moins cher à un membre de la famille.

De plus, une grosse différence est notable si l’acquéreur investi dans un but uniquement lucratif. Dans ce cas, la prise en compte de la composante immatérielle dans la valeur totale de la société n’est pas la bienvenue car elle viendrait gonfler le prix de transaction. Bien souvent, l’acheteur externe n’accorde aucune importance à la valorisation du capital immatériel d’une entreprise. Bien qu’il reconnaisse l’importance de ce dernier, il n’est pas prêt à payer pour cette valeur pourtant bien propre à chaque entreprise.

Paradoxalement, les repreneurs ayant déjà un pied dans l’entreprise témoignent du fait qu’ils feront attention à ces aspects lors du rachat. En effet, toujours d’après cette étude, il s’avère que le prix n’importe que peu dans le processus de cession à une personne déjà impliquée de loin ou de prêt avec l’entreprise car cette dernière s’oriente davantage vers une entreprise qui fonctionne bien, et qui dispose de collaborateurs fidèles.


Augmenter ou diminuer la valeur d’une chose va forcément impacter les acteurs de façon différente. Le vendeur et l’acquéreur sont deux acteurs antagonistes qui devront parvenir à s’entendre sur un prix. Tout au long du processus de valorisation, il est nécessaire d’être neutre et objectif. Il ne faut pas avoir l’intention d’influencer tel ou tel partie car sinon la valorisation sera biaisée, ne représentera pas la juste valeur, ce qui va finalement se résumer par un échec.
En ce qui concerne la juste valeur, l’un des piliers de la comptabilité est la représentation fidèle de l’entreprise. La valorisation doit représenter la situation réelle aussi appelée valeur de marché. Pour ce faire, il est nécessaire d’éliminer tous les biais qui peuvent être liés à la méthode de valorisation du capital immatériel. Un biais lors du processus va entraîner une valeur en-dessous ou au-dessus de la réalité économique ce qui est contraire aux principes comptables comme par exemple le principe de prudence qui peut engendrer certaine réticence. Pour ma part, tous ces principes sont importants, respectables et doivent être respectés.

La partie suivante traite de la difficulté de mesurer l’immatériel, notamment en mettant en avant les problèmes liés à la mesure de l’engagement au travail qui est une composante essentielle du capital émotionnel de toute organisation.

1.2.2 L’immatériel difficilement mesurable

De nombreuses entreprises de conseil ont élaboré des instruments sophistiqués pour mesurer l’engagement des employés. Cette composante est synonyme de performance et de pérennité et fait partie intégrante du capital de l’entreprise.

En effet, les méthodes permettant la mesure de l’engagement au travail sont souvent le résultat de plusieurs décennies de recherche. Le cas de l’instrument de mesure Q12 de Gallup est un formidable exemple car son élaboration a commencé en 1930 et il est aujourd’hui une référence mondiale pour mesurer l’engagement. Comme pour la valorisation immatérielle, cet instrument utilise un questionnaire se basant sur des affirmations organisationnelles perçues par les travailleurs.

On pourrait ainsi croire qu’un instrument ayant pris autant d’années à être perfectionné est infaillible, mais en pratique il s’avère qu’il ne reflète pas la totale réalité. Pourtant il reste très utilisé dans les plus grandes entreprises comme Wrigley par exemple.

---

Masala-Cossaltaire Antoinette⁹⁴, Senior Leadership Development Manager Europe de Wrigley, est consciente des biais liés à la valorisation de l’engagement au travail : « Malheureusement, certains managers sont prêts à donner des réponses qui ne reflètent pas la réalité dans le but d’avoir une bonne perception de la direction vis-à-vis de son équipe. Lorsque l’on utilise ce type de méthode de valorisation, nous demandons aux collaborateurs d’être honnêtes car sinon nous n’allons pas prendre les bonnes décisions. C’est un travail d’équipe qui demande de faire preuve de bon sens. J’ai eu le cas d’une équipe qui avait 5 points sur 5 alors que je savais pertinemment que les collaborateurs n’étaient pas heureux, motivés, ni même engagés au travail. »

De plus, si l’on compare les instruments de mesure utilisés par différentes entreprises de conseil, on se rend compte que les résultats varient considérablement. Selon Gallup, le pourcentage d’employés engagés serait d’environ 26%, alors que d’après Aon Hewitt⁹⁵ il est de 60%. On pourrait se poser la question suivante : qu’est-ce qui explique un décalage d’une telle importance ? Il serait intéressant de faire de même et comparer la méthode du Tésaurus Bercy avec celle de UHDR OtherWays pour une même entreprise.

M. Depoorter⁹⁶ semble déjà avoir la réponse à cette question en affirmant que un des gros problèmes avec la mesure du capital immatériel c’est qu’on ne peut pas comparer. Une valeur dans une entreprise ne sera pas la même chose dans une autre car son impact ne sera pas identique.

Réaliser le diagnostic quantitatif peut être difficile. Pour preuve, le bilan terre et celui du bien commun est mentionné dans la théorie mais n’est pas incorporé en pratique car il est très difficilement mesurable. De plus, ces méthodes basées sur la perception individuelle varient d’une personne à l’autre rendant cette notion presque impossible à incorporer dans un modèle statistique précis. La partie suivante souligne certain défauts directement liés au questionnaire.

1.2.3 Une mesure trop approximative ?

Voici, d’après mon analyse, certaines questions dont l’interprétation de la réponse est très compliquée :

- 21. La gouvernance et les valeurs sont très contrôlées et régulées/codifiés (10) - Non, la gouvernance et les valeurs ne sont pas régulées (0)

Dans ce cas, un (8) est plus optimal qu’un (10) car trop de contrôle peut limiter l’innovation et le développement.

- 22. Les gens sont fort jugés et évalués (10) - Les gens sont acceptés tels qu’ils sont (0)

Le jugement et l’évaluation sont deux notions bien distinctes ce qui porte à confusion. Le jugement est mauvais, l’évaluation est possible à condition d’accepter la personne telle qu’elle est pour en tirer le meilleur d’elle-même. Selon moi c’est ça qui est important et qui mérite un (10) et non pas un (0).

- 82. Les gens sont très contrôlés et dirigés (10) - Non, chacun fonctionne comme il veut (0)

Le contrôle et les directives ne laissent pas de place à la flexibilité. Pire, un sentiment d’oppression ne laissera pas exprimer le talent de chacun. Cela peut entrainer de la frustration et du mal être. Il faut peut-être un juste milieu. Dans ce cas un (5) serait la réponse la plus positive pour l’organisation.

Lorsque j’ai présenté ma réflexion à UHDR OtherWays\textsuperscript{97}, il a été précisé que c’est pour ces raisons que l’analyse qualitative est nécessaire. Elle est là justement pour pouvoir interpréter de manière la plus juste possible les réponses.

L’analyse quantitative passe inévitablement par un questionnaire qui détermine la valeur des différentes classes d’immatériel, ce qui donnera quoi qu’il arrive une mesure approximative. C’est donc cette partie qui pose un problème aux scientifiques. Certain, prônant pourtant de manière active l’importance de la prise en considération du capital immatériel pour les PME, s’opposent fermement à sa valorisation.

La première difficulté serait liée à son périmètre, à géométrie variable. Par essence, un capital immatériel est singulier, propre à chacun, donc à chaque fois unique. La deuxième difficulté, c’est qu’on est là dans le registre non plus du rationnel, mais de l’abstraction, ce qui complique toujours l’analyse. Cependant, on peut tout de même tenter de l’appréhender. Jean Claude Dupuis, responsable de l’Ecole Française de l’Immatériel (EFI), explique pourquoi il n’est pas possible de mettre un prix sur ces facteurs immatériels. D’après ses propos, deux points expliquent cela :

**Premièrement**, ces ressources sont très peu contrôlables par l’entreprise. Si on prend l’exemple des salariés, ceux-ci sont libres de quitter l’entreprise comme ils le souhaitent. Plus largement, les biens collectifs et les ressources publiques ne sont pas la propriété de l’entreprise. **Ensuite**, ce sont des ressources imbriquées, c’est leur combinaison qui fait la force et la compétitivité de l’entreprise. De ce fait il est difficile d’évaluer la valeur d’usage et donc de mesurer une composante du capital immatériel. La valeur de ces ressources est fragile et surtout seulement potentielle.

Représentatif de la position d’Ernst & Young en Belgique sur le sujet, Eric van Hoof, met en avant le fait que la 7D value n’a jamais fait ses preuves en matière de valorisation d’entreprise. L’outil de valorisation est peu crédible face aux méthodes dites « cartésiennes » de valorisation d’entreprise car la démarche n’est pas assez scientifique. Par contre, il admit que c’est un très bon outil qui permet d’avoir une vision, aidant à la prise de conscience et à la prise de décisions. En effet, il est erroné de parler de mesure lorsque l’on valorise le capital immatériel.

« **Il y a une dimension subjective à la valeur** » (Dumas, 2016).
Cependant, il est tout à fait acceptable de parler d’une estimation de valeur. Voilà pourquoi beaucoup d’acteurs se rejoignent sur le fait que les instruments, comme la 7D value, peuvent servir d’indicateurs de base, mais en aucun cas ne doivent être suivis inconditionnellement.

Or, un des principes fondateur de la comptabilité c’est de prendre en considération que ce qui est raisonnablement sûr. Il ne faut pas confondre comptabilité et finance. La comptabilité ne travaille pas sur un quelconque potentiel et il est souhaitable que cela reste comme cela. A ce stade, il est intéressant de comprendre pourquoi les normes de référence financières viennent encore plus plomber la crédibilité d’un tel modèle de valorisation.

1.3 Les normes comptables et financières

En septembre 2010, l’International Accounting Standards Board (IASB) et le Financial Accounting Standards Board des États-Unis (FASB) ont terminé la première phase de leur projet conjoint relatif à l’élaboration d’un cadre conceptuel amélioré pour les Normes Internationales d’Information Financière (IFRS). Le cadre propose deux types d’informations. Tout d’abord, les caractéristiques qui sont définies comme fondamentales, puis les caractéristiques auxiliaires qui sont de nature à améliorer l’information.

**Les caractéristiques qualitatives fondamentales**

Les caractéristiques qualitatives fondamentales permettent de distinguer les informations financières utiles des informations qui ne le sont pas ou qui sont susceptibles d’induire en erreur. Pour qu’une information financière soit utile, elle doit posséder deux caractéristiques qualitatives fondamentales : la pertinence et la représentation fidèle.

---

**La pertinence**

Une information pertinente est capable de fournir la différence lors de la prise de décision en raison de sa valeur prédictive - événement futur - ou de sa valeur de confirmation - événement passé.

**L'image fidèle**

Une information financière est considérée comme donnant une représentation fidèle si elle traduit la substance d'un phénomène économique de manière complète, neutre et sans erreur significative. L'information est significative si son omission ou son inexactitude est susceptible d'influencer les décisions que les utilisateurs prennent. Il faut également que la méthode utilisée soit cohérente ce qui signifie qu'elle doit rester la même d'une période à une autre.

Il est intéressant d'analyser les caractéristiques qualitatives fondamentales afin de comprendre pourquoi il y encore des divergences de points de vues en ce qui concerne la valorisation de l'immatériel. En effet, ces caractéristiques représentent les conditions *sine qua non* pour qu'une information soit acceptée, puis validée. Malheureusement, aujourd'hui la pertinence du modèle reste encore à confirmer. De plus, pour rester cohérente, la méthode en place ne doit plus évoluer. Cela demande une maturité du modèle de valorisation ce qui n'est pas encore le cas. Enfin, l'absence d'erreurs significatives est un débat ouvert. C'est un point très subjectif qui laisse place à l'opinion de chacun sur le caractère significatif de l'erreur.

**Les caractéristiques qualitatives auxiliaires**

Une information financière peut offrir des degrés d'utilité variés. Des caractéristiques qualitatives auxiliaires permettent de distinguer une information plus utile d'une information moins utile mais ne peuvent en aucun cas servir de caractère fondamental. Ces caractéristiques qualitatives améliorent la prise de décision. Un acheteur potentiel va alors se fonder sur ce genre d'informations:
• **Comparabilité**

Une information comparable permet aux utilisateurs d'identifier les similitudes et les différences entre deux entreprises à un moment donné ou sur une période donnée. Pour ce faire il faut utiliser la même méthode de valorisation immatérielle. Or, pour le moment chaque acteur est libre de choisir la méthode qui lui convient le mieux à défaut d’en avoir une universelle. Il est donc difficile en tant qu’acheteur de pouvoir comparer deux entreprises à moins que celui-ci ait utilisé la même méthode.

• **Vérifiabilité**

Une information vérifiable apporte de la crédibilité à l’affirmation selon laquelle une information financière traduit le phénomène économique qu’elle est supposée représenter. Cette caractéristique implique que plusieurs méthodes d’évaluation aboutissent au même résultat. Lorsqu’un consensus est établi entre les différentes méthodes alors les biais liés à la mesure seront d’autant plus réduits et non significatifs. Cependant, la vérifiabilité ne garantit pas la pertinence ou l’image fidèle.

• **Célérité/ Rapidité**

La caractéristique de célérité fournit une information aux preneurs de décisions au moment où elle peut influencer leurs choix.

• **Intelligibilité/ Compréhensible**

L’intelligibilité est la qualité de l’information qui permet aux utilisateurs de comprendre sa signification. En effet, si l’information est trop complexe ou trop détaillée, celle-ci ne sera pas simple d’utilisation et par conséquent n’apportera que peu de valeur ajoutée.

Une fois une information validée par les caractéristiques fondamentales, les points traités ci-dessus apportent encore plus de crédibilité à l’information et leur prise en considération sera déterminante pour la décision finale. Elles doivent alors être optimisées, dans la mesure du possible.


1.4 Conclusion

Il s’agit donc d’identifier ce qui a pour une entreprise une valeur économique durable et qui n’est pas un bien tangible. Suite à l’identification il se pose la question de la mesure et c’est à ce moment-là que les points de vue divergent.

Il est vrai que les acteurs contre la valorisation du capital immatériel ont des arguments de poids. En effet, les actifs immatériels cumulent les difficultés d’appréhension liées évidemment à l’absence de support physique. Voici un bref résumé des arguments contre la valorisation de l’immatériel :

- l’absence d’usure matérielle fait que la « durée de vie » de ces actifs ne peut être liée qu’à des éléments extérieurs et est de ce fait fortement indéterminée ;

- Les immatériels sont souvent combinés avec des actifs matériels ou alors difficilement isolables les uns des autres. Une analyse élément par élément n’a souvent guère de sens ;

- Les caractéristiques propres à ces actifs font que l’on ne peut échapper à une certaine subjectivité quant à leur valorisation. De plus, il existe probablement des effets de mode qui conduisent à survaloriser à certains moments tel ou tel composants du capital immatériel, l’intérêt des parties prenantes pouvant influencer leurs valeurs ;

- Il est parfois difficile de distinguer si l’entreprise est propriétaire de l’actif lui-même ou de son droit d’usage. Le bien commun n’étant pas une propriété directe de l’entreprise ;

- Le caractère quasi unique des biens immatériels engendre alors une grande incertitude sur les revenus futurs dégagés par ceux-ci. L’anticipation du Retour sur investissement est très complexe ;

Pour toutes ces raisons, la valorisation devient souvent délicate. Très peu d’acteurs sont prêts à accepter un changement de mentalité. L’obstacle principal à l’adoption de ce nouveau concept serait donc le scepticisme. Mais est-ce que le scepticisme à l’égard du capital immatériel est justifié ? Un peu comme à l’image du questionnaire Gallup sur l’engagement au travail qui présente des défauts, mais qui pourtant connait un grand succès dans de grandes entreprises, chacun d’avoir sa propre opinion sur le sujet. On
pourrait aussi se demander si les acteurs économiques sont prêts à payer pour une valorisation du capital immatériel. Michel de Kemmeter confirme : « Il y a de la demande, l’opinion change. » ce qui laisse penser à un avenir prometteur, mais sous quelles conditions ?

2. Les perspectives d’avenir

2.1 Le changement rythmé par la nouvelle génération

Nous avons vu plus haut qu’investir dans du capital immatériel n’est pas sans risque. Tout être humain à une aversion au risque, qui varie en fonction des personnes. En plus, cette aversion au risque a tendance à augmenter avec le temps.

« Ce phénomène est clairement visible chez les investisseurs financiers qui avec le temps investissent en moyenne dans des produits financiers moins risqués tels des ETF ou des obligations. » (Petitjean, 2015).

Les patrons d’entreprise qui ont naturellement une moyenne d’âge élevée arrivent difficilement à se remettre en question ou prendre du recul pour modifier le fonctionnement et bousculer les habitudes. L’une des caractéristiques de la génération des seniors est sans aucun doute la résistance au changement. En effet, les baby-boomers ont tendance à réaliser la totalité de leur carrière professionnelle au sein d’une même entreprise. Ce sont des personnes fidèles et attachées aux valeurs traditionnelles.

Il y a une différence entre la génération X (pragmatique, expérience, sagesse), Y (Innovation, vision, audace) et maintenant Z. La remise en question nécessaire pour la mise en lumière des valeurs cachées de l’entreprise peut déranger certains d’entre eux.

Le changement est une question de génération, et c’est avec la nouvelle que le changement sera efficace. Les moins de 25 ans veulent réellement autre chose et sont plus ouverts à intégrer les valeurs immatérielles. La mise au premier plan des politiques de responsabilité sociétale est un point de départ de cette nouvelle approche.

---

Il y a une volonté de la part des PME de s'ouvrir vers la société extérieure et de collaborer avec l'ensemble des parties prenantes.

« Dans 5 ans, 40% des personnes dans les entreprises seront Y et Z. Ils prendront le pouvoir, et ça va aller vite ! » (Despretz, 2013)\textsuperscript{105}.

Cependant, les jeunes n'ont pas encore assez la parole alors que c'est eux qui apportent une vision nouvelle sur le monde. Innover, c'est sortir du cadre, et pour sortir du cadre il faut avoir une combinaison des visions ; à la fois, des jeunes mais aussi des aînés. **Une évolution possible donc, mais à quelle condition ?** Il semblerait que le changement puisse se faire uniquement par la coopération et le projet commun entre les acteurs économiques.

2.2 Un projet commun

L'avenir de l'immatériel dépend d'un acte commun à la recherche d'une amélioration continue et durable. Il faut des actions en Belgique, en France, en Europe et partout dans le monde.

« Le changement ne peut se résumer à des actions isolées. » (Habib, 2012)\textsuperscript{106}.

Le grand changement commence par la volonté des entreprises de disposer d'un autre type d'information : une photo de l'entreprise passée au crible fin permettant de dévoiler toutes les valeurs cachées qui la compose. Ensuite, un discernement plus pointu, une nouvelle maturité humaine, une compréhension profonde des enjeux, feront la force de ces entreprises. Inutile de se répéter, nous avons vu précédemment (cfr Supra p.39) que l'entrepreneur dirigeant est en première ligne pour faire évoluer les mentalités. Comptables et réviseurs sont en posture d’assistance et de logistique. **Quel serait idéalement leur rôle par rapport au développement du capital immatériel dans un futur proche ?**


2.2.1 Les évaluateurs d’entreprises

De tels aspects invisibles au premier abord sont plus difficiles à apprécier par un tiers comme un évaluateur qui doit fonder son évaluation uniquement sur des faits économiques et opérationnels. Pourquoi s’obstiner à mesurer la valeur comme nous l’avons toujours fait ? Procéder ainsi à notre époque c’est se mettre des œillères et limiter son état d’esprit, c’est pour cela que le métier doit évoluer.

Les experts comptables et réviseurs doivent assister les entreprises pour qu’elles puissent activer le capital immatériel. Cela nécessite une vue globale et complète de l’entité. C’est un nouveau terrain de création de valeur qu’il faut réussir à apprivoiser. Ces métiers doivent être capables de fournir un tableau de bord concis pour leurs clients, mettant en exergue la valeur réelle de l’entreprise. Ce processus doit bien évidemment être réalisé en continu. Surveiller, interpréter, conseiller les entreprises par rapport à cette nouvelle économie est nécessaire pour fournir un service de qualité.

L’étude approfondie de la valeur émotionnelle et du capital immatériel ainsi que la définition de tous les facteurs liés permettra aux experts en valorisation d’avoir une vision plus complète sur la société cliente. Ils seront capables de mieux apprécier la situation du vendeur et de l’acheteur, ce qui va leurs permettre d’animer le processus de médiation entre les parties en proposant des solutions adéquates fondées sur une étude complète et précise des faits. Enfin, en proposant un moyen de calculer la valeur cachée de l’entreprise en euros, l’expert va pouvoir conseiller son client de manière optimale sur la stratégie à adopter. L’enjeu est de mieux décrire le modèle économique de l’entreprise et d’analyser ce qui va permettre à celle-ci de rester compétitive et donc d’apprécier sa valeur de revente.

Laurent Habib, dans son livre La force de l’immatériel107, explique qu’en IFRS l’écart d’acquisition (ou sur valeur), représenté par une partie du capital immatériel de l’entreprise est comptabilisé au sein du goodwill, mais regrette que ce ne soit pas le cas du développement des actifs immatériels développés au fil des années. Cette situation crée un déséquilibre particulièrement dangereux pour l’évaluation de l’entreprise et la prise en compte de la richesse qu’elle a su créer. De plus, le périmètre traité par le

goodwill ne couvre pas suffisamment l’ensemble des actifs immatériels pourtant nécessaires au développement d’une entreprise à forte valeur ajoutée et durable.

Il propose que les investissements en relation avec le capital immatériel, soient amortis sur plusieurs années afin de ne pas plomber les comptes de l’entreprise la seule année de l’engagement de la dépense. Pourtant, un amortissement s’annonce très difficile car on doit en théorie amortir par rapport à la durée de vie, hors elle est souvent indéterminée voir non identifiable. Définir une grille standardisée des taux d’amortissement par composante immatérielle serait à mon avis une bonne solution.

Pour mettre en applications les points cités ci-dessus, j’ai émis l’idée de mentionner tout ce qui est en relation avec le capital immatériel de l’entreprise dans un rapport annexe aux comptes annuels. L’avis des acteurs du marché sur un rapport de l’immatériel a été unanime.

### 2.2.2 Un rapport financier de l’immatériel

Il ne s’agit pas de revoir le plan comptable. La comptabilité ne se résume pas au bilan et au compte de résultat. En plus d’une comptabilité primaire, il est obligatoire d’élaborer une annexe aux comptes annuels. Certes, une note aux comptes comprend des notions de capital immatériel comme la marque ou les brevets, mais c’est loin d’être suffisant. La réflexion doit aller bien plus loin. Un rapport complet et universalisé du capital immatériel des entreprises semble être apprécié. M. Van Hoof de Ernst & Young approuve et M. Depoorter, qui pourtant ne voit pas l’utilité de valoriser et de quantifier l’immatériel est totalement pour : « *Un audit sur l’immatériel et un rapport serait idéal car il permettrait de mettre en lumière les secrets de la réussite.*

Le simple fait de les identifier et de les mentionner séparément du bilan et du compte de résultat serait donc suffisant. En effet, à part ceux compris dans le goodwill, les composants immatériels sont tellement différents des matériels qu’il serait même plus logique de procéder ainsi.

---


C'est de cette façon que le monde de l'entreprise pourrait prendre en considération et faire prospérer le capital immatériel. Qu'en est-il du gouvernement qui a une influence non négligeable sur le marché ?

2.2.3 Le gouvernement

Les classes politiques font preuve de résistance au changement alors qu'il paraît évident depuis la récente crise financière que la régulation est nécessaire pour le bon fonctionnement du marché. C'est la qualité des décisions qui déterminera si celles-ci sont bénéfiques ou non pour la société. Voici deux domaines dans lesquels il me semble important d'agir :

L'entreprise

La solution en matière de régulation économique réside dans le fait d'encourager les entreprises à agir pour le bien de la communauté en encourageant les entreprises à redistribuer leur création de valeur. Il est possible d'imaginer quels sont les caractéristiques que doivent avoir les régulations gouvernementales envers les entreprises afin que ces dernières investissent dans le bien commun plutôt que dans la recherche du profit à court terme :

- Premièrement, définir des objectifs sociaux clairs et mesurables impliquant énergie, santé, ou sécurité ;

- Deuxièmement, mettre en place des standards de performances immatérielles à respecter mais sans donner de directives concernant les méthodes pour y parvenir afin que les entreprises puissent atteindre leurs objectifs à leur manière, favorisant ainsi l'innovation ;

- Troisièmement, définir des dates limites pour atteindre les standards préalablement imposés qui seront en adéquation avec le cycle économique du secteur d'activité ;

- Quatrièmement, publier des moyens de mesures universels afin que les entreprises puissent reporter les performances atteintes (ex : Ratio, Indicateurs, notes, etc.) et qu'une institution gouvernementale utilise ces indicateurs de performances pour créer
des benchmark précis, ayant du sens pour les entreprises. Cela va permettre d'instaurer une dynamique positive autour des objectifs à atteindre. Mieux encore, il faudrait publier ces résultats au grand publique afin d'instaurer une transparence totale entre l'entreprise, ses parties prenantes et surtout, le consommateur qui bien trop souvent ne dispose pas d'informations précises sur les pratiques des entreprises. Dans ce cas, un rapport sur l'immatériel (cfr supra p.85) serait l'idéal ;

- Enfin, pour que tout cela ait du sens, il faudrait que les entreprises publient leurs résultats de manière périodique, qui seront ensuite contrôlés par le gouvernant si nécessaire.

L'éducation

La prise de conscience peut soit se faire naturellement ou alors être inculquée par une personne externe comme par exemple un professeur, un coach, un mentor, etc. C’est pour cette raison que l’éducation joue un rôle essentiel dans le processus de développement et d’acceptation du capital immatériel. L’éducation nationale se doit de faire évoluer les esprits et divulguer les bonnes valeurs qui sont intimement liées à l’immatériel ce qui permettra l’émergence d’une conscience améliorée dans notre société actuelle et dans celle des générations futures.

L’éducation représente le premier pas vers la compréhension du marché, de la concurrence et de la gestion d’entreprise. Pour le moment, seulement un partie des patrons dirigeants ont été formés ou ont l’état d’esprit nécessaire pour appréhender les bienfaits de participer au bien commun. La plupart des écoles de commerce enseignent encore la simple vision du management même si un nombre grandissant de leurs élèves veulent donner un meilleur sens à leur vie, destinés à s’orienter vers l'entrepreneuriat social (cfr supra p.39).

Si l’éducation nationale éduque les nouvelles générations, pour qu’elles vivent la même vie qu’aujourd’hui, cela ne laisse pas de place au progrès. En effet, notre culture protectrice a tendance à éviter les bouleversements. Pire encore, on ne laisse plus de place à l’échec en raison d’une obligation de réussite scolaire qui est devenue essentielle. De ce fait, on tue l’entrepreneuriat, la prise d’initiatives et de risques, pourtant essentiels pour l’innovation.
« Prendre des risques et accepter la défaite ! Un leader qui n’a jamais connu la défaite est un leader qui n’a pas pris assez d’initiatives. » (Leroy – Belgacom, 2014)\textsuperscript{111}

Evidemment, toutes ces évolutions demandent du temps et de l’argent. Les gouvernements, depuis la grande crise économique, et le constat de la dette alarmante, sont contraints à une restriction budgétaire. C’est pour cette raison qu’il n’est pas exclu de se demander si cette période de restriction est un frein pour le développement du capital immatériel ?

En effet, la restriction oblige les institutions à penser coût avant résultat. De cette manière, les acteurs vont avoir tendance à se concentrer sur l’effort plutôt que sur le bénéfice, ce qui est de toute évidence un frein au développement économique. Cependant, le postulat est le même que pour les entreprises. Si aucun effort n’est mis en place la dégradation économique et sociale pourrait, à long terme, être encore plus coûteuse. L’adoption d’un tel concept sera bénéfique pour l’économie toute entière mais quels sont les facteurs qui permettront une acceptation par le marché d’un modèle économique dont l’immatériel prend une place prépondérante ?

2.3 La validation économique du modèle

Le plus grand défi à présent est de trouver une manière d’obtenir l’adhésion de tous. \textit{Comment faire pour diffuser cette façon de penser innovante et faire en sorte que cela devienne une panacée universelle ?}

Mettre en avant tous les bienfaits d’une telle approche de valorisation d’entreprise aux différents acteurs économique passe par une excellente communication. Il y a encore un manque de visibilité des PME à initiatives sociales qui fonctionnent pourtant bien. Pour le moment on ne regarde que les gros du secteur alors qu’ils sont rarement porteurs de projets. Il pourrait donc être intéressant pour ces dernières de créer des partenariats avec des petites et moyennes entreprises innovantes.

Pour permettre une diffusion sur le marché du modèle de valorisation il est nécessaire que le projet mobilise un plus grand nombre. Il s’agit alors d’atteindre une validation du concept tout d’abord par les \textbf{entreprises du secteur}, puis une \textbf{validation académique}.\textsuperscript{111}

La validation des entreprises du secteur

Chargé du développement de l’entreprise UHDR OtherWays, Simon Sarasin112 est en train de développer un réseau « UHDR » qui regroupe tous les clients ayant pu tester l’apport du modèle de valorisation. Il s’agit alors de PME, comme des grandes entreprises.

Prenant en compte toutes les parties prenantes, l’entreprise essaie également d’avoir un discours productif avec ses concurrents pour se mettre d’accord sur une méthode commune, même si pour le moment ces derniers se font rares.

« On est dans un marché de niche ; il y a très peu de concurrents. » (De Kemmeter, 2016)113.

Dans le même esprit l’Observatoire de l’immatériel114 propose une concertation avec l’ensemble des parties prenantes qui servirait à l’établissement de règles d’identifications communes et universelles compatibles avec les normes internationales.

« Le développement de la mesure de l’immatériel passe par une généralisation des méthodes que doivent porter les experts comptables et les directeurs financiers, mais aussi les dirigeants. » (Habib, 2012)115.

Pour obtenir une validation du modèle par le marché, celui-ci doit être simplifié, ergonomique et pratique, permettant une compréhension et un usage sans trop d’effort. Ensuite, il est nécessaire d’identifier les acteurs économiques qui ont le plus de poids et d’influence, puis mettre en place des alliances stratégiques avec ces leaders mondiaux pour avoir la possibilité de travailler avec de gros clients. Procéder ainsi apportera inévitablement de la crédibilité au modèle. Les analystes financiers, et plus précisément les « Big Four », ont une influence certaine sur les entreprises. La bonne nouvelle est que la grande majorité des analystes financiers jugent souhaitable que les entreprises

commencent à publier sur leurs actifs immatériels. Le jour où quelques entreprises leaders commenceront à communiquer sur le sujet, les autres devront suivre. Par la suite, la création d'un label de bonne gestion de l'immatériel pourrait être intéressant.

C'est seulement une fois que la méthode est utilisée et approuvée par un grand nombre que l'on peut s'adresser aux institutions et aux écoles.

**La validation académique**

Il est généralement enseigné ce qui se trouve dans les livres de gestions. Certaines grandes écoles comme Harvard (pour ne citer que la plus connue) sont des références mondiales et orientent la finance. De plus, le soutien d’une personne haut placée comme le ministre de l’éducation pourrait avoir une influence positive sur la prise de conscience et la diffusion du capital immatériel.

### 3. Conclusion

Evidemment la valorisation du capital immatériel possède des inconvénients. Le plus grand désavantage étant l'influence des perceptions individuelles lors de l'élaboration du questionnaire. Dans ce cas le choix des acteurs participant à la valorisation est d'une importance primordiale.

« We want great managers who are honest and give honest feedback in order to grow better. » (Masala-Cossalter, 2015)

De plus, quand bien même la valorisation reflète la réalité économique à un moment donné, cette valeur ne sera plus valable d'une semaine à une autre à cause du caractère volatile de l'immatériel et de son évolution constante. Enfin, seulement peu d'acteurs économiques sont conscients de la force de l'immatériel.

---

Ces méthodes de valorisation n’ont pas pour objectif de donner une mesure scientifiquement exacte et précise des actifs immatériels. Elles permettent néanmoins d’avoir une estimation plus ou moins précise pour pouvoir mettre en avant le potentiel de l’entreprise et prendre des décisions d’investissement cohérentes.

« Un modèle n’a pas besoin d’être scientifiquement exact pour être juste, il sera juste quand il sera utilisé par le marché. » (Dumas, 2016)^117.

La validation du modèle économique sera un levier qui permettra d’augmenter l’impact du capital immatériel dans notre économie. Pour ce faire, l’adoption d’un tel concept doit tout d’abord être une volonté d’utilisation commune, puis ensuite il sera communiqué et enseigné au plus grand nombre.

---

CONCLUSION GENERALE

Le monde est complexe, compliqué et paradoxalement passionnant. Essayer d’en comprendre sa subtilité afin de l’améliorer est un challenge continu et nécessaire. L’objectif, lors de la rédaction de ce mémoire, était de trouver comment valoriser le capital immatériel. Il a fallu dans un premier temps comprendre cette notion méconnue de beaucoup de professionnels. Durant mes recherches, il s’est avéré que plusieurs méthodes étaient déjà établies, ce qui m’a permis de les étudier, de faire une compilation des meilleures et de mettre en avant leurs avantages et inconvénients.

Il ne s’agit en aucun cas de s’opposer aux valorisations traditionnelles, mais de les compléter. En effet, les approches méritent d’être combinées, et non mises en opposition, pour obtenir la meilleure estimation de la valeur d’entreprise. Ainsi, bien que cette démarche soit encore imprécise et incertaine, elle permettra, à terme, de se rapprocher de la réalité économique.

La nouvelle économie demande une nouvelle façon de mesurer la valeur. La grande contribution des méthodes de valorisation du capital immatériel est de proposer une approche fondée sur les fondamentaux de l’entreprise. En effet, elles mettent en avant une classification complète de la valeur immatérielle. De plus, l’expression de la valeur chiffrée, apporte une meilleure visibilité, ce qui permet au comité de direction en charge de la stratégie de prendre conscience de l’importance de l’immatériel.

Ensuite, elle met en évidence les points sensibles, représentés par le passif. De ce fait, il est possible d’avoir une réflexion collective et dynamique pour orienter ses investissements de manière à combattre les aspects néfastes de l’organisation, tout en permettant son évolution. Avoir le courage et le discernement de mettre le doigt sur des passifs immatériels, ouvre la porte à une nouvelle « puissance » pour l’entreprise.

Des témoignages affirment que les entreprises les plus profitables sont fortement concentrées sur la gestion de leurs actifs immatériels et surtout sur les facteurs qui renforcent la productivité des employés, l’innovation, ainsi que les relations avec les parties prenantes. Ceux qui prendront en considération l’apport managérial et organisationnel de l’immatériel trouveront une nouvelle efficacité et une performance accrue.
Réconcilier l'entreprise et la société, puis saisir les opportunités et prendre des décisions liées à la création de valeur commune est la clé du succès. Des rapports de missions ont prouvé que cette nouvelle approche génère de l'innovation, de la croissance, et par conséquent plus de bénéfices. Justement, le concept de « shared value » permet aux entreprises de se concentrer sur une perception de la valeur juste et saine. Une valeur qui est bénéfique pour la société plutôt que le contraire. Ce nouveau système va mobiliser les troupes vers une création de valeur continue et perpétuelle c'est pourquoi certaines l'on déjà adopté avec succès.

Tous les problèmes sociaux ne peuvent pas être résolus via la redistribution d'une partie des bénéfices créés par les entreprises à la communauté. Cependant, la participation au bien commun permet aux sociétés d'utiliser leurs compétences, ressources et management pour développer le progrès social de telle façon que même les associations ou les gouvernements les plus attentionnés ne peuvent atteindre. En faisant cela, les entreprises peuvent regagner à nouveau la précieuse confiance des consommateurs.

Tous les bénéfices ne sont pas égaux. Les bénéfices qui impliquent un but économique et social en même temps créent un cercle vertueux, impactant durablement les entreprises et la société. L'actualité montre que c'est un principe qui s'est perdu dans l'état d'esprit de beaucoup de managers. Le système capitaliste dans lequel nous vivons va sans doute continuer à mettre la pression pour obtenir des bénéfices à court terme et certaines organisations vont surement continuer à amasser du profit au détriment de la société. Cependant, ce type de bénéfice ne sera toujours qu'éphémère, et des opportunités seront manquées. Pour cause, notre modèle économique ne remplit plus son rôle de moteur de la croissance. Pire encore, jamais il n'a semblé produire autant d'inégalités. Cette crise peut avoir un mérite : nous ouvrir les yeux et nous pousser à l'action.

En raison de l'urgence de la situation planétaire, la prise de conscience évolue. Même si les actions ne sont pas à la hauteur des défis, de nouvelles économies basées sur des valeurs immatérielles identifient des meilleures façons de développer l'offre sur le marché, ce qui par conséquent, permet d'entrainer une nouvelle génération d'entreprises innovantes, productives et pérennes.

Le moment d'une perception améliorée de la valeur est arrivé. Cette perception plus sophistiquée doit se faire grâce à une meilleure compréhension de la compétitivité et de
la création de valeur économique. La notion de travail est à revoir et à améliorer vers un système qui créé des liens et de l’harmonie dans l’écosystème. En effet, l’importance ne se limite plus uniquement aux résultats chiffrés de l’entreprise, mais se retrouve également dans le capital humain et l’ensemble des valeurs que véhicule l’entreprise.

Bien entendu, l’économie de l’immatériel ne signifie pas la fin de l’économie matérielle. Ici, les actifs immatériels prennent une place centrale mais il est évident que nous aurons toujours besoin de la matière. Je me suis alors attardé sur les perspectives d’avenir d’un tel modèle de valorisation.

Le changement demande une volonté collective étalée sur le long terme. Les études de cas ont démontré que les techniques de valorisation de l’immatériel sont loin d’être parfaites et il est fort probable qu’un tel mouvement présente des bénéfices à une échéance bien trop lointaine. De plus, le caractère volatil de l’immatériel rend ce type d’investissement risqué.

Nous entrons dans une ère passionnante. Le chantier est gigantesque, mais la prise de conscience apparaît petit à petit avec la nouvelle génération. Ceux qui sont précurseurs en la matière, ont un avantage certain concernant l’avenir.

Un grand nombre de dirigeants, financiers et investisseurs reconnaissent l’importance du capital immatériel, mais restent pour la plupart dans des approches très approximatives et incomplètes de cette notion. Tous les acteurs interviewés s’accordent sur le fait qu’il faut pouvoir les identifier puis les publier dans un rapport. Malheureusement, il n’existe pas encore de méthode universelle pour parvenir à une valorisation bien spécifique du capital immatériel, et de ce fait, une loi demandant un rapport financier sur le sujet n’est pas d’actualité.

Quoi qu’il en soit, on comprend bien que la prise en considération du capital immatériel créé de la performance économique et des avantages concurrentiels non négligeables. Chaque entreprise a sa propre stratégie, notamment en fonction de son industrie. Il parait évident que certaines vont fonctionner et d’autres non. Tout Homme est libre d’avoir son propre point de vue sur ce qui est juste ou ce qui est faux, ce qu’il faut faire ou ne pas faire, et c’est justement ce qui affecte positivement l’innovation en matière de valorisation du capital immatériel.
La principale difficulté du thème abordé réside justement dans le fait que c'est un sujet peu connu et en évolution constante. L’absence de cadre standard de référence m’a poussé à en définir un par moi-même. En ayant parcouru une partie, j’espère avoir contribué au développement de la pensée qui s’articule autour de cette vaste notion de l’immatériel.

Enfin, en lisant le mémoire vous avez pu vous apercevoir d’un certain nombre de questions en suspens qui peuvent laisser parfois l’impression d’un travail inachevé. Ceci ne fait que témoigner de la portée gigantesque de l’immatériel. Répondre à ces questions m’aurait écarté du sujet, cependant elles restent volontairement ouvertes pour quiconque souhaite approfondir et apporter sa pierre à l’édifice.

L’emploi du futur dans ce mémoire a été volontaire car ce sont des convictions fortes qui ont animé et encadré ma pensée. Le souhait de tendre vers un monde idéal l’est encore plus. Cependant, n’aurais-je pas dû utiliser le conditionnel ? La réponse à cette question : chaque individu sur terre en est responsable, et le résultat, seul l’avenir nous le dira.
BIBLIOGRAPHIE

A


B


C


D


Ernst & Young. (2015). *Ces PME belges qui surperforment*. Bruxelles : Ernst & Young


H


I


K


L


Mataf. (2016, 4 avril). *Education.* Récupéré de [https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/creation-de-valeur](https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/creation-de-valeur)


LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Le patrimoine immatériel ................................................................. I
ANNEXE 2 : Rendu de valorisation ; Société Lambda ........................................ II
ANNEXE 3 : 7D value – niveaux de valeur .......................................................... III
ANNEXE 4 : 7D value – diagnostique qualitatif ; Société X ................................ IV
ANNEXE 5 : 7D value – diagnostique qualitatif ; Société Y ............................... V
ANNEXE 6 : 7D value – personne clé .................................................................. VII
ANNEXE 7 : 7D value – questionnaire ................................................................ VIII
ANNEXE 8 : Rendu de valorisation ; Société A ................................................... X
ANNEXE 9 : Rendu de valorisation ; Société B ................................................... XI
ANNEXE 10 : Rendu de valorisation ; Société C ................................................ XII
ANNEXE 11 : Rendu de valorisation ; Société D ................................................ XIII
ANNEXE 1 : Le patrimoine immatériel

Patrimoine immatériel

Des rôles internes
Positions, places et fonctions

Des savoirs
Connaissances, informations, secrets

Des pratiques
Des traditions, des habitudes, des savoir-faire, des engagements, ou des passions

Des valeurs
qui dictent des règles implicites, alimentent une représentation/vision du monde et débouchent sur des manières de faire

Une histoire
réelle ou fabriquée

Une réputation

Un réseau

Des rôles externes
sur le plan social, politique, économique, artistique ou religieux.

ANNEXE 2 : Rendu de valorisation ; Société Lambda

<table>
<thead>
<tr>
<th>Note sur 10</th>
<th>Note sur 20</th>
<th>Niveau</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>8 et +</td>
<td>16 et +</td>
<td>A</td>
</tr>
<tr>
<td>6 et +</td>
<td>12 et +</td>
<td>B</td>
</tr>
<tr>
<td>4 et +</td>
<td>8 et +</td>
<td>C</td>
</tr>
<tr>
<td>2 et +</td>
<td>4 et +</td>
<td>D</td>
</tr>
<tr>
<td>0 et +</td>
<td>0 et +</td>
<td>E</td>
</tr>
<tr>
<td>Négatif</td>
<td>Négatif</td>
<td>F</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Figure 6.4 : Échelle de notation des actifs immatériels.

Figure 6.5 : Synthèse des notes obtenue par l’entreprise Lambda sur ses actifs immatériels.

- Actifs sources : 13,5/20 (niveau B-)
- Actifs de collecte : 11,6/20 (niveau C+)

Figure 6.6 : Notation des actifs sources et des actifs de collecte de Lambda.

Note globale de capital immatériel : 12,5

Figure 6.7 : Notation globale du capital immatériel de Lambda.

Figure 6.8 : Notation du capital humain de Lambda.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Critères</th>
<th>Indicateurs</th>
<th>Valeur</th>
<th>Note</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Fidélité</td>
<td>A – Départ de dirigeants/effecifs dirigeants début d’année</td>
<td>12%</td>
<td>12/20</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>B – Départs de managers/effcits managers début d’année</td>
<td>21%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>C – Départ experts/effecs experts début d’année</td>
<td>18%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>D – Départ autres salariés/effecif autre salarié début d’année</td>
<td>23%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Indicateur composite = (4A+3B+2C+D)/10</td>
<td>17%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Fidéité = 83%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Figure 6.9 : Notation des indicateurs et critères relatifs aux qualités individuelles du capital humain de Lambda.

ANNEXE 3 : 7D value – niveaux de valeur

ANNEXE 4 : 7D value – valorisation qualitative ; Société X

A. Bien commun

<table>
<thead>
<tr>
<th>ACTIFS</th>
<th>Passif/Potentiel à activer</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Manageme inter-culturel</td>
<td>Saturation du marché de la formation</td>
</tr>
<tr>
<td>Outils de créativité</td>
<td>« classique »</td>
</tr>
<tr>
<td>E-Learning et nouveau modes d’apprentissage</td>
<td>Édition papier</td>
</tr>
<tr>
<td>Apporter les meilleures pratiques sur le continent africain</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

B. Connaissance

<table>
<thead>
<tr>
<th>ACTIFS</th>
<th>Passif/Potentiel à activer</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Afrique et Asie</td>
<td>Outils méthodologiques</td>
</tr>
<tr>
<td>Réseau et écosystème de décideurs de haut niveau</td>
<td>Savoir-faire niveau santé</td>
</tr>
<tr>
<td>Métiers de la formation</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Compte-rendu des forums</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Business Model Canevas pour chaque produit</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

C. Communication

<table>
<thead>
<tr>
<th>ACTIFS</th>
<th>Passif/Potentiel à activer</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Interne</td>
<td>Communication digitale</td>
</tr>
<tr>
<td>Circuits courts</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Externe</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Présence discrète sur les réseaux sociaux</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Forums de dirigeants</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Magazine papier</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

D. Emotions

<table>
<thead>
<tr>
<th>ACTIFS</th>
<th>Passif/Potentiel à activer</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Credibilité</td>
<td>Perception externe de la valeur ajoutée</td>
</tr>
<tr>
<td>Agilité interne des membres de l’équipe</td>
<td>Autonomie dans le quotidien/dépendance</td>
</tr>
<tr>
<td>Prestige externe</td>
<td>Cohérence des activités</td>
</tr>
<tr>
<td>Remise en question continue</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

E. Processus

<table>
<thead>
<tr>
<th>ACTIFS</th>
<th>Passif/Potentiel à activer</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Rôles et responsabilités clairs et détaillés</td>
<td>Complexité de la structure</td>
</tr>
<tr>
<td>Inter-changeabilité des positions</td>
<td>Circuit de distribution du magazine</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Efficacité à vérifier</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Donner une existence propre et autonome à chaque activité</td>
</tr>
</tbody>
</table>

F. Matériel

<table>
<thead>
<tr>
<th>ACTIFS</th>
<th>Passif/Potentiel à activer</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nombreux compte-rendus de forums</td>
<td>RH à près de 100% de capacité</td>
</tr>
<tr>
<td>Activité groupe bénéficiaire</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

G. Terre N/A

ANNEXE 5 : 7D value – valorisation qualitative ; Société Y

A. Bien commun

<table>
<thead>
<tr>
<th>Asset</th>
<th>Liability to activate</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Clear mission</td>
<td>NONE!</td>
</tr>
<tr>
<td>• Economic growth of the clients</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Community created by the socios / Cooperative model</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Social development to improve Salvadorians’ life by giving</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>opportunities</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Creditos productivos</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

B. Connaissance

<table>
<thead>
<tr>
<th>Asset</th>
<th>Liability to activate</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Trainings and sharing experiences to improve many aspects / high</td>
<td>• Dispersion of the knowledge about the local market / Some institutions might have</td>
</tr>
<tr>
<td>technical trainings</td>
<td>information about the market that is not shared in the system, about competitors e.g.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Business knowledge - People in the executive committee coming from</td>
<td>• Lack of technical knowledge by the people at both levels (System &amp; Institutions)</td>
</tr>
<tr>
<td>outside the banking sector</td>
<td>• New risk management - business model</td>
</tr>
<tr>
<td>• Local and global trends knowledge</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Holistic/Integral training plan</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

C. Communication

<table>
<thead>
<tr>
<th>Asset</th>
<th>Liability to activate</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Diversity of communication channels: e-mail, writing, monthly</td>
<td>• Alignment, unity about products-clients</td>
</tr>
<tr>
<td>meetings, social networks, call center, …</td>
<td>• Dispersion of the information in the institutions</td>
</tr>
<tr>
<td>• Good communication with the heads of the institutions</td>
<td>• Miscommunication towards the field</td>
</tr>
<tr>
<td>• Internal and external communication policy</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Ratio of 8.5/10 on internal communication (Two surveys a year)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Recognition of brand</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
D. Emotions

<table>
<thead>
<tr>
<th>Asset</th>
<th>Liability to activate</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Feeling to be part of/feeling of belonging</td>
<td>• Lack of integration by some institutions</td>
</tr>
<tr>
<td>• Changes were made via the new generation of management and the</td>
<td>• Moral risk</td>
</tr>
<tr>
<td>impact is also outside of the system.</td>
<td>• Complacency</td>
</tr>
<tr>
<td>• Integration of everybody in the system - strong community</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Self-awareness of excellence and what they can do</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Personal commitment</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

E. Processus

<table>
<thead>
<tr>
<th>Asset</th>
<th>Liability to activate</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Technological innovation</td>
<td>• Application of technical specialties</td>
</tr>
<tr>
<td>• Creation of products and services</td>
<td>• Lack of engagement/Accommodation - not enough motivation to change</td>
</tr>
<tr>
<td>• Executive education</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Integrated, automatized and formalized processes</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

F. Matériel

<table>
<thead>
<tr>
<th>Asset</th>
<th>Liability to activate</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Resources for lending activity growth</td>
<td>• Financial and human resources to achieve the growth</td>
</tr>
<tr>
<td>• Infrastructure</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Geographical coverage</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

G. Terre

<table>
<thead>
<tr>
<th>Asset</th>
<th>Liability to activate</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Environmental policy</td>
<td>N/A</td>
</tr>
<tr>
<td>• Mandatory environmental analysis with credits over xxx€</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Results of analysis can decrease the interest rate</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

## ANNEXE 6 : 7D value – personne clé

<table>
<thead>
<tr>
<th>Axe 1</th>
<th>Contribution au Bien Commun</th>
<th>Quel est la raison d’être de l’entreprise ?</th>
<th>CEO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Axe 1</td>
<td>Bien Commun &amp; Tendances sociétales</td>
<td>La mission de l’entreprise, les tendances du marché</td>
<td>CEO</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Est-ce que nous contribuons ? Quels sont les dégâts collatéraux de notre activité ?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Et le marché ? Taille ? Croissance ? Composition ?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Divers de sa dynamique ?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Axe 2</td>
<td>Connaissances</td>
<td>La tête de l’entreprise</td>
<td>CEO</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Qu’est-ce que je sais ? Qu’est-ce que je ne sais pas et que je devrais savoir ? Qu’est-ce que j’ignore ?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Axe 3</td>
<td>Communication</td>
<td>La voix de l’entreprise</td>
<td>CMO, Sales</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Quelle est la qualité de ma communication ? Est-ce que nous communiquons au bon moment, vers la bonne cible, avec le bon message et le bon outil ? Ou au contraire, nous communiquons mal, au mauvais moment ? Autant en interne qu’en extême.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Axe 4</td>
<td>Emotions</td>
<td>Le cœur de l’entreprise</td>
<td>HRO</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Mon personnel est motivé, passionné, dépressif ? Mes clients sont engagés ?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Axe 5</td>
<td>Processus</td>
<td>La transformation des ressources en énergie</td>
<td>COO, CTO ou Product</td>
</tr>
<tr>
<td>Axe 6</td>
<td>Matériel &amp; Financier</td>
<td>L’énergie vitale de l’entreprise</td>
<td>CFO</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Qu’est-ce que j’ai ? Qu’est-ce que je n’ai pas ?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Axe 7</td>
<td>Terra</td>
<td>La terreau de l’entreprise</td>
<td>CSR Officer</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Qu’est-ce que je prends à mon biotope ? Qu’est-ce que je lui rends ?</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Axe 3</th>
<th>L’écosystème des parties prenantes au projet</th>
<th>Quelles sont les ressources et les besoins des parties prenantes gravitant autour de mon entreprise ?</th>
<th>CEO, COO</th>
</tr>
</thead>
</table>

## ANNEXE 7 : 7D value – questionnaire

### QUESTIONS CLASSEES

<table>
<thead>
<tr>
<th>BESOINS</th>
<th>MOTEURS</th>
<th>ETHIQUE ET GOUVERNANCE (CULTURE)</th>
<th>HUMAIN</th>
<th>PRODUIT-SERVICE</th>
<th>MARCHE</th>
<th>OPERATIONS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>CONNAISSANCE ET TALENTS</strong></td>
<td></td>
<td>1. L'entreprise a une excellente connaissance de sa culture d'entreprise et de ses enjeux de valeurs (10) - L'entreprise ne ressemble pas à son culture et ses valeurs (0)</td>
<td>2. L'entreprise a une excellente connaissance de la façon dont ses gens, en général (10) - L'entreprise n'a pas une bonne connaissance des pratiques humaines et sociales (0)</td>
<td>3. L'entreprise a une excellente connaissance de son marché, de ses clients et de ses besoins (10) - L'entreprise n'a pas une grande connaissance de son marché (0)</td>
<td>4. L'entreprise a une excellente connaissance de son marché, de ses clients et de ses besoins (10) - L'entreprise n'a pas une grande connaissance de son marché (0)</td>
<td>5. L'entreprise a une excellente connaissance de son métier et de ses processus (10) - L'entreprise n'a pas une grande connaissance de son métier et de ses processus (0)</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>PASSION ET MOTIVATION</strong></td>
<td></td>
<td>11. L'entreprise est passionnée par ses valeurs, sa finalité et les valeurs de son environnement (10) - Non (0)</td>
<td>12. L'entreprise est passionnée par ses valeurs, sa finalité et les valeurs de son environnement (10) - Non (0)</td>
<td>13. L'entreprise est passionnée par son produit-service (10) - Non (0)</td>
<td>14. L'entreprise est passionnée par son produit-service (10) - Non (0)</td>
<td>15. L'entreprise est passionnée par son produit-service (10) - Non (0)</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>REGLES ET JUGEMENTS</strong></td>
<td></td>
<td>21. La gouvernance et les valeurs sont très claires et régulées (10) - Non, la gouvernance et les valeurs ne sont pas régulées (0)</td>
<td>22. Les gens sont fortjudicieux et équilibrés (10) - Les gens sont acceptés sans question (0)</td>
<td>23. Le produit-service est fortement jugé, évalué et valorisé (10) - Non, le produit-service n'est pas jugé et évalué (0)</td>
<td>24. La relation au client/marché est très régulée (10) - Non, le service n'est pas régulé (0)</td>
<td>25. Le service est régulé et homogène (10) - Non, le service n'est pas régulé (0)</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>SECURITE</strong></td>
<td></td>
<td>31. Les règles de sécurité sont respectées et appliquées (10) - Non, la sécurité n'est pas respectée (0)</td>
<td>32. Les règles de sécurité sont respectées et appliquées (10) - Non, la sécurité n'est pas respectée (0)</td>
<td>33. Le service est très sécurisé (10) - Non, le produit-service n'est pas sécurisé (0)</td>
<td>34. La relation au client/marché est très sécurisée (10) - Non, le produit-service n'est pas sécurisé (0)</td>
<td>35. Le produit-service est très sécurisé (10) - Non, le produit-service n'est pas sécurisé (0)</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>RECONNAISSANCE</strong></td>
<td></td>
<td>41. La culture et la réputation sont très clairement reconnaissables (10) - Non, la société n'est pas reconnue (0)</td>
<td>42. Les gens et leur travail sont bien reconnus (10) - Non, la société n'est pas reconnue (0)</td>
<td>43. Le produit-service et la marque sont bien reconnus (10) - Non, la société n'est pas reconnue (0)</td>
<td>44. Le client n'est pas reconnu (10) - Non, la société n'est pas reconnue (0)</td>
<td>45. Le produit-service est bien reconnu (10) - Non, la société n'est pas reconnue (0)</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>SOCIAL ET COMMUNICATION</strong></td>
<td></td>
<td>51. La culture et la communication sont très bien communiquées (10) - Non, elle n'est pas bien communiquée (0)</td>
<td>52. Les gens communiquant très bien entre eux (10) - Non, les gens ne communiquent pas bien le tout (0)</td>
<td>53. La communication autour du produit-service est excellente (10) - Non, la communication n'est pas excellente (0)</td>
<td>54. La communication avec le client/marché est excellente (10) - Non, elle n'est pas excellente (0)</td>
<td>55. La communication au sein de nos processus est excellente (10) - Non, elle n'est pas excellente (0)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### CROYANCES ET CONDITIONNEMENTS

| 61. La culture et les valeurs d'entreprise sont devenues des dogmes non négociables (10) - Non, il en est pas de cet aspect (0) | 62. L'entreprise induit une façon de penser, un comportement, une philosophie professionnelle (10) - Non, il n'y a pas de milieu de cette philosophie (0) | 63. Le produit-service est bien définie et claire (10) - Non, l'offre n'est pas bien définie et n'est pas claire (0) | 64. L'approche du client/marché est bien définie et claire (10) - Non, l'offre n'est pas bien définie et n'est pas claire (0) | 65. Les processus sont bien clairs et définis, mais n'ont pas de sens commun (10) - Non, la manière de faire est discutable, et questionnante (0) |

### PERFORMANCE

| 71. La gouvernance, les valeurs et la culture sont très clairement définies (10) - La gouvernance, la culture et la performance ne sont pas cohérents (0) | 72. Les gens définissent et définissent le produit-service de façon pertinente et efficace (10) - Il n'y a pas de pertes de performance (0) | 73. Le produit-service est très performant (10) - Le produit-service n'est pas performant (0) | 74. Le produit-service est très performant (10) - Le produit-service n'est pas performant (0) | 75. La performance est bien définie et performante (10) - Non, le produit-service n'est pas performant (0) |

### POVOIR ET CONTROLE

| 81. Les valeurs et la culture sont contrôlées et dirigées (10) - Non, elles ne sont pas influentes (0) | 82. Les gens sont très contrôlés et dirigés (10) - Non, ils n'ont pas de pouvoir (0) | 83. Le produit-service est très contrôlé (10) - Le produit-service n'est pas contrôlé (0) | 84. La relation au client/marché est très contrôlée (10) - Non, elle n'est pas influente, pertinente ou efficace (0) | 85. Le produit-service n'est pas influent, pertinente ou efficace (10) - Le produit-service n'est pas contrôlé (0) |

### PERCEPTION

| 91. La culture et les valeurs sont bien perçues et transmises par les valeurs (10) - Non, la culture et les valeurs ne sont pas perçues (0) | 92. Les gens sont toujours à l'affût d'informations et de nouvelles (10) - Non, ils n'ont pas de perception sur les communs (0) | 93. Les collaborateurs sont toujours à l'affût des données (10) - Non, ils n'ont pas de perception sur les communs (0) | 94. L'entreprise perçoit les besoins des clients (10) - Non, elle n'est pas influente, pertinente ou efficace (0) | 95. Le produit-service est très perçu (10) - Le produit-service n'est pas perçu (0) |

### ENERGIE ET MATERIALS

| 101. La culture et les valeurs nourrissent l'entreprise (10) - Non, elles n'apportent pas de valeur (0) | 102. Les gens sont toujours à l'affût des nouvelles (10) - Non, ils n'ont pas de perception sur les communs (0) | 103. Le produit-service est à l'affût des besoins du client (10) - Non, ils n'ont pas de perception sur les communs (0) | 104. L'entreprise perçoit les besoins des clients (10) - Non, elle n'est pas influente, pertinente ou efficace (0) | 105. Le produit-service est à l'affût des besoins du client (10) - Non, ils n'ont pas de perception sur les communs (0) |

### CREATION ET INNOVATION

<p>| 111. Les valeurs et la culture stimulent l'esprit d'innovation et d'innovation (10) - Non, elles n'apportent pas de valeur (0) | 112. Les collaborateurs sont toujours à l'affût des nouvelles (10) - Non, ils n'ont pas de perception sur les communs (0) | 113. Le produit-service est régulièrement renouvelé en recherche et développement (10) - Non, il n'y a pas de nouvelles (0) | 114. Le client est agréable et régulièrement le produit-service est régulièrement renouvelé en recherche et développement (10) - Non, il n'y a pas de nouvelles (0) | 115. Le produit-service est régulièrement renouvelé en recherche et développement (10) - Non, il n'y a pas de nouvelles (0) |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th>Valeurs</th>
<th>Moteurs</th>
<th>Ethique et Gouvernance (Culture)</th>
<th>Humain</th>
<th>Produit-Service</th>
<th>Marché</th>
<th>Opérations</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>SENS &amp; VISION</td>
<td>L'entreprise et ses employés comprennent le sens de la culture, de valeurs de leur responsabilité et d'engagement. La finalité de ce qu'ils font (10) - Non, l'entreprise et ses employés n’ont rien à voir (0)</td>
<td>11 L'entreprise a parfaitement conscience des enjeux humains en interne et en externe et en tant compte (10) - Non, l'entreprise n’a pas conscience du sens de l'implication humaine (0)</td>
<td>12 L'entreprise a parfaitement conscience de l'impact et du sens de son produit-service sur et pour les gens, la société et l'environnement (10) - Non, l'entreprise n’a pas conscience du sens de l'implication du produit-service (0)</td>
<td>13 L'entreprise a parfaitement conscience de son marché, de ses demandes, de son évolution et de l'évolution des besoins et d'incidences de la satisfaction des clients (10) - Non, l'entreprise n’a pas conscience de l’impact de sa décision pour le client (0)</td>
<td>14 L'entreprise et ses employés ont parfaitement conscience de ce qui passe dans la production et des processus (10) - Non, il n'en ont pas conscience (0)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>RAYONNEMENT</td>
<td>L'entreprise rayonne des valeurs constructives (10) - Non, l'entreprise rayonne des mauvaises valeurs (10)</td>
<td>15 Les gens travaillent avec ou dans l'entreprise rayonnent quelque-chose de beau (10) - Non, les gens sont-opposées, étrangère (0)</td>
<td>16 Le produit-service rayonne quelque-chose de beau et d'agéable (10) - Non, le produit-service rayonne quelque-chose de très dégoûtant (0)</td>
<td>17 L'entreprise a une belle allure, quelque chose de très attrayant sur le marché (10) - Non, elle rayonne quelque-chose de dégoûtant sur le marché (0)</td>
<td>18 L'entreprise exerce ses tâches avec dévouement, y a beaucoup de qui-chose de beau (10) - Non, la façon dont les collaborateurs lui rendent service est quelque-chose de dégoûtant (0)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>INTEGRATION ET INTEGRITE</td>
<td>La gouvernance, valeurs et culture d'entreprise sont justes, algéries, ouvertes et intégrées (10) - Non, elles sont isolées, séparées, fermées, insoupçonnées ou faussées (0)</td>
<td>19 Les gens sont intégrés, conséquents et ouverts (10) - Non, les gens jugent, ils sont fermés, et les équipes sont divisées (0)</td>
<td>20 Le produit-service est juste et cohérent (10) - Non, il est décalé, pas accepté ou injuste (0)</td>
<td>21 La relation au client et au marché est alignée, juste et intégrée (10) - Non, elle est décalée, injuste ou faussée (0)</td>
<td>22 La façon de fonctionner, de faire son métier est alignée, juste et intégrée (10) - Non, elle est décalée, injuste ou faussée (0)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>CONFIANCE</td>
<td>La gouvernance, valeurs et culture d'entreprise inspirent une totale confiance (10) - Non, elle inspire la méfiance (0)</td>
<td>23 La confiance règne dans l'entreprise et chez les gens (10) - Non, la méfiance règne (0)</td>
<td>24 Le produit-service inspire une totale confiance (10) - Non, il inspire la méfiance (0)</td>
<td>25 La confiance règne chez l'entreprise et son marché (10) - Non, la méfiance règne (0)</td>
<td>26 La façon de faire son métier est alignée, juste et intégrée (10) - Non, il est décalé, injuste ou faussé (0)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>RESONANCE ET COHERENCE</td>
<td>Cultures et valeurs sont bien représentées, bien intégrées, elles sont dans les gens (10) - Non, elles n'ont pas de réalité (0)</td>
<td>27 L'homme est très bien entendu et l'empathie est une qualité majeure (10) - Non, l'homme n'est pas entendu et l'empathie est décalée (0)</td>
<td>28 Le produit-service a une âme, il fait &quot;vivre&quot; les gens (10) - Non, le produit-service n'est pas &quot;vivable&quot; (0)</td>
<td>29 L'entreprise est très bien en lien avec le client et à l'écoute du marché (10) - Non, l'entreprise est totalement désconnectée de son marché et du client (0)</td>
<td>30 L'entreprise est très bien en lien avec son métier, processus et production (10) - Non, l'entreprise est totalement désconnectée de son métier (0)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>PARTAGE</td>
<td>L'entreprise et ses valeurs sont contagieuses, on en a avec les partenaires (10) - Non, les valeurs sont repoussantes (0)</td>
<td>31 En interne, il règne un vrai sentiment de partage dans les équipes et on se sent agréablement accueilli (10) - Non, nous sommes face à des murs de colère et de résistance (0)</td>
<td>32 Le produit-service est riche de valeurs du marché et d'harmonie. Il invite au partage, on prend plaisir à le savoir (10) - Non, il est résévé et l'individu se sent limité (0)</td>
<td>33 La relation avec le client est chaleureuse et on se sent accueilli (10) - Non, elle est froide et distante, froide (0)</td>
<td>34 Les systèmes de production et processus sont facilités par des qualités humaines, la partage et la collaboration (10) - Non, les processus et le produit sont freinés par un manque de collaboration (0)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**OUVERTURE ET FLEXIBILITE**

| Ouverture et Flexibilité | 68 L'entreprise et ses valeurs sont actualisées, flexibles et ouvertes, évoluant en fonction des situations (10) - Non, la gouvernance est sectée et la culture est rigide (0) | 67 Les gens ont l'esprit ouvert dans l'entreprise et tout est positivement possible (10) - Non, les gens sont fermés et tout est négativement possible (0) | 66 L'offre du produit-service est évolutive et adaptable (10) - L'offre du produit-service est rigide et standardisée (0) | 65 L'approche du marché et du client est ouverte et adaptable (10) - L'approche du marché et du client est rigide et standardisée (0) | 64 Les processus et productions sont adaptables, ouvrent au changement (10) - La façon de travailler est rigide et standardisée (0) |

**VITALITE ET RESILIENCE**

| Vitalité et Resilience | 78 La culture et les valeurs sont solides et permettent à l'entreprise de résister aux "chocs" (10) - Non, la culture et les valeurs de l'entreprise fragilisent l'organisation (0) | 77 La gestion fonctionne bien et beaucoup de vitalité (10) - Ils ne manquent pas de vitalité (10) - Ils manquent de vitalité (0) | 76 Le produit-service est très relatif au besoin des clients (10) - Non, il n'est pas adaptatif ou flexible (0) | 75 Le marché et les clients sont très réceptifs et les modifications sont acceptées (10) - Non, la clientèle n’est pas satisfaite (0) | 74 Les processus et productions s’adaptent au contractuel imprévisible (10) - Non, le marché et les clients ne sont pas satisfaits (0) |

**PUISSANCE ET MAITRISE**

| Puissance et Maitrise | 88 La gouvernance, les valeurs et la culture sont très fortes et respectées (10) - Non, la gouvernance, les valeurs et la culture sont faibles (0) | 87 Les gens sont très autonomes et responsables (10) - Non, les gens sont dépendants et dépendantes (0) | 86 Le produit-service est puissant, excédentaire même (10) - Non, il est très modéré (0) | 85 Les relations au marché et clients sont maintenues avec bonheur et la clientèle n’est pas satisfaite (10) - Non, le marché n’est pas à la hauteur de la clientèle (0) | 84 Le métier, production et processus sont totalement malcoordonnés (10) - Le métier n’est pas au point et mal coordonné (0) |

**CONNEXION**

| Connexion | 97 Les gens travaillent comme une équipe, correctement, un vrai "team" (10) - Non, de nombreux conflits existent (0) | 96 Le produit-service est parfaitement relatif avec le besoin des clients (10) - Non, il ne correspond pas au besoin du client (0) | 95 Les gens dans l'entreprise sont parfaitement rassasiés avec leur client et ses besoins (10) - Non, il n’est pas satisfait (0) | 94 Tout le monde est bien relié avec l'ensemble du métier, et ses processus, avec bonheur (10) - Non, il n’est pas satisfait (0) | 93 Le produit / la façon de travailler est extrêmement harmonieux avec l'environnement et l'organisation (10) - Non, l'environnement est pollué, au niveau physique et/ou au niveau humain (0) |

**PERSONNITÉ**

| Personnalité | 108 La gestion du personnel est durable, les gens sont heureux et naturellement efficaces (10) - Non, la relation est éphémère et la relation de son utilisation est décalée (0) | 107 La gestion du personnel est parfaitement relatif avec le besoin du client (10) - Non, il ne correspond pas au besoin du client (0) | 106 Le produit-service et son utilisation s’alignent sur le long terme (10) - Non, il y a une "guerre économique" (0) | 105 La clientèle est en contact avec les clients et marché est durable et stable sur le long terme (10) - Non, il y a une "guerre économique" (0) | 104 Les collaborateurs et le produit-service fonctionnent ensemble parfaitement (10) - Non, les gens et le produit-service ne fonctionnent pas ensemble (0) |

**INSPIRATION ET EMERGENCE**

| Inspiration et Emergence | 116 L'entreprise génère d'innovations et de nouvelles inspirations et valeurs (10) - Non, l'ambiance est initiée (0) | 115 L'entreprise génère d'innovations et de nouvelles inspirations et valeurs (10) - Non, l'ambiance est initiée (0) | 114 Le produit-service est chahuté au jour le jour et évolue naturellement au contact des collaborateurs et clients (10) - Non, le produit-service évolutif (10) | 113 La clientèle est en contact avec les clients et le produit est évolutif (10) - Non, il n’y a pas d’innovation (0) | 112 Les collaborateurs et le produit-service fonctionnent ensemble parfaitement et construit la culture de travailler en interne, processus et production (10) - Non, les gens se sentent insatisfaits (0) |

ANNEXE 8 : Rendu de valorisation ; Société A

I Situation actuelle

<table>
<thead>
<tr>
<th>Référence</th>
<th>Ventilation immatérielle</th>
<th>Matériel/Financier</th>
<th>Total</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A Bien Commun</td>
<td>60.811 €</td>
<td>200.000,00</td>
<td>1.800.000 €</td>
</tr>
<tr>
<td>B Connaissance</td>
<td>737.838 €</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>C Communication</td>
<td>247.297 €</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>D Emotions</td>
<td>567.568 €</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>E Processus</td>
<td>186.486 €</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

COMPANY'S VALUE


II Situation détaillée & potentiel à activer

ANNEXE 9 : Rendu de valorisation ; Société B

I Situation actuelle

<table>
<thead>
<tr>
<th>Référence #</th>
<th>Bilan Commun</th>
<th>Connaissance</th>
<th>Communication</th>
<th>Emotions</th>
<th>Processus</th>
<th>Total</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A</td>
<td>-106.835 €</td>
<td>2.101.079 €</td>
<td>1.486.781 €</td>
<td>3.213.039 €</td>
<td>-1.744.964 €</td>
<td>4.950.000 €</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Matériel/Financier

COMPANY'S VALUE 5.000.000,00

PERCEPTION EXTRINSEE ( = perception externe)

<table>
<thead>
<tr>
<th>BESOINS</th>
<th>Totaux par vecteurs</th>
<th>ETHIQUE &amp; GOVERNANCE</th>
<th>HUMAN</th>
<th>PRODUIT SERVICE</th>
<th>MARCHE</th>
<th>OPERATIONS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Connaissances &amp; Savoir</td>
<td>-315.611 €</td>
<td>-124.540 €</td>
<td>0 €</td>
<td>89.029 €</td>
<td>-133.563 €</td>
<td>-142.446 €</td>
</tr>
<tr>
<td>Passion &amp; Motivation</td>
<td>792.356 €</td>
<td>9.930 €</td>
<td>267.086 €</td>
<td>178.059 €</td>
<td>213.669 €</td>
<td>124.940 €</td>
</tr>
<tr>
<td>Sécurité</td>
<td>-17.806 €</td>
<td>-131.543 €</td>
<td>-93.417 €</td>
<td>-89.029 €</td>
<td>-131.543 €</td>
<td>108.835 €</td>
</tr>
<tr>
<td>Reconnaissance</td>
<td>17.806 €</td>
<td>-80.126 €</td>
<td>106.836 €</td>
<td>-17.806 €</td>
<td>80.126 €</td>
<td>71.223 €</td>
</tr>
<tr>
<td>Social &amp; Communication</td>
<td>-185.863 €</td>
<td>-142.446 €</td>
<td>0 €</td>
<td>-71.223 €</td>
<td>180.282 €</td>
<td>106.835 €</td>
</tr>
<tr>
<td>Confort &amp; Proximité</td>
<td>-774.580 €</td>
<td>-80.126 €</td>
<td>-180.282 €</td>
<td>-17.806 €</td>
<td>320.604 €</td>
<td>106.835 €</td>
</tr>
<tr>
<td>Performance</td>
<td>106.835 €</td>
<td>-17.806 €</td>
<td>53.417 €</td>
<td>35.912 €</td>
<td>53.417 €</td>
<td>-17.806 €</td>
</tr>
<tr>
<td>Pouvoir &amp; Contrôle</td>
<td>-1.201.888 €</td>
<td>-71.223 €</td>
<td>-391.727 €</td>
<td>-71.223 €</td>
<td>-400.629 €</td>
<td>-267.086 €</td>
</tr>
<tr>
<td>Innovation</td>
<td>623.291 €</td>
<td>0 €</td>
<td>267.086 €</td>
<td>180.282 €</td>
<td>108.835 €</td>
<td>89.029 €</td>
</tr>
<tr>
<td>Création &amp; Innovation</td>
<td>934.882 €</td>
<td>89.029 €</td>
<td>213.669 €</td>
<td>284.892 €</td>
<td>240.378 €</td>
<td>106.835 €</td>
</tr>
</tbody>
</table>


PERCEPTION INTRINSEE ( = perception interne)

<table>
<thead>
<tr>
<th>VALEURS / MOTEURS</th>
<th>Totaux par vecteurs</th>
<th>ETHIQUE &amp; GOVERNANCE</th>
<th>HUMAN</th>
<th>PRODUIT SERVICE</th>
<th>MARCHE</th>
<th>OPERATIONS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Aims &amp; vision</td>
<td>-106.835 €</td>
<td>-8.903 €</td>
<td>71.223 €</td>
<td>89.029 €</td>
<td>-133.563 €</td>
<td>-124.540 €</td>
</tr>
<tr>
<td>Envollement</td>
<td>783.453 €</td>
<td>26.709 €</td>
<td>249.281 €</td>
<td>245.281 €</td>
<td>240.378 €</td>
<td>17.806 €</td>
</tr>
<tr>
<td>Confiance</td>
<td>373.821 €</td>
<td>-26.709 €</td>
<td>213.669 €</td>
<td>89.029 €</td>
<td>26.709 €</td>
<td>71.223 €</td>
</tr>
<tr>
<td>Résolution &amp; cohérence</td>
<td>658.613 €</td>
<td>-80.029 €</td>
<td>89.029 €</td>
<td>196.836 €</td>
<td>373.921 €</td>
<td>89.029 €</td>
</tr>
<tr>
<td>Partage</td>
<td>1.264.209 €</td>
<td>-26.709 €</td>
<td>320.504 €</td>
<td>338.309 €</td>
<td>454.047 €</td>
<td>176.058 €</td>
</tr>
<tr>
<td>Ouverture &amp; Flexibilité</td>
<td>1.103.957 €</td>
<td>0 €</td>
<td>231.476 €</td>
<td>287.086 €</td>
<td>373.921 €</td>
<td>231.476 €</td>
</tr>
<tr>
<td>Usabilité &amp; résilience</td>
<td>614.299 €</td>
<td>36.812 €</td>
<td>53.417 €</td>
<td>106.835 €</td>
<td>293.795 €</td>
<td>124.640 €</td>
</tr>
<tr>
<td>Délai</td>
<td>400.629 €</td>
<td>26.709 €</td>
<td>213.669 €</td>
<td>53.417 €</td>
<td>106.835 €</td>
<td>0 €</td>
</tr>
<tr>
<td>Durabilité</td>
<td>614.299 €</td>
<td>36.812 €</td>
<td>53.417 €</td>
<td>106.835 €</td>
<td>293.795 €</td>
<td>124.640 €</td>
</tr>
<tr>
<td>Innovation &amp; Esprit</td>
<td>1.255.306 €</td>
<td>156.737 €</td>
<td>196.836 €</td>
<td>213.669 €</td>
<td>427.338 €</td>
<td>302.098 €</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Totaux par moteur: 6.766.187 € - 87.932 € 2.047.662 € 1.556.908 € 2.216.617 € 1.032.734 €

Il Situation détaillée & potentiel à activer

<table>
<thead>
<tr>
<th>VENTILATION IMMATERIELLE</th>
<th>Bilan</th>
<th>Actif</th>
<th>Passif</th>
<th>Différence</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A</td>
<td>160.252 €</td>
<td>-267.086 €</td>
<td>-106.835 €</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>B</td>
<td>3.676.888 €</td>
<td>-1.575.809 €</td>
<td>2.101.079 €</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>C</td>
<td>1.931.924 €</td>
<td>-445.144 €</td>
<td>1.486.781 €</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>D</td>
<td>3.267.566 €</td>
<td>-83.417 €</td>
<td>3.184.149 €</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>E</td>
<td>1.896.313 €</td>
<td>-3.641.277 €</td>
<td>-1.744.964 €</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>F</td>
<td>50.000 €</td>
<td>50.000 €</td>
<td>0 €</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Total: 10.982.733,81 € - 5.982.734 € 5.000.000 €

ANNEXE 10 : Rendu de valorisation ; Société C

I Situation actuelle

Rendu de valorisation ; Société C

ANNEXE 11 : Rendu de valorisation ; Société D

I Situation actuelle

<table>
<thead>
<tr>
<th>Référence</th>
<th>Ventilation immatérielle</th>
<th>Matériel/Financier</th>
<th>Total</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A</td>
<td>Bien Commun</td>
<td>16 919 €</td>
<td>30 000 €</td>
</tr>
<tr>
<td>B</td>
<td>Connaissance</td>
<td>51 312 €</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>C</td>
<td>Communication</td>
<td>69 064 €</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>D</td>
<td>Emotions</td>
<td>100 120 €</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>E</td>
<td>Processus</td>
<td>23 576 €</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td><strong>261 000 €</strong></td>
<td><strong>30 000 €</strong></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>