

Eléments de réflexion sur les actifs stratégiques de l'organisation Elements of Reflection on the Organization's Strategic Assets

SADAoui Farid¹, MAKHLOUFI Tahar^{2*}, KHENNICHE Youcef³

¹ Université de Ghardaïa, Sadaoui15@hotmail.fr;

² Université de Laghouat, t.makhloufi@lagh-univ.dz;

³ Université de Laghouat, y.khenniche@lagh-univ.dz.

Reçu le: 29/04/2021

Accepté le: 13/05/2021

Publié le: 03/06/2021

Résumé :

Les actifs stratégiques sont partie intégrante du capital immatériel de l'organisation. Ils permettent, grâce à leur développement, d'obtenir des avantages concurrentiels certains. Les entreprises concurrentes n'en disposent pas du fait de la difficulté d'imitation, de substituabilité ou d'échange. Par la suite, il est important de procéder au pilotage et la valorisation de l'entreprise par cette catégorie d'actifs afin d'accroître sa valeur globale figurant dans le bilan et la création de la valeur. Il y a plusieurs méthodes de mesurer la valeur extra-financière et financière de l'organisation, notamment celle préconisée par Thésaurus Bercy.

Mots clés : actif stratégique, capital immatériel, avantage concurrentiel, valeur.

JEL Classification Codes : L25 ; M41

Abstract:

Strategic assets are an integral part of the organization's intangible capital. They allow, due to their development, to obtain certain competitive advantages. Competitors do not have them because of the difficulty of imitation, substitutability or exchange. Subsequently, it is important to carry out the management and valuation of the company by this category of assets in order to increase its overall value reflected in the balance sheet and the creation of value. There are several methods of measuring the extra-financial and financial value of the organization, including the one recommended by Thesaurus Bercy.

Keywords: strategic asset, intangible capital, competitive advantage, value measurement.

JEL Classification Codes : L25 ; M41

* *Auteur correspondant.*

1. Introduction :

L'entreprise est une notion économique et sociale qui peut être définie comme une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision. L'objectif de toute entreprise est de réaliser un certain niveau de production qui lui assure une rentabilité, source de pérennité et de son développement. Pour réaliser cet objectif, elle doit mettre en place un système de gestion et une organisation de travail dynamique. De nos jours, avec la mondialisation de l'économie et l'ouverture des frontières, les entreprises se livrent à une dure compétition pour l'écoulement de leurs produits et les marchés deviennent fortement concurrentiels.

Ainsi, pour maintenir un niveau de compétitivité, l'entreprise doit mettre en place des stratégies efficaces et efficientes afin de rechercher un avantage concurrentiel significatif, durable et défendable, et de la même manière faire face aux diverses mutations économiques. On peut définir la stratégie dans l'approche concurrentielle (Ansoff, 1965) comme étant une suite de décisions et actions au service d'une politique visant l'obtention d'une compétence distinctive et source d'avantage compétitif certain.

L'analyse stratégique (Kaplan & Norton, 2000) est un processus de réflexion qui, à travers l'étude de l'environnement, la concurrence et la position concurrentielle, permet à l'entreprise d'identifier les itinéraires qui autorisent à passer d'une position concurrentielle (Porter, 1968) prévisible à une position concurrentielle voulue par les dirigeants. Il existe différentes méthodes pour analyser l'intensité concurrentielle dans un secteur d'activité. Parmi ces différentes méthodes on trouve l'analyse de M. Porter qui se base sur l'étude des cinq forces concurrentielles : les concurrents, les clients, les fournisseurs, les nouveaux entrants ainsi que les produits de substitution.

Les consommateurs d'informations économiques cherchent de plus en plus à comprendre la culture et les valeurs de l'entreprise et analyser son comportement et non seulement ses actifs nets tels que formalisés par la comptabilité, (Nussenbaum, 2003) mais aussi ses actifs immatériels. Depuis une vingtaine d'année, des études tentent de démontrer que l'investissement en immatériel, notamment les actifs jugés stratégiques, engendre une augmentation significative des performances futures ce qui le rend positivement corrélé à la valeur vénale de l'entreprise.

Le point de départ pour une entreprise est, généralement, l'identification de ses actifs stratégiques qui sont par nature difficilement imitables, obtenables, remplaçables ou échangeables. Ces actifs sont essentiels pour l'activité de l'entreprise, procurant un avantage compétitif et une rentabilité certaine à cette dernière. Donc la compétitivité des entreprises passe par la maîtrise des actifs immatériels jugés stratégiques.

L'immatériel n'a pas de consistance corporelle et n'est pas composé de matière. C'est un actif dont la réalité n'est pas tangible. Avec une approche « ressources based », l'entreprise recherche à identifier les ressources rares, puis les défendre, permettant d'obtenir un avantage concurrentiel.

2. Les ressources stratégiques de l'entreprise

La valorisation des actifs stratégiques, jugés rares, d'une entreprise est un processus dit maîtrisé par les entreprises ; pourtant très peu le démontrent. C'est justement sur ce point que nos recherches ont été les plus importantes. Essayer de trouver un moyen de valoriser l'entreprise par ses actifs stratégiques, ou du moins par une catégorie de ces actifs. C'est ce que propose l'approche « ressources based view » par l'étude des relations entre les ressources

immatérielles de la firme et son avantage concurrentiel. Depuis l'apparition de l'article de (Wernerfelt, 1984), les immatériels de la firme deviennent non seulement des actifs, mais aussi des actifs stratégiques source d'avantages concurrentiels et générant une chaîne de valeur virtuelle. (Casta & Ramond, 2008)

2.1 Les ressources de l'entreprise

Pour atteindre des rendements supérieurs à la normale, une entreprise développera des positions concurrentielles avantageuses avec une offre distincte de celles de ses concurrents ou identique mais à un prix inférieur. Pour l'approche *Resource Based*, cette distinction concurrentielle vient directement d'une différence dans les ressources utilisées par l'entreprise. Si ces ressources se déprécient, deviennent obsolètes, ou sont imitées, alors la position concurrentielle, et les rentes générées, disparaîtront. (Porter, 1968) par exemple, utilise ces notions dans son approche de la stratégie concurrentielle. Il considère qu'un avantage peut être soutenu par une position sur un couple produit/marché et une configuration des activités internes de l'entreprise qui se renforcent mutuellement.

Selon **Christian Latour** : « Les ressources sont l'ensemble des moyens qui permettent à une entreprise de passer à l'action pour faire ce qu'elle doit faire pour satisfaire ses clients cibles tout en gagnant plus d'argent qu'elle n'en dépense ». (Latour, 2012) Les ressources économiques sont les moyens matériels ou immatériels qui permettent de satisfaire certains besoins au sein du processus de production ou de l'activité commerciale d'une entreprise. Ces ressources sont donc nécessaires pour le développement des opérations économiques, commerciales ou industrielles.

2.2 Les différents types de ressources

Une entreprise ne peut fonctionner sans ressources. Il y a deux grandes catégories de ressources au sein de l'entreprise : les ressources tangibles et les ressources intangibles.

2.2.1 Les ressources tangibles

Elles sont quantifiables et constituées des ressources matérielles, humaines et financières. Une ressource matérielle est un bien qui a une existence physique. Les principales ressources matérielles pour une entreprise sont les locaux, les machines, les matières premières, etc. Les ressources humaines sont indispensables pour le fonctionnement de l'entreprise. Elles ne sont pas homogènes. Les ressources financières sont classées, à leur tour, en deux catégories :

- Les ressources internes composées du capital et de l'autofinancement,
- Les ressources externes composées de l'emprunt bancaire et de l'emprunt obligataire.

2.2.2 Les ressources intangibles (incorporelles ou immatérielles)

Elles sont plus diffuses du fait de leur nature immatérielle, mais constituent une richesse pour l'entreprise. Une ressource immatérielle est un bien qui n'a pas d'existence physique, (Poincelot & Wegmann, 2005) « le capital immatériel renvoie à la capacité d'une organisation à créer de la valeur à partir de son stock de connaissances ». La Norme IASC 38 définit une immobilisation incorporelle « comme un actif non monétaire identifiable, sans substance physique..... ». Les principales ressources immatérielles d'une entreprise sont les brevets, l'image de marque, les concessions, les licences d'utilisation, les logiciels... Aujourd'hui, les ressources immatérielles sont largement reconnues comme une clé du développement et de la compétitivité des entreprises et des organisations. Mais comment révéler, identifier et rendre compte de ces ressources stratégiques, qui témoignent de la robustesse de l'entreprise, de sa

singularité et de sa vitalité : capacité d'innovation, satisfaction et fidélité des clients, capacité réflexive de l'organisation, réputation et notoriété, solidité de l'équipe de direction...

2.3 Les ressources stratégiques

Parmi les compétences d'une entreprise, certaines sont critiques pour sa survie telles que les compétences organisationnelles (Prahalad & Hamel, 1990) voire l'apprentissage organisationnel. (Argyris, 1993) Ce sont les compétences stratégiques ou compétences de base. Une compétence stratégique est une compétence individuelle ou collective qui permet à une organisation de se démarquer de la concurrence et d'obtenir une situation favorable sur le marché. Les compétences d'une entreprise ont les caractéristiques suivantes.

- Elles fournissent des accès potentiels à une grande variété de marchés,
- Elles contribuent de manière importante à la valeur perçue par les clients du produit final,
- Elles sont difficiles à imiter pour les entreprises concurrentes.

L'analyse des ressources de l'entreprise (par un audit par exemple) permet de dégager, parmi toutes les ressources qui permettent le fonctionnement de l'entreprise, celles qui ont un caractère particulier. On les appelle les ressources « uniques », dans le sens où elles sont différentes de celles des concurrents, difficilement imitables et permettent alors de se démarquer et, potentiellement, de créer un avantage concurrentiel.

Selon l'approche des compétences stratégiques, les habiletés de l'entreprise sont idiosyncratiques, c'est-à-dire propres à chacune. Elles sont le résultat du cumul d'un savoir-faire et d'un apprentissage organisationnel ayant une valeur économique. Ces éléments représentent un actif intangible majeur pour une entreprise. (Stalk & Hout, 1990) Ces compétences stratégiques jouent un rôle prépondérant en tant que source d'avantage concurrentiel. (Ghenawat, 1991)

2.4 L'avantage concurrentiel

La concurrence oblige les entreprises à chercher en permanence à offrir la meilleure gamme de produits au meilleur prix, sous peine de voir les consommateurs se tourner vers leurs concurrents. Il arrive que des entreprises tentent de limiter la concurrence. Pour le respect la compétitivité sur le marché, une politique de concurrence doit être mise en œuvre. L'approche Resource Based s'intéresse à la recherche d'un avantage concurrentiel défendable dans le cadre d'une démarche proactive. Cette approche s'appuie sur des hypothèses, relatives à la notion de rentes de situation. (Arrègle, 2006) Un avantage concurrentiel est un avantage temporaire de l'entreprise sur ses concurrents. Il procure à l'entreprise qui le détient une position dominante sur son marché. Cela signifie qu'elle est en tête dans la compétition qu'elle mène contre les autres entreprises concurrentes. Le fait d'être leader de la compétition économique lui permet de bénéficier d'une rente de situation : ses bénéfices sont supérieurs à ceux des autres firmes.

Selon, (Porter, 1968) « l'avantage concurrentiel est la valeur qu'une firme est capable de créer pour ses clients. Il peut prendre la forme de prix inférieurs à ceux des concurrents à prestations égales ou la délivrance des prestations uniques qui compensent largement le surprix exigé ». L'avantage concurrentiel possède trois caractéristiques :

- Il doit être durable dans le temps ;
- Il doit être parfaitement identifiable ;
- Il doit être défendable face à la concurrence.

L'avantage concurrentiel peut être interne ou externe.

- **L'avantage concurrentiel externe basé sur la qualité**

Un avantage concurrentiel est externe lorsqu'il s'appuie sur des qualités distinctives du produit qui constituent une valeur pour l'acheteur soit en diminuant ses coûts d'utilisation, soit en augmentant sa performance d'utilisation et qui permettent d'adopter un prix de vente supérieur à celui de la concurrence. Un avantage concurrentiel externe donné procure, ainsi à l'entreprise une situation dominante sur le marché cible.

- **L'avantage concurrentiel interne basé sur le coût**

Un avantage concurrentiel est interne lorsqu'il s'appuie sur une supériorité de l'entreprise dans la maîtrise des coûts de fabrication, d'administration ou de gestion du produit. Cette supériorité apporte une valeur au producteur en lui donnant un prix de revient inférieur à celui du concurrent prioritaire.

Un avantage concurrentiel interne résulte d'une meilleure productivité et donne à l'entreprise une meilleure rentabilité et une meilleure capacité à résister à une baisse de prix de vente imposée par le marché ou par la concurrence.

- **L'avantage concurrentiel basé sur les compétences clés**

La notion d'avantage concurrentiel s'appuie sur le concept de compétence-clé proposé par. (Prahalad & Hamel, 1990) On appelle compétence-clé un savoir-faire ou une technologie particulière qui contribue de manière significative à la valeur ajoutée du produit final. Tel que :

- Le contrôle d'une technologie clé ou d'un ensemble convergent de technologie.
- L'agilité ou la capacité de concevoir une réponse rapide à un besoin émergent du marché.
- La vivacité ou la qualité d'écoute de l'environnement ou d'anticipation des changements.
- L'innovation ou la capacité de générer des idées et de créer des sources nouvelles de valeur.

L'entreprise doit prendre en compte les coûts de production et la qualité des produits pour ne pas perdre sa place dans la compétition économique et cela par la maîtrise des coûts de production et l'amélioration de la qualité des produits pour rester compétitive. L'entreprise doit aussi tenir compte de l'innovation, et favoriser cette dernière car c'est une façon dynamique d'éviter la perte d'un avantage concurrentiel en renouvelant sans cesse les avantages existants.

3. Les Actifs stratégiques de l'entreprise

Les actifs immatériels sont une formidable source d'énergie pour se différencier dans un monde hyperconcurrentiel et source de singularité et sont difficilement comparables d'une entreprise à l'autre.

3.1 Définitions et concepts de base

Pour cerner l'actif stratégique, il faut d'abord définir la notion de l'immatériel qui est un concept qui permet de traiter des synergies qui peuvent naître des éléments qui interagissent au sein de l'organisation. La mise en place des normes comptable IFRS (International Financial Reporting Standards), notamment les IAS38 (International Accounting Standard), a profondément modifié les pratiques des entreprises et professionnels de la comptabilité, en leur imposant d'évaluer régulièrement leurs actifs immatériels tels que les marques, les brevets, les logiciels, la relations clients... (Nussenbaum, 2003)

La définition des immatériels pour une entreprise pose un problème complexe à la littérature, d'une part parce qu'elle englobe différentes notions et d'autre part, elle soulève un conflit réel entre la comptabilité et la gestion. Les actifs intangibles et incorporels sont définis par la norme comptable internationale IAS 38 (Immobilisations incorporelles) comme étant « un actif non monétaire identifiable sans substance physique, détenu en vue de son utilisation

pour la production ou la fourniture de biens ou de services, pour une location à des tiers ou à des fins administratives... Un actif incorporel est une ressource contrôlée par une entreprise du fait d'évènements passés et dont des avantages économiques futurs sont attendus. »

« Les actifs incorporels sont des actifs sans corps qui doivent trouver des supports tangibles pour mettre en œuvre leur aptitude à créer de la valeur ». (Nussenbaum, 2003) Cela signifie que les actifs immatériels n'ont de valeur que s'ils permettent d'accroître les revenus de l'entreprise et rémunérer les capitaux engagés dans la production.

L'actif immatériel est défini selon **Alan Fustec et Bernard Marois** comme « un constituant de l'entreprise identifiable, séparément, qui participe aux opérations génératrices de rentabilité présente ou future, mais dont la valeur ne figure pas dans le bilan ». (Fustec & Marois, 2006, p. 33)

3.2 Identification des actifs stratégiques

À la base de tous les programmes de knowledge management (Wiig, 1995) figure la prise de conscience que l'information (ou connaissance explicite) et le savoir (ou connaissance tacite) sont des ressources stratégiques. (Lièvre, 2016) Un actif est « *une ressource susceptible d'engendrer de futurs avantages économiques* » (définition du plan comptable général). Les actifs stratégiques : ce sont des ressources spécifiques à l'entreprise. Il n'existe pas de marchés sur lesquels ces ressources s'échangent. Elles peuvent être tangibles ou intangibles et sont créées à partir d'inputs qui sont transformés par l'entreprise en actifs spécifiques. Les grandes catégories de ressources sont : financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles, et la réputation.

Les actifs stratégiques (brevets, marques, employés clefs, filiales) sont des actifs essentiels pour l'activité d'une entreprise, procurant un avantage compétitif et une rentabilité certaine à cette dernière. Ces ressources, ces biens ou ces compétences sont par nature difficilement imitables, obtenables, remplaçables ou échangeables.

On peut définir l'actif stratégique comme une compétence de base ou une compétence stratégique pour l'entreprise. Toutefois, **Ces compétences ou ressources seront des actifs stratégiques seulement si elles génèrent la position concurrentielle de l'entreprise.**

3.2.1 Classification de l'immatériel

Pour Edvinsson et Malone, qui s'affranchissent de la logique comptable, représentent les actifs immatériels sous forme d'une décomposition : Actif immatériel de l'entreprise = capital humain + capital structurel ; Capital structurel = capital client + capital organisationnel = capital de process + capital d'innovation. (Thésaurus-Bercy V1, 2011, p. 40)

La norme IFRS 3 : (Thésaurus-Bercy V1, 2011, p. 39) Cette liste présente 5 catégories d'actifs incorporels reconnus par la norme européenne IAS-IFRS :

- Ceux qui sont relatifs au marketing (marques, logos, noms de domaines internet, etc.) ;
- Relatifs aux clients (fichiers clients, contrats, carnets de commande...) ;
- Les actifs artistiques (pièce de théâtre, opéras, livres, chansons, films...) ;
- Ceux qui sont relatifs à des contrats (contrats de licence, permis de construire, concessions, contrats de franchise...) ;
- Ceux qui sont liées à la technologie (brevets, formules, recettes, logiciels...).

Christian Pierrat (Encyclopédie de la comptabilité 1996) qui segmente le capital immatériel en 4 parties :

- Droits et quasi-droits (brevets, marques, contrats, droits, concessions...),
- Actifs incorporels matérialisables (logiciels, bases de données...)

- Des éléments de structure générant des revenus (réseau de distribution, fichiers clients...),
- Des révélateurs d'actifs incorporels (parts de marchés...).

Stephano Zambon (2003) propose un regroupement en 3 grandes catégories : (Thésaurus-Bercy V1, 2011, p. 40)

- Propriété intellectuelle : les actifs intangibles intégrant des droits (brevets, marques, licences, designs, copyrights, droits sur des films...),
- Des actifs intangibles identifiables séparément (systèmes d'information, réseaux, processus et structures administratives, capital humain, capital de savoir marketing et technique, dessins, ...),
- Le goodwill composé de tous les actifs intangibles non séparables : investissements immatériels passés inclus dans l'organisation, expertise de management, position géographique, ...

Daniel Zéghal et Anis Maaloul ont distingué, à leur tour, trois catégories majeures d'intangibles : (Zéghal & Maaloul, 2010, p. 04)

- Les intangibles pour lesquels les droits de propriété sont relativement clairs et pour lesquels les marchés existent (peuvent être achetés, vendus).
- Les actifs tels que brevets, droits d'auteur, marques et nom commercial.
- Les accords commerciaux, licences, contrats exécutoires et bases de données.
 - Les intangibles contrôlés par la firme mais pour lesquels les droits de propriété les protégeant légalement peuvent ne pas exister et pour lesquels les marchés sont rares, voire même inexistantes (R&D en cours, secrets commerciaux, capital réputation, systèmes de gestion de propriété et les processus d'affaires...)
 - Les intangibles pour lesquels l'entreprise a peu de droits de contrôle, et pour lesquels les marchés sont inexistantes et qui sont associés aux personnes travaillant pour l'entreprise. Les exemples sont : les actifs humains, les actifs structurels (ou organisationnels), et les actifs relationnels, c'est-à-dire les composantes du capital intellectuel.

La méthode Thésaurus-Bercy recense dix classes d'actifs immatériels que nous regroupons en quatre catégories : (NAHUM, POWILEWICZ, & PICARD, 2016, p. 64)

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

4. Présentation des actifs stratégiques selon l'observatoire de l'immatériel

L'Observatoire de l'Immatériel a identifié les différents actifs immatériels référencés dans le thésaurus Bercy. Nous pouvons distinguer :

4.1 Catégorie des actifs immatériels

On constat les catégories suivantes :

4.1.1 Actif humain

Le concept de « capital humain » est développé pour la première fois en 1961, par Schultz, (Schultz, 1961) il est devenu un concept central pour l'analyse des organisations et la gestion des ressources humaines. Le capital humain est au sein de l'entreprise, celui qui génère tous les autres actifs immatériels parce que le capital humain existe que les autres actifs immatériels existent. L'humain crée et transforme l'entreprise

4.1.2 Actif marques/brevets

Selon AMA, cité par, (Kotler, Keller, Manceau, & Dubois, 2004) :« La marque est un nom, un terme, un signe, un symbole ou un dessin ou une combinaison de ces éléments destinés à identifier les biens et les services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier de ceux de la concurrence ».

La marque est un actif immatériel souvent évalué par les entreprises. Elle est aussi souvent connue et reconnue, déposée et protégée par les entreprises qui en sont propriétaire et assurent sa notoriété, et ainsi sa valeur. Selon les IFRS 3, la marque doit être source d'avantages économiques futurs (condition pour être un actif) ; identifiable et contrôlée par l'entreprise.

4.1.3 L'Actif organisationnel

Organiser le fonctionnement de l'entreprise et des équipes, mettre en œuvre des processus pour gérer des ressources, la valorisation des compétences, le partage des connaissances ou le fonctionnement optimal d'un système d'information ; représente la capacité qu'a l'entreprise à mettre en place sa stratégie, l'exécuter pour atteindre ses objectifs et des résultats avec des moyens qu'elle détermine, et aujourd'hui dans un monde où l'agilité et la maturité sont nécessaires. Cela représente aussi une certaine capacité organisationnelle initiée par les compétences dont dispose l'organisation et qui sont classées dans la catégorie de l'actif organisationnel. (NAHUM, POWILEWICZ, & PICARD, 2016)

4.1.4 Actif système d'information

L'entreprise ne peut plus fonctionner sans un système d'information (Fustec & Marois, 2006) qui prend une place de plus en plus importante. Il sert à la fois de moyen de stockage des informations et de la connaissance, de calcul et d'aide à la production et à la décision au quotidien. Son utilisation, en lien avec les autres actifs et leur développement, contribue à la performance de l'entreprise ; et par la pertinence de sa couverture fonctionnelle et son adéquation avec la stratégie, il montre qu'il doit être considéré non pas comme un centre de coûts, mais comme un centre de profits futurs.

4.1.5 Actif savoir/R&D/technologique

Le savoir, la R&D, la technologie sont à la base des produits ou des services de l'entreprise. A cela s'ajoute les brevets, la connaissance et les secrets de fabrication, nous obtenons tout ce qui confère un avantage concurrentiel. C'est un actif immatériel qui s'avère sensible dans la mesure où il nécessite une certaine capitalisation. En effet, une connaissance importante partagée, collectée et enregistrée a pour effet de produire de nouvelles connaissances qui permettent de nouveaux développements. L'entreprise devient alors le lieu de création, voire des transformations des connaissances. (Nonaka & Takeuchi, 1995) En ce qui concerne la R&D, le poids relatif de l'actif sera plus important dans certains secteurs d'activité, et plus particulièrement le secteur des services et la haute technologie.

4.1.6 Actif actionnaire

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

4.1.7 Actif partenaires/fournisseurs

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

4.1.8 Actif environnemental/naturel

La maîtrise de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise participe à l'identification des opportunités et à l'anticipation des risques. Savoir analyser l'évolution de cet environnement contribue au processus prévisionnel de décision. Transmettre cette analyse au bon moment et à la bonne personne peut créer un véritable avantage concurrentiel. La bonne connaissance de l'environnement permet d'élaborer une stratégie pertinente, gage du succès de l'entreprise.

4.1.9 Actif sociétal

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

4.2 Les caractéristiques de l'actif stratégique

Si les ressources d'une entreprise se déprécient, deviennent obsolètes, ou sont imitées, alors les rentes générées disparaîtront. Les trois caractéristiques fondamentales des actifs stratégiques sont donc d'être difficilement imitables, difficilement substituables et difficilement échangeables. (Arrègle, 2006)

Selon Christian Pierrat (Pierrat, 2009) un actif immatériel est un élément du patrimoine de l'entreprise qui présente simultanément plusieurs caractéristiques :

- Absence de substance physique ;
- Durée de vie indéterminée ;
- Unicité ou, au moins, forte spécificité ;
- Difficilement séparable des autres actifs.

On distingue les mécanismes, non exclusifs, qui peuvent rendre des actifs stratégiques difficilement imitables, difficilement substituables et difficilement échangeables.

a) Des actifs difficilement imitables :

Ces mécanismes sont principalement au nombre de cinq :

• Les dés économies liées au temps :

Quand des concurrents voudront rattraper leur retard sur une entreprise qui a des actifs dont la création a nécessité plusieurs années, ils ne pourront obtenir le même résultat en allouant les mêmes investissements sans attendre le même laps de temps. Toutes les tentatives pour comprimer la durée de création entraînent des résultats inférieurs à ceux obtenus par l'entreprise-cible. Les investissements financiers ne permettent pas d'annuler le désavantage lié au temps.

- **L'avantage à la masse d'actifs :**

Il est plus facile d'augmenter un stock d'actifs si l'on possède déjà une quantité importante de cet actif que de le construire en partant d'un faible niveau. Une entreprise qui a un nombre de clients actuels important pourra plus facilement attirer de nouveaux clients qu'une autre qui débute.

- **Les interconnexions entre actifs :**

Il est nécessaire pour développer des actifs stratégiques de posséder ou de créer un actif lié ou complémentaire. Par exemple, si une entreprise a comme actif physique et organisationnel une « production flexible », une entreprise concurrente qui voudra imiter cet actif devra aussi posséder l'actif « information du réseau de distribution » sans lequel un système de production flexible ne sert à rien car l'entreprise n'aura pas les informations nécessaires pour adapter régulièrement son niveau de production.

- **L'érosion des actifs**

S'ils ne sont pas entretenus, les actifs se déprécient au fil du temps. Ainsi, si une entreprise n'alloue pas de flux pour entretenir ses actifs stratégiques, ils vont se déprécier et feront ainsi décliner la position de l'entreprise vis-à-vis d'autres concurrents (les clients oublient, les technologies sont imitées...). (Arrègle, 2006)

- **L'ambiguïté causale**

Il s'agit de l'ambiguïté qui existe entre une cause et une conséquence. Elle rend difficile pour l'entreprise ou pour un concurrent l'identification, et donc l'imitation des actifs stratégiques qui permettent de développer un avantage concurrentiel. Si un concurrent n'arrive pas à identifier correctement les actifs stratégiques de l'entreprise, il aura de grandes difficultés à les imiter. De même, si ces actifs stratégiques sont tacites ou ambigus, les concurrents auront des difficultés à cerner leur fonctionnement et leur utilisation.

b) Des actifs difficilement substituables

Les stratégies de rupture menées par les concurrents menacent fréquemment les actifs de l'entreprise. Cette dernière doit surveiller son environnement et ses concurrents actuels ou potentiels pour que ces actifs stratégiques ne deviennent pas obsolètes.

c) Des actifs difficilement échangeables sur un marché

Les marchés des actifs stratégiques ne sont ni complets ni parfaits. Les actifs stratégiques sont généralement composés de ressources et de compétences qui sont, par définition, spécifiques à une entreprise. Il n'existe donc pas de marché où ces actifs s'échangent, du moins pour une grande catégorie d'entre eux. Cet aspect des actifs stratégiques fait qu'ils seront rarement composés d'inputs puisqu'ils ne peuvent s'échanger sur des marchés. Contrairement au plan de la gestion où on les prend en considération, sur le plan de formalisation, la comptabilité (Bessieux-Ollier & Walliser, 2010) n'a pas encore trouvé une issue. Hormis les IAS 38 qui permet de formaliser le goodwill et quelques éléments d'actifs (brevets, licence d'exploitation, ...), les autres actifs créés au sein de l'organisation et qui n'ont pas l'objet d'échange ne peuvent être inscrit dans les livres comptables. (Nussenbaum, 2003)

Pour tenir compte des actifs stratégiques d'une entreprise le diagnostic stratégique doit aborder les dimensions suivantes :

- Analyse transversale par l'étude du positionnement concurrentiel de l'entreprise ;
- Analyse de l'aspect défendable des avantages ;

- Analyse de la flexibilité des actifs stratégiques et cela par l'étude de la possibilité de modifier et d'adapter les stratégies basées sur les actifs stratégiques de l'entreprise en fonction des évolutions de son environnement.

5. Evaluation et valorisation des actifs stratégiques

De nombreuses méthodes existent pour classer, étudier et même évaluer les actifs incorporels.

5.1 Méthodes de valorisation extra-financière des actifs immatériels

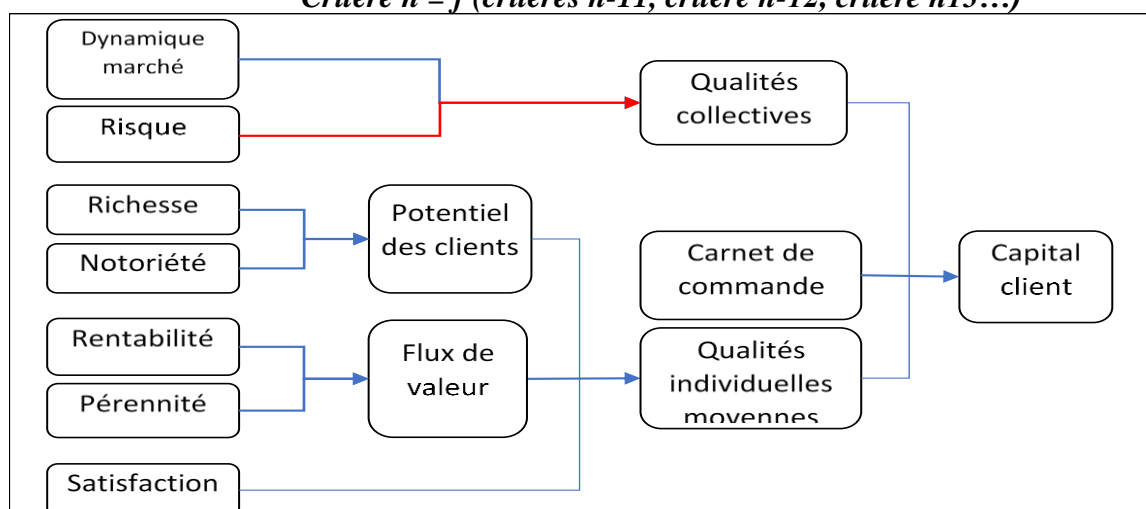
La méthode de mesure extra-financière est une synthèse de nombreux travaux académiques présentant les principales caractéristiques qui ont une influence sur la valeur économique des actifs immatériels. Cette méthode est partie d'un principe simple : un actif est une entité complexe dont la valeur dépend de l'état de ses composantes principales. Identifier les composantes principales d'un actif simplifie considérablement la recherche et l'étalonnage d'indicateurs.

Notre approche consiste à considérer la valeur d'un actif comme une fonction de plusieurs variables. Par exemple la valeur du capital client d'une entreprise B to B est une fonction de la valeur de son carnet de commande, des qualités collectives de ses clients et de ses qualités individuelles. Les qualités collectives sont une fonction de trois variables : le potentiel des clients, le flux de valeur qu'ils nous apportent et leur satisfaction, le flux de valeur est à son tour une fonction de deux variables : la marge que nous réalisons chez nos clients et la pérennité de la relation d'affaires, etc. (Thésaurus-Bercy V1, 2011, p. 45)

La décomposition progressive d'un actif en composantes permet de ne rien oublier d'important et se trouve validée par l'expérience après de nombreuses mises en œuvre. Elle se présente une fois terminée sous forme d'une arborescence de type « Mind Map » ou carte mentale comme le montre l'exemple ci-dessous.

Selon cette approche, une fois l'arborescence des critères établie, il faut choisir un jeu restreint d'indicateurs (figure n°6) pour noter les critères terminaux. Ensuite le critère de niveau supérieur est noté selon la formule :

Figure N° 1.
Décomposition en critères du capital client d'une entreprise B to B
Critère n = f (critères n-11, critère n-12, critère n13...)



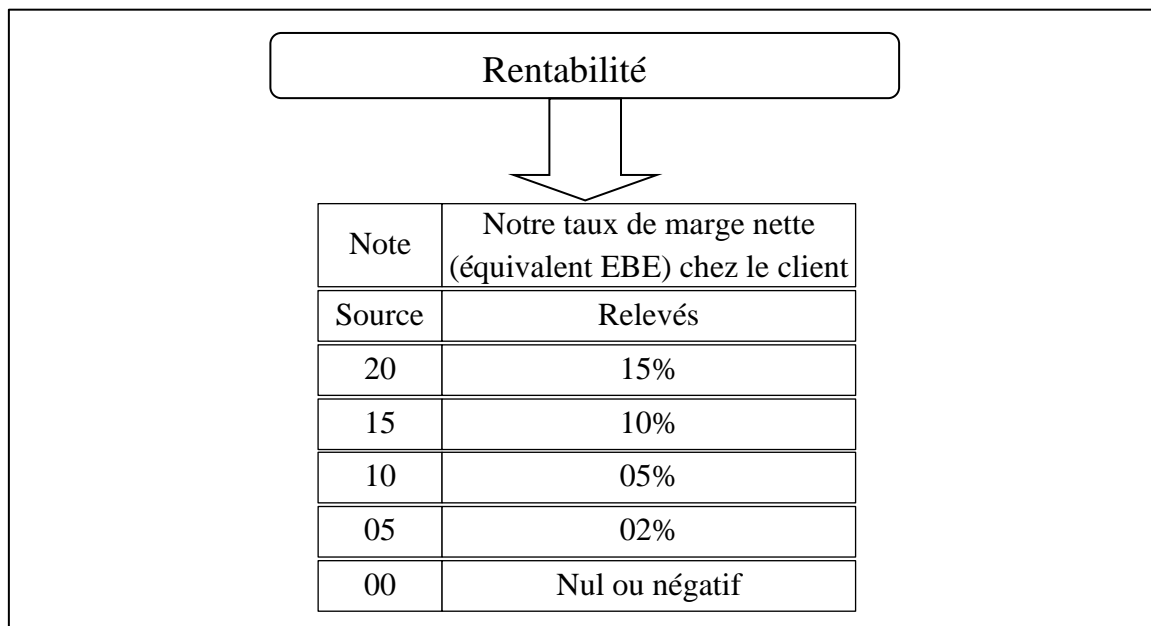
Source : Thésaurus-Bercy V1 : *Référentiel Français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises*, P 46.

Ces arborescences peuvent être utilisées pour un actif entier. Cela signifie que l'évaluateur peut évaluer un actif dans sa globalité, en collectant toutes les données requises pour la notation des indicateurs. La collecte de données se fait par :

- Des sondages et enquêtes internes et externes ;
- Des interviews ;
- La collecte de données mesurées par l'entreprise ou par son environnement socio-économique.

Figure N° 2.

Indicateur étalonné « Rentabilité de la relation d'affaire »



Source : *Thésaurus-Bercy V1 : Référentiel Français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises, P 46.*

Cette méthode utilisée par le « thésaurus bercy » est considérée comme la plus répandue. Elle reste fiable dans la mesure où elle est basée sur les données internes à l'organisation, puis externes, mais elle dépend également de la stratégie adoptée par l'organisation.

5.2 Méthodes de valorisation financière des actifs immatériels

Les méthodes financières (CHERIF & DUBREUILLE, 2009) d'évaluation des actifs immatériels se répartissent en quatre catégories. Elle se base sur une approche par les coûts. Cette approche se répartit, à son tour, en deux méthodes ; la méthode des coûts historiques

C'est une approche comptable qui valorise un actif au titre de son coût d'acquisition ou de production. (Thésaurus-Bercy V1, 2011, p. 08) L'approche par les coûts de remplacement permet de déterminer la valeur d'un actif incorporel, en déterminant le coût qu'il faudrait payer pour remplacer un actif par un autre actif ayant des caractéristiques et une utilité similaire ou identique par acquisition externe ou par développement en interne. (Thésaurus-Bercy V1, 2011, p. 08) Le coût de remplacement de l'actif peut être estimé par l'application du prix de remplacement observé sur le marché, ou en considérant les coûts nécessaires pour recréer un actif incorporel ayant les mêmes caractéristiques.

Cette approche est couramment utilisée pour évaluer le capital humain en déterminant ce qu'il coûterait de recruter du personnel aux compétences similaires au personnel en place.

5.3 Autres Approches

Il existe également d'autres approches qui permettent d'apprécier la valeur d'un actif telles que l'approche par les comparables. Cette dernière fait référence à des transactions récentes portant sur des actifs identiques ou similaires. Elle repose sur l'idée que des biens semblables ont des valeurs semblables. En d'autres termes, cette méthode consiste à comparer certains critères de résultat ou d'activité d'entreprise que l'on cherche à évaluer à ceux des entreprises dont on connaît déjà la valorisation.

En pratique, faute de marché actif sur des actifs vraiment comparables et d'information fiable et détaillée, (Thésaurus-Bercy V1, 2011, p. 09) cette approche est rarement mise en œuvre en raison qu'elle utilise des multiples qui ne prennent pas en compte certains aspects non comptables comme les investissements en R&D, les avantages concurrentiels, les brevets etc....

Nous citons, aussi l'approche par les flux de trésorerie futurs (CHERIF & DUBREUILLE, 2009, p. 02 ...) est fréquemment utilisée pour évaluer des actifs incorporels, que ce soit pour des besoins d'ordre fiscal, dans le cadre de la définition de la politique de prix de transfert de licence de marques ou de technologies par exemple, ou comptable, dans le cadre d'une acquisition et de l'allocation du prix d'acquisition aux actifs (y compris les actifs incorporels), et passifs de la société acquéreuse. Cette approche se décline en trois méthodes principales.

5.3.1 La méthode des redevances

La méthode des redevances est une méthode d'évaluation utilisée pour valoriser certains actifs incorporels. Il s'agit d'une méthode analogique reposant sur les taux de redevances rendus publics et observés sur le marché pour des actifs comparables. Cette méthode est appropriée pour l'évaluation des actifs immatériels dont l'exploitation est susceptible d'être concédée (marques, titres de journaux, brevets, savoir-faire licenciable...).

5.3.2 La méthode des différentiels de prix/volumes

Cette méthode permet d'estimer la valeur d'un actif immatériel par actualisation des écarts de prix payés ou de volumes vendus entre les produits marqués et non marqués, après déduction des frais d'entretien et de développement de l'actif. Cette méthode est pertinente pour l'évaluation de marques, particulièrement dans le secteur de l'agro-alimentaire et des biens de consommation.

5.3.3 La méthode des surprofits

La méthode des surprofits est une méthode d'évaluation par actualisation des flux futurs. Elle est souvent retenue pour évaluer les actifs immatériels étroitement liés à l'activité de l'entreprise, tels que les relations clientèles, certaines technologies développées et certaines marques, pour lesquelles il est délicat d'identifier les bénéfices qui leur sont directement attribuables.

Dans le cas où le profil de risque et la liquidité des actifs d'une société diffèrent, notamment quand ils sont considérés de façon isolée, leur part dans le rendement économique total est également différente. Le rendement des principaux actifs de la société s'hierarchise comme suit :

d) -Le besoin en fonds de roulement et les actifs corporels :

Les actifs corporels (matériels) sont considérés comme moins risqués que l'entreprise dans son ensemble, dans la mesure où l'entreprise peut s'en séparer à plus ou moins court-

terme, les actifs corporels étant eux-mêmes considérés comme plus risqués que le besoin en fonds de roulement car moins liquides.

e) -Le goodwill :

Non seulement le goodwill pas transférable, mais sa valeur ne peut être créée séparément du regroupement d'actifs détenus par l'entreprise. (Papin, 1995, p. 200) Il est considéré comme plus risqué que l'entreprise dans son ensemble. Il 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. 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 comptable de la société.

f) -Les actifs incorporels :

Ils sont généralement classés dans une catégorie intermédiaire entre le goodwill et les actifs corporels. Les taux de rendement attendus pour les actifs incorporels peuvent être déterminés de manière qualitative et empirique. L'analyse du WARA (Weighted Average Return on Assets ou Taux Moyen Pondéré du rendement des Actifs) permet de s'assurer de la cohérence de ces taux. Ce taux doit effectivement être en ligne avec le WACC (Weighted Average Cost of Capital ou Coût Moyen Pondéré du Capital), qui représente le taux de rendement moyen pondéré attribuable à l'entreprise dans son ensemble, estimé sur la base de paramètres de marché observables.

Une autre approche s'inscrit dans ce cadre ; il s'agit de l'approche par les options réelles. Une option est un droit sans obligation d'acheter (ou de vendre) un actif donné à une date donnée, à un prix connu à l'avance. L'approche par les options réelles consiste à identifier les opportunités liées à un projet et de tirer profit d'une éventuelle hausse du marché, en limitant les risques baissiers. C'est un outil financier d'aide à la décision en matière d'investissement, directement inspiré des techniques d'options financières.

L'option réelle permet de prendre une décision stratégique d'investissement relative à un actif sous-jacent non financier. Ce sous-jacent peut être un projet ou un bien d'équipement, usine de production, projet R&D, activité en phase de démarrage ou de croissance, ou bien encore propriété intellectuelle.

Ce panorama nous a permis de mettre en exergue les différentes méthodes d'évaluation des actifs incorporels de l'organisation.

6. Conclusion :

Pour conclure, Nous pouvons dire que l'ensemble de ces définitions et classifications nous ont permis de mieux cerner le concept de l'immatériel, qui est un concept difficile à appréhender tant que ses caractéristiques sont floues et encore peu normalisées dans la communauté scientifique.

L'objectif sous-jacent est la recherche d'une meilleure définition de l'immatériel qui puisse une meilleure gestion de ce type d'éléments. En effet, les immatériels recouvrent des réalités très diverses reconnues comme source de différenciation et de performance pour les entreprises. Pour ces raisons, les entreprises cherchent de plus en plus à mettre en place des outils spécifiques permettant de mesurer, gérer et contrôler leurs ressources immatérielles.

Les ressources et compétences seront des actifs incorporels. Si elles génèrent une position concurrentielle de l'entreprise, elles sont considérées comme stratégiques. De part leurs caractères difficilement imitables, difficilement substituables et difficilement échangeables, les actifs immatériels représentent entre 60 et 63% de la valeur de l'entreprise en 2007 (Ernst & Young, 2008) et 34% seulement de la valeur de l'immatériel est comptabilisée.

7. Liste Bibliographique :

Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.

Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Arrègle, J.-L. (2006, Janvier). Analyse « Resource Based » et identification des actifs stratégiques. *Revue française de gestion*, pp. 241- 259.

Bessieux-Ollier, C., & Walliser, E. (2010, Novembre). Actifs incorporels et comptabilité. *Revue française de comptabilité* N° 437, pp. 40-42.

Casta, J.-F., & Ramond, O. (2008). Investissement en capital immatériel et utilité de l'information comptable : étude comparative sur les marchés financiers britanniques, espagnols et français. *Investissement en capital immatériel et utilité de l'information comptable* : Presses Universitaires d'Angers, 37-82.

CHERIF, M., & DUBREUILLE, S. (2009). *Création de valeur et capital-investissement*. Paris: Pearson education.

Ernst, & Young. (2008, Janvier). *Capital immatériel, son importance se confirme – Analyse du capital immatériel dans la valeur d'une centaine d'entreprises cotées européennes*.

Fustec, A., & Marois, B. (2006). *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*. Paris: édition Organisation.

Ghenawat, P. (1991). *Commitment: The dynamic of strategy*. New York: Free press.

Kaplan, R., & Norton, D. (2000, Septembre - October). Having trouble with your strategy? then map it. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, pp. 167-176. Récupéré sur Harvard Business Review: <https://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it>

Kotler, P., Keller, K., Manceau, D., & Dubois, B. (2004). *Marketing Management*. Paris: Pearson education.

Latour, C. (2012). *Manuel de gestion/réflexion*. édition VRTK.

Lièvre, P. (2016). *Nonaka : la voie japonaise en matière de management des connaissances*. Projet BourbaKeM Elément n°10. Clermont-Ferrand, France: Université de Clermont Auvergne.

NAHUM, W., POWILEWICZ, N., & PICARD, M.-C. (2016, Mars). Le pilotage et la valorisation de l'entreprise par les actifs immatériels. *Le pilotage et la valorisation de l'entrel'académie sciences techniques comptables financières*, Cahier N°30, p. 64.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nussenbaum, M. (2003). Juste valeur et actifs incorporels. *Revue d'économie financière*, pp. 71-86.
- Papin, R. (1995). *L'art de diriger*. Paris: DUNOD.
- Pierrat, C. (2009). *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*. Paris: economica.
- Poincelot, É., & Wegmann, G. (2005). Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance: analyse théorique. *Revue de l'Association Francophone de Comptabilité, Comptabilité - Contrôle - Audit*, pp. 109-125.
- Porter, M. (1968). *L'avantage concurrentiel*. Paris: Dunod.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990, May–June). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, pp. 70-91.
- Schultz, T. W. (1961, Mars). Investment in human capital. *the American economic review*.
- Stalk, G., & Hout, T. (1990). *Competing Against Time: How Time-Based Competition is Reshaping Global Markets*. New York: Free press.
- Thésaurus-Bercy V1. (2011, Octobre). *Référentiel Français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises*. Paris, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, France: Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, pp. 171-180.
- Wiig, K. M. (1995). *Knowledge management methods*. Texas: Schema press Arlington.
- Zéghal, D., & Maaloul, A. (2010). Le traitement comptable des intangibles, ses conséquences et les solutions envisagées. Daniel Zéghal Anis Maaloul, *Le traitement comptable des JOURNEE « CAPITAL IMMATERIEL : ETAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES »*, (p. 04). Montpellier.