

Principes de mesure  
de l'immatériel :

**12**

propositions au service  
de la compétitivité  
et de la valeur durable  
des entreprises

• **Groupe de travail :**

**AACC** (Syndicat professionnel des Agences-Conseils en Communication)

**AFIC** \* (Association Française des Investisseurs en Capital)

**CLIFF** (Association Française des Investor Relations)

**Croissance Plus**

**FFP** (Fédération de la Formation Professionnelle)

**IFA** (Institut Français des Administrateurs)

**INPI** (Institut National de la Propriété Industrielle)

**NYSE Euronext**

**OSEO**

**SFAF** (Société Française des Analystes Financiers)

**SYNTEC Relations Publiques**

**Groupe d'Experts**

\* AFIC : non membre du GTMI mais soutenant les propositions

• **Comité de pilotage :**

**CSOEC** (Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables)

**Deloitte**

**Demos**

• **Observateurs :**

**AMF** (Autorité des Marchés Financiers)

**ANC** (Autorité des Normes Comptables)

**DGCIS** (Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services)

# Sommaire

Préface	5
Avant propos	7
Introduction	8
Remerciements	9

## 1. Vers une dynamique pour mesurer l'immatériel

### Proposition 1

Etablir une cartographie pertinente des actifs immatériels au service de la compétitivité et de la stratégie de l'entreprise	10
--	----

### Proposition 2

Identifier et structurer des indicateurs qualitatifs et quantitatifs pour mesurer les actifs immatériels cartographiés	11
--	----

### Proposition 3

S'assurer de la pertinence et de la robustesse des indicateurs de mesure des actifs immatériels.	11
--	----

### Proposition 4

Analyser le lien entre la performance de l'immatériel et la performance financière	12
--	----

### Proposition 5

Sélectionner les indicateurs et gérer la valeur d'utilité du portefeuille immatériel au service d'une meilleure valorisation durable de l'entreprise	13
--	----

## 2. Vers une Gestion et une Gouvernance pour piloter la performance de l'immatériel

### Proposition 6

Intégrer l'immatériel dans la gouvernance Institutionnelle.	14
---	----

### Proposition 7

Intégrer l'immatériel dans la gouvernance opérationnelle	15
--	----

### Proposition 8

Utiliser les processus existants pour fiabiliser la mesure et la gestion de la performance de l'immatériel / Intégrer la mesure de l'immatériel dans les processus de contrôle internes et externes	16
---	----

### Proposition 9

Sécuriser l'immatériel en l'intégrant dans les démarches de protection intellectuelle et d'assurance	17
--	----

## 3. Vers une Communication efficiente pour valoriser l'immatériel

### Proposition 10

Intégrer l'immatériel dans la formation et les méthodologies de diagnostic et de valorisation des analystes	18
---	----

### Proposition 11

Intégrer l'immatériel dans la gouvernance et les modalités de gestion des investisseurs.	19
--	----

### Proposition 12

Enrichir la communication des entreprises d'un reporting immatériel	19
---	----

## Vers deux axes de mise en perspectives

Les 12 propositions précédentes conduisent à une réflexion autour de deux axes de mise en perspective.	20
--	----

Postface	23
----------	----

Contacts relatifs aux membres du groupe de travail	24
--	----

# Préface

La croissance et la compétitivité des entreprises et des organisations reposent désormais avant tout sur le capital immatériel : le capital humain, la recherche et développement, l'innovation et le partage des connaissances. Plus que jamais, l'enseignement supérieur et la recherche constituent de puissants leviers de valorisation des acteurs économiques.

Construire un modèle de croissance durable passe par trois axes d'action principaux.

D'abord, investir sur le long terme. Cela veut dire structurer une stratégie autour du capital humain (formation initiale et continue), de l'innovation technologique et organisationnelle, de la protection de l'environnement.

Ensuite, alimenter une dynamique de « compétitivité par le haut », autrement dit évoluer vers une offre de produits et services dont la différence concurrentielle repose aussi sur la capacité de répondre aux grands enjeux de société (dépendance, santé, sécurité...).

Enfin, restaurer la confiance implique de mettre en place une gouvernance solidaire pour que la performance des entreprises et des organisations ne soit pas uniquement fondée sur les considérations financières.

Pour réaliser ce triple objectif, l'initiative originale prise par le groupe de travail de Place, en partenariat avec le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables joue un rôle crucial.

En premier lieu parce qu'elle s'appuie sur les petites et moyennes entreprises, dont le potentiel de croissance est considérable. Ensuite parce qu'elle fait travailler ensemble tous les acteurs concernés par la mesure de l'immatériel (entreprises, marchés financiers, institutions publiques). C'est clairement un levier important pour associer plus concrètement la compétitivité, la performance et le capital immatériel des entreprises.

Le développement de l'économie française repose beaucoup sur de telles plateformes d'intelligence collective. C'est en associant les communautés professionnelles économiques et financières avec le monde de l'enseignement et de la recherche que la France et l'Europe pourront porter l'ambition d'une compétitivité créatrice de croissance et d'emplois.

**Laurent Wauquiez**  
Ministre de l'Enseignement  
Supérieur et de la Recherche

## Avant propos

La chose est maintenant entendue : la croissance de l'économie passe aussi par l'immatériel. Son développement, sa valorisation sont les locomotives de l'emploi, de la compétitivité, de la conquête des marchés extérieurs. Ce constat, je l'avais dressé dans le cadre des travaux de la Commission sur l'Economie de l'Immatériel que j'avais coprésidée avec Maurice Levy<sup>1</sup>.

Après le constat, l'action. Je me réjouis que nos conclusions aient suscité des réflexions complémentaires conduites par un groupe de travail de Place. C'est le signe que l'économie de l'immatériel n'est plus un sujet de réflexion académique ou de hauts fonctionnaires mais un champ de mobilisation pour les entreprises et les acteurs financiers. Ils ont compris que définir une stratégie de gestion de leurs actifs immatériels, c'était conforter leur développement de long terme. D'où l'impérieuse nécessité pour ces acteurs de mieux cerner les actifs immatériels pour mieux les valoriser.

La condition sine qua non pour que ces stratégies s'avèrent efficaces, c'est de disposer d'informations fiables, exhaustives, comparables et transparentes sur la valeur de ces actifs immatériels qui doivent faire l'objet d'une communication financière, ou plutôt extra financière, ad hoc.

A cet égard, les douze principes de mesure de l'immatériel que les travaux du groupe de Place ont dégagés ouvrent d'intéressantes et pertinentes pistes de travail dans deux directions : d'une part, au sein même de l'entreprise, la prise en compte de l'immatériel dans le pilotage de la performance (contenu et outils de cette mesure, procédures de contrôle pour « fiabiliser » les données, risk management); d'autre part, la mise au point des paramètres d'une communication externe élargie à l'immatériel (stratégie de sélection, de structuration, de distribution selon les supports des informations à diffuser).

Au bout du compte, les deux pistes de travail se rejoignent pour tendre vers un objectif unique : rendre visible l'invisible, avec une double exigence : pour les entreprises, une exigence de transparence de l'information extra financière, à laquelle l'AMF porte une attention renouvelée; pour les marchés, une méthodologie de prise en compte de l'immatériel dans la valeur des entreprises, endossée par les analystes financiers et comprise des investisseurs.

L'immatériel est une opportunité pour la compétitivité de notre économie. Elle justifie la mobilisation de tous.

**Jean-Pierre Jouyet**  
Président de l'Autorité des Marchés Financiers

<sup>1</sup>Rapport de la Commission sur l'Economie de l'Immatériel – JP Jouyet/M Lévy- Novembre 2006.

## Introduction :

# Ordre des Experts-Comptables

Le capital immatériel se trouve désormais au cœur de la croissance durable et de la compétitivité qualitative des entreprises

Les actifs immatériels représentent les racines de leur longévité et les piliers majeurs de leur valeur durable: capital client, capital relationnel parties prenantes, innovation, marques, capital humain, capital réseaux, notoriété et réputation.

Or, en l'état actuel des normes, l'information comptable ne donne pas une vision exhaustive du capital immatériel. Le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, qui porte avec son réseau de 19 000 professionnels des actions en faveur du développement et du financement des entreprises et des organisations, a intégré l'immatériel dans ses travaux, notamment lors de ses deux derniers Congrès annuels et au travers de sa récente publication « Encourager les entreprises à gérer leurs actifs immatériels : du pilotage à la communication pour mieux se valoriser », intégrant un tableau de bord de l'immatériel de la PME (à consulter sur le site [www.experts-comptables.fr](http://www.experts-comptables.fr), taper dans le moteur de recherche « mesure de l'immatériel » puis sélectionner le document intitulé Capital immatériel et PME).

C'est la raison pour laquelle le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables a souhaité participer au groupe de travail de place, réunissant les parties prenantes de l'économie de l'immatériel, d'approfondir les principes de mesure de l'immatériel pour rendre visible l'invisible. Il ne s'agissait évidemment pas de débattre des normes comptables mais plutôt d'analyser comment enrichir d'indicateurs extra financiers complémentaires la gestion des entreprises et, pour celles qui souhaitent communiquer sur le sujet, les informations externes adressées aux marchés financiers et parties prenantes.

Les principes retenus et les outils identifiés traduisent et expriment ainsi de façon consensuelle les attentes respectives des membres du groupe de travail. Après une année de travail, ces réflexions figurent dans le document ci-après qui comprend 12 propositions concrètes autour de trois orientations majeures, pour encourager les entreprises à piloter la performance de leurs actifs immatériels, à bien les mesurer et à communiquer de façon efficiente auprès des marchés.

Les entreprises devraient s'attacher à établir une cartographie combinée des actifs immatériels nécessaires à leur stratégie, puis à identifier des indicateurs de mesure de leur performance en lien avec la valeur financière de l'entreprise pour démontrer concrètement comment l'immatériel peut générer du cash flow. A cette fin, cette démarche devrait être partie prenante de la gouvernance institutionnelle (notamment dans les travaux du Conseil d'Administration et de ses comités) comme la gestion opérationnelle impliquant les systèmes d'informations (prévisions, budget, investissement, financement, reporting) et de contrôle (interne et externe).

En complément de l'information comptable et des indicateurs financiers usuels, les entreprises auraient alors les moyens d'une communication, d'une part, enrichie d'indicateurs extra-financiers sélectionnés dans le respect du secret des affaires, d'autre part, structurée autour des sources de leur performance et de leur valeur long terme, dans les relations avec leurs partenaires opérationnels (pour argumenter la qualité de leur offre) et leurs interlocuteurs financiers (pour bien se valoriser et lever les financements nécessaires à leur croissance).

Ces propositions ne se prétendent pas exhaustives, deux mises en perspectives ouvrant d'ailleurs vers des lignes éventuelles de développement. Mais, telles qu'elles sont, leur matérialisation dans la gestion devrait offrir un nouveau tremplin à la croissance et à l'emploi.

**Agnès Bricard**

Présidente du Conseil Supérieur  
de l'Ordre des Experts-Comptables

## Remerciements :

Je tiens à remercier chaleureusement tous les membres du Groupe de Travail pour leurs très riches contributions et à saluer tout particulièrement l'engagement actif dans la conduite et la réalisation des travaux du comité de pilotage :

- Marie-Ange Andrieux  
coordinateur du comité de pilotage
- Romain Girac
- Joëlle Lasry
- Alban de Montabert
- Pierre Préjean
- Guillaume Proust
- Jean Wemaere

# 1. Vers une dynamique pour mesurer l'immatériel

## ● Proposition 1

### Etablir une cartographie pertinente des actifs immatériels au service de la compétitivité et de la stratégie de l'entreprise

La cartographie des immatériels doit s'inscrire dans une dynamique au service de la stratégie et de la compétitivité de l'entreprise : il s'agit d'identifier les actifs immatériels nécessaires au développement et à la performance durable, de les présenter d'une manière structurée démontrant leur contribution à la constitution et au développement d'avantages compétitifs donc à la valeur long terme de l'entreprise.

Le contexte économique et les conditions d'exploitation étant par nature évolutifs, une attention particulière doit être portée à l'évolution dans le temps de cette cartographie. Pour être pertinente, la cartographie doit en effet être adaptée à :

- la stratégie de l'entreprise ou de l'organisation considérée,
- mais également, son environnement : secteur d'activité, environnement culturel (des différences de perception pouvant exister d'un pays à l'autre), environnement réglementaire, modèles économiques ...

Bien qu'il n'existe pas de référence unique, certaines structures de cartographies, établies et reconnues par des institutions nationales ou internationales, constituent des références pouvant être considérées comme généralement admises et peuvent utilement servir de base de travail.

#### *A titre d'exemple, peuvent être citées les cartographies proposées :*

- pour les entreprises en général : par le Groupe de Travail de la Commission européenne dans le rapport Meritum\*
- pour les entreprises de taille moyenne : par le Groupe de Travail de la Commission européenne dans le rapport Ricardis\*, par l'Ordre des Experts-Comptables (OEC) en France
- pour le secteur du Transport et de la Logistique en France : dans le rapport GPS-HEC\* « Guide la valeur du secteur T&L »

\*une bibliographie relative aux présents travaux est disponible sur le site du CSOEC : [www.experts-comptables.fr](http://www.experts-comptables.fr)

## ● Proposition 2

### Identifier et structurer des indicateurs qualitatifs et quantitatifs pour mesurer les actifs immatériels cartographiés

Les actifs immatériels identifiés dans la cartographie peuvent se mesurer au travers d'indicateurs quantitatifs ou qualitatifs, essentiellement de nature extra-financière, étant précisé que toute information (y compris qualitative) peut s'inscrire dans une échelle métrique.

En effet, la complexité de certaines notions associées aux actifs immatériels ne doit pas constituer un frein à leur mesure. Ces notions peuvent souvent se décomposer en sous-parties plus simples à appréhender et à mesurer : c'est ainsi qu'une série d'indicateurs peut constituer la mesure d'un actif immatériel.

Il est également possible de traduire cette mesure des indicateurs au travers d'un rating.

#### *A titre d'exemple, peuvent être citées les références institutionnelles suivantes proposant des indicateurs de mesure relatifs aux actifs immatériels :*

- Rapports Meritum\*, Ricardis\* et OEC\* en France précités
- Intellectual Capital Managing and reporting\* - Nordika Project
- Intellectual Capital Statement Germany's Federal Ministry of Economics and Labour\*

## ● Proposition 3

### S'assurer de la pertinence et de la robustesse des indicateurs de mesure des actifs immatériels

La pertinence du portefeuille d'indicateurs s'apprécie au regard de sa capacité globale à fournir une estimation :

- de la performance des actifs immatériels : dans sa contribution à la réalisation des objectifs stratégiques, extra financiers et financiers de l'entreprise. Il s'agit de comprendre quel est le retour sur l'investissement immatériel.

- du niveau et de l'intensité des risques associés aux actifs immatériels. La cartographie des actifs immatériels est alors assortie d'une cartographie des risques correspondants. Le risque est également pris ici sous l'angle d'une opportunité. Dans le contexte général de la mesure, le concept de risque associé à l'actif est important, car potentiellement porteur de destruction de valeur long terme toujours difficile à reconstituer : par exemple, risque sur des compétences clés, actifs intellectuels mal protégés, risque de notoriété ou de réputation, risque sur des clients majeurs... Les cartographies des risques désormais d'usage courant devraient ainsi être enrichies des risques liées aux actifs immatériels,
- de la capacité associée à la contribution au développement et aux perspectives de l'entreprise : le potentiel de contribution du capital immatériel au développement du business plan de l'entreprise est également un élément nécessaire de compréhension de l'adaptation de sa structure aux enjeux futurs.

A l'instar de la cartographie, les indicateurs peuvent évoluer dans le temps, en fonction du contexte environnemental et stratégique de l'entreprise. Par ailleurs, la mesure d'un indicateur, pertinente à un instant t, dans un endroit donné peut s'avérer différente dans d'autres conditions de temps et de lieu.

La démarche de mise en œuvre de la mesure s'inscrit dans un contexte général qui se définit en fonction de référents culturels, réglementaires et socio-économiques. L'acteur de la mesure doit être intégré dans ce contexte général, son analyse pouvant comporter une part de subjectivité, en dépit de son expression sur une échelle métrique. Il en va ainsi, par exemple, du capital « loyauté » du personnel d'une entreprise qui ne sera pas mesuré identiquement par des acteurs au statut professionnel différent.

C'est pourquoi, les indicateurs doivent être définis avec précision afin de rendre leur perception aussi claire et signifiante que possible. A cet égard, on pourra se reporter au rapport Meritum sur les critères de pertinence d'un indicateur.

## 4 Proposition 4

### Analyser le lien entre la performance de l'immatériel et la performance financière

Les outils de mesure des actifs immatériels peuvent contribuer à construire un « arbre de la valeur » de l'entreprise en complétant les critères financiers par des indicateurs extra financiers, susceptibles d'enrichir l'argumentaire autour des fondamentaux de cette valeur. Cette approche permettrait une certaine objectivation de la valorisation immatérielle des entreprises, dès lors qu'il est concomitamment démontré que les risques associés aux actifs immatériels sont identifiés et font l'objet d'actions en vue de les gérer. Ainsi, une démarche d'évaluation en continu du « capital immatériel » peut contribuer à la mise en place d'un « système immunitaire », doté de capacités d'apprentissage, au sein de l'entreprise, qui en renforcera la vigilance et l'adaptabilité.

Par ailleurs, il est utile de pouvoir établir une correspondance entre les critères financiers et extra financiers pour mieux démontrer le lien entre l'investissement immatériel et sa contribution à la valeur de l'entreprise.

D'ailleurs, les liens entre les investissements en capital intellectuel et la création de valeur de l'entreprise ont fait l'objet de nombreuses études.

#### A titre illustratif, on pourra se reporter aux travaux suivants :

- OECD : « Intellectual assets and value creation »,
- Japan Ministry of Economy: « Why intellectual asset management is crucial ? ».
- Deutsche Bank: « How intellectual capital creates value ? »

## 5 Proposition 5

### Sélectionner les indicateurs et gérer la valeur d'utilité du portefeuille immatériel au service d'une meilleure valorisation durable de l'entreprise

Le portefeuille d'indicateurs relatifs à la mesure de l'immatériel porte une valeur d'utilité au regard de sa capacité à répondre aux besoins internes et externes en matière d'informations relatives à la gestion et à la valorisation du capital immatériel, notamment :

- des indicateurs internes pour le pilotage de la performance et de la valeur (cf. propositions 6 à 9),
- des indicateurs internes et externes destinés à la gouvernance de l'entreprise et à la communication sur cet aspect, (cf. propositions 6 à 9),
- des éléments et indicateurs destinés à la communication externe (cf. propositions 10 à 12).

A partir du portefeuille global d'indicateurs, une sélection est à opérer en fonction de :

- la destination d'usage des indicateurs aux différentes étapes de gestion des actifs immatériels (stratégie, management opérationnel, gouvernance, contrôle, communication),
- la nature des destinataires à l'intérieur de l'entreprise (administrateurs, direction, management corporate ou opérationnel...) ou à l'extérieur (actionnaires, parties prenantes...).

Il s'agit ainsi de favoriser la valorisation stratégique du capital immatériel tant par l'entreprise que par les marchés.

## 2. Vers une Gestion et une Gouvernance pour piloter la performance de l'immatériel

*Il a paru nécessaire d'intégrer la mesure de l'immatériel dans la gouvernance (propositions 6 et 7), la gestion et le contrôle (proposition 8 et 9) de l'entreprise.*

### 6 Proposition 6

#### Intégrer l'immatériel dans la gouvernance Institutionnelle

Il convient de s'assurer de la prise en compte des actifs immatériels par les instances de gouvernance et notamment par le Conseil d'administration dans ses travaux et son fonctionnement :

- intégrer les actifs immatériels dans les sujets à l'agenda organisant les débats du Conseil, en se concentrant sur les actifs stratégiques majeurs incluant ceux spécifiques au secteur (les marques, la notoriété et la réputation, le capital humain, l'innovation...) faisant l'objet d'un suivi régulier ou à considérer comme critères significatifs dans le cadre des opérations stratégiques de croissance interne (grands projets) ou externe (fusions, acquisitions, alliances),
- intégrer les actifs immatériels dans les travaux des Comités du Conseil d'Administration et notamment :
  - le Comité des Nominations, qui pourrait s'assurer que les compétences des dirigeants sont en adéquation avec les enjeux de conduire une stratégie de l'immatériel,
  - le Comité des rémunérations, qui pourrait intégrer dans ses réflexions sur la structure des rémunérations des critères extra financiers (cf. propositions 2 et 5) relatifs à la performance en matière de gestion de l'immatériel,
  - le Comité d'audit et / ou le Comité des risques quand il existe, qui pourrait élargir aux actifs immatériels le périmètre de la cartographie des risques et des critères de suivi de ces risques, le contenu de ces échanges avec ses interlocuteurs usuels (Direction Financière, Audit Interne, Commissaires aux Comptes)

- sous réserve d'assurer la collégialité du Conseil, désigner éventuellement un administrateur plus particulièrement en charge d'une « veille de l'immatériel » et du suivi du capital immatériel dans les travaux du Conseil, ses relations internes et externes, ses activités relatives à la communication.

### 7 Proposition 7

#### Intégrer l'immatériel dans la gouvernance opérationnelle

La gouvernance opérationnelle, portée par le management, a pour objet d'être un « révélateur de valeur immatérielle », de gérer, développer, sécuriser les actifs immatériels et de les transformer en leviers de performance et de valeur durable. Il serait donc utile de :

- structurer une combinaison d'actifs immatériels au service de la stratégie (sur la base de la cartographie identifiée, cf. proposition 1) et l'intégrer dans le business plan de l'entreprise et le reporting qui s'y attache,
- mettre en place une dynamique interne de l'immatériel, autour des comportements individuels optimisés par l'efficacité collective : ces bonnes pratiques de l'immatériel (cf. références ci-dessous) seront opportunément accompagnées de politiques de rémunérations intégrant dans leur partie variable des indicateurs extra financiers (cf. propositions 2 et 5) relatifs aux performances liées à l'immatériel,
- renforcer les relations entre le management et le Conseil d'administration, pour un bon niveau de partage d'informations sur les objectifs stratégiques, les moyens mis en place et les résultats attendus,
- identifier et coordonner le réseau des responsables opérationnels porteurs de cette démarche et, si le besoin s'en fait sentir, nommer un CIO, Chief Intellectual Officer,
- d'une manière générale, par une communication interne enrichie, sensibiliser davantage à l'importance de l'image d'entreprise socialement responsable non seulement auprès des salariés, mais aussi des clients, des banquiers, des marchés, donc des actionnaires en insistant particulièrement sur trois aspects distincts, mais complémentaires : les questions de sécurité, les droits humains et le climat social, les facteurs culturels et émotionnels, notamment chez les clients.

Il s'agit d'aller vers une « conversion positive » pour institutionnaliser le réflexe immatériel.

**A titre illustratif, on pourra se reporter aux références suivantes :**

- GPS – Commission Innovation & Immatériel : « Actifs immatériels – Leviers de croissance – 35 propositions pour une valeur durable »
- GPS – TLF – HEC : « Guide de la valeur des entreprises de services du Transport et de la Logistique »
- Nordik Industrial Fund : « How to develop and monitor your company's intellectual capital »
- Ordre des experts-comptables : « Encourager les entreprises à gérer leurs actifs immatériels : du pilotage à la communication pour mieux se valoriser » - les 12 principales valeurs immatérielles et les indicateurs de mesure associés (parution : janvier 2011)

## ● Proposition 8

### Utiliser les processus existants pour fiabiliser la mesure et la gestion de la performance de l'immatériel / Intégrer la mesure de l'immatériel dans les processus de contrôle internes et externes

Si la création, la pérennisation et le développement du capital immatériel représente un investissement, en fonction des objectifs stratégiques (cf. proposition 7), comme pour tout autre actif matériel de nature durable, la gestion de sa performance doit être intégrée dans les processus et les systèmes d'informations existants de nature budgétaire, prévisionnel et de reporting ainsi que dans ceux du contrôle interne. Il s'agit donc de limiter à un coût additionnel marginal l'intégration des indicateurs extra financiers liés à l'immatériel.

A partir des informations de mesure de l'immatériel, il serait utile d'établir des tableaux de bord internes de l'immatériel pour le suivi et le contrôle de la performance des actifs immatériels dans les trois domaines identifiés (performance, risque, potentiel de contribution au développement).

Ces tableaux de bord pourraient s'envisager au niveau consolidé mais également par secteur d'activité ou par branche, permettant la performance comparée sur les différents actifs immatériels entre les filiales, les branches, les métiers.

Par ailleurs, il serait utile d'intégrer l'immatériel dans :

- les travaux des auditeurs internes, notamment au travers des orientations stratégiques définies par le comité d'audit,
- les processus de contrôle interne,
- les missions des auditeurs externes.

Ce serait un gage de fiabilité des informations résultant de la mesure, essentielle tant pour l'efficacité du pilotage de la performance que la crédibilité des informations diffusées à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

## ● Proposition 9

### Sécuriser l'immatériel en l'intégrant dans les démarches de protection intellectuelle et d'assurance

Les actifs immatériels doivent être sécurisés dans toute la mesure du possible, notamment au travers de démarche d'assurance ou de propriété intellectuelle.

Lorsqu'une innovation a une base technologique, cette dernière bénéficie parfois d'une protection par brevet ou, au titre de logiciel, par les droits d'auteur ou la brevetabilité de l'effet technique induit. Il peut également être possible de recourir au dépôt d'une marque et, dans le cas d'innovation non technologique, les entreprises ne doivent pas omettre dans leurs réflexions la protection apportée par le droit d'auteur à la forme de leurs idées.

Il apparaît donc que les entreprises devraient être davantage sensibilisées à l'utilisation de la propriété intellectuelle (au-delà de la seule propriété industrielle) et se rapprocher des spécialistes de la propriété intellectuelle, des institutions nationales (comme l'INPI), européennes (OEB) ou internationales pour échanger sur les critères extra financiers de mesure de l'immatériel qui seraient considérés comme acceptables pour matérialiser l'innovation.

### 3. Vers une Communication efficiente pour valoriser l'immatériel

*Il serait utile d'engager des actions coordonnées entre les trois parties prenantes de la communication sur l'immatériel : les acteurs des marchés financiers, les institutions (propositions 10 et 11) et les entreprises (proposition 12). Communiquer sur les actifs immatériels suppose d'envoyer au marché un faisceau d'informations crédibles et fiables qui puissent être reconnues et acceptées par les analystes et les investisseurs. Les entreprises doivent ainsi argumenter et convaincre sur le potentiel financier attaché aux actifs immatériels pour que les marchés les valorisent pleinement.*

#### ● Proposition 10 Intégrer l'immatériel dans la formation et les méthodologies de diagnostic et de valorisation des analystes

Le rôle des analystes financiers et des investisseurs dans le diagnostic et la valorisation des entreprises est crucial. Ils sont les incontournables acteurs des marchés financiers pour la reconnaissance de la valeur du capital immatériel et sa traduction concrète en valorisation financière.

Il convient donc d'encourager la SFAF à former les analystes financiers à évaluer « l'immatériel » en intégrant la discipline dans ses cursus communs de formation : dans un premier temps dans les modules de formation continue, puis, après discussion avec l'ACIIA (Association of Certified International Investment Analysts), dans le cursus diplômant.

En liaison avec les acteurs académiques et des plateformes collaboratives de recherche, la SFAF pourrait contribuer à la recherche théorique et appliquée sur la valorisation des immatériels.

Il serait utile de confirmer au niveau français l'adhésion de la SFAF aux « 10 principes for communication of intellectual capital » de l'EFFAS (Fédération Européenne des Analystes Financiers).

#### ● Proposition 11 Intégrer l'immatériel dans la gouvernance et les modalités de gestion des investisseurs

Il serait utile d'intégrer l'immatériel dans la gouvernance des investisseurs et des gestionnaires :

- au travers de normes professionnelles diffusées par les organismes qui les représentent (AFIC, AFG, ...),
- par la prise en compte des indicateurs extra financiers relatifs aux immatériels d'une façon volontaire dans les décisions d'investissement et les activités liées à celles-ci : recherche, analyse, vote, dialogue avec les entreprises.

#### ● Proposition 12 Enrichir la communication des entreprises d'un reporting immatériel

Dans le prolongement de l'intégration de l'immatériel dans la gouvernance et la gestion des entreprises (cf. propositions 6 à 9), il serait utile pour les entreprises, dans la perspective d'une communication intégrée, d'enrichir leur communication financière d'éléments extra financiers (cf. propositions 1 à 5) fournissant aux marchés un faisceau d'informations illustrant la contribution des actifs immatériels à leur performance et à leur valeur durable :

- en utilisant les supports existants (comme le rapport annuel, les présentations road shows, les documents rendez-vous investisseurs, la lettre des actionnaires, le site corporate),
- ou en créant un support spécifique (rapport dédié à l'immatériel),
- dans une approche volontairement intégrée visant à une communication globale et homogène (corporate, financière et extra financière).

**A titre illustratif, on pourra se reporter aux recommandations suivantes en matière de communication externe sur l'immatériel :**

- Commission européenne : Rapports Ricardis et Meritum déjà cités,
- Nordik Industrial Fund : Intellectual Capital Managing and Reporting
- Japan Ministry of Economy : Guidelines for disclosure of Intellectual Assets Based Management
- Danish Agency for Trade and Industry: A guideline for Intellectual Capital Statements

La communication sur l'immatériel doit s'appuyer sur des éléments tangibles, pertinents et contrôlés (cf. propositions 1 à 9) permettant des comparaisons au sein d'un même secteur économique, dans le respect certes des obligations légales (notamment RSE du Grenelle II) mais également des impératifs de confidentialité des entreprises. Une limite essentielle et incontournable de la communication sur l'immatériel repose en effet sur le secret des affaires que les entreprises se doivent de préserver au regard de leurs contraintes concurrentielles.

Pour lancer cette dynamique sur le marché français, il serait utile d'inciter 3 ou 4 sociétés du CAC 40 et une dizaine de sociétés du SBF 250 à formaliser une démarche de « place » sur l'immatériel en s'appuyant, par exemple, sur les présents travaux.

## Vers deux axes de mise en perspectives

### • Les 12 propositions précédentes conduisent à une réflexion autour de deux axes de mise en perspective :

#### A • Proposer à la Commission européenne de conduire une réflexion concertée sur l'intérêt d'un référentiel de reporting immatériel, en coordination avec des approches sectorielles professionnelles

L'existence d'un référentiel connu et reconnu de reporting immatériel, à tout le moins au niveau européen, serait utile à la dynamique de l'immatériel :

- il inciterait les entreprises à s'engager de façon structurée dans une démarche, créatrice de valeur et facteur contributif à la compétitivité globale européenne. Cela faciliterait une mise à niveau au plus haut dénominateur commun des pratiques de gestion et de gouvernance de l'immatériel,
- il faciliterait les comparaisons entre secteurs et entre entreprises nécessaires aux analystes et aux investisseurs pour conduire le diagnostic et la valorisation des entreprises.

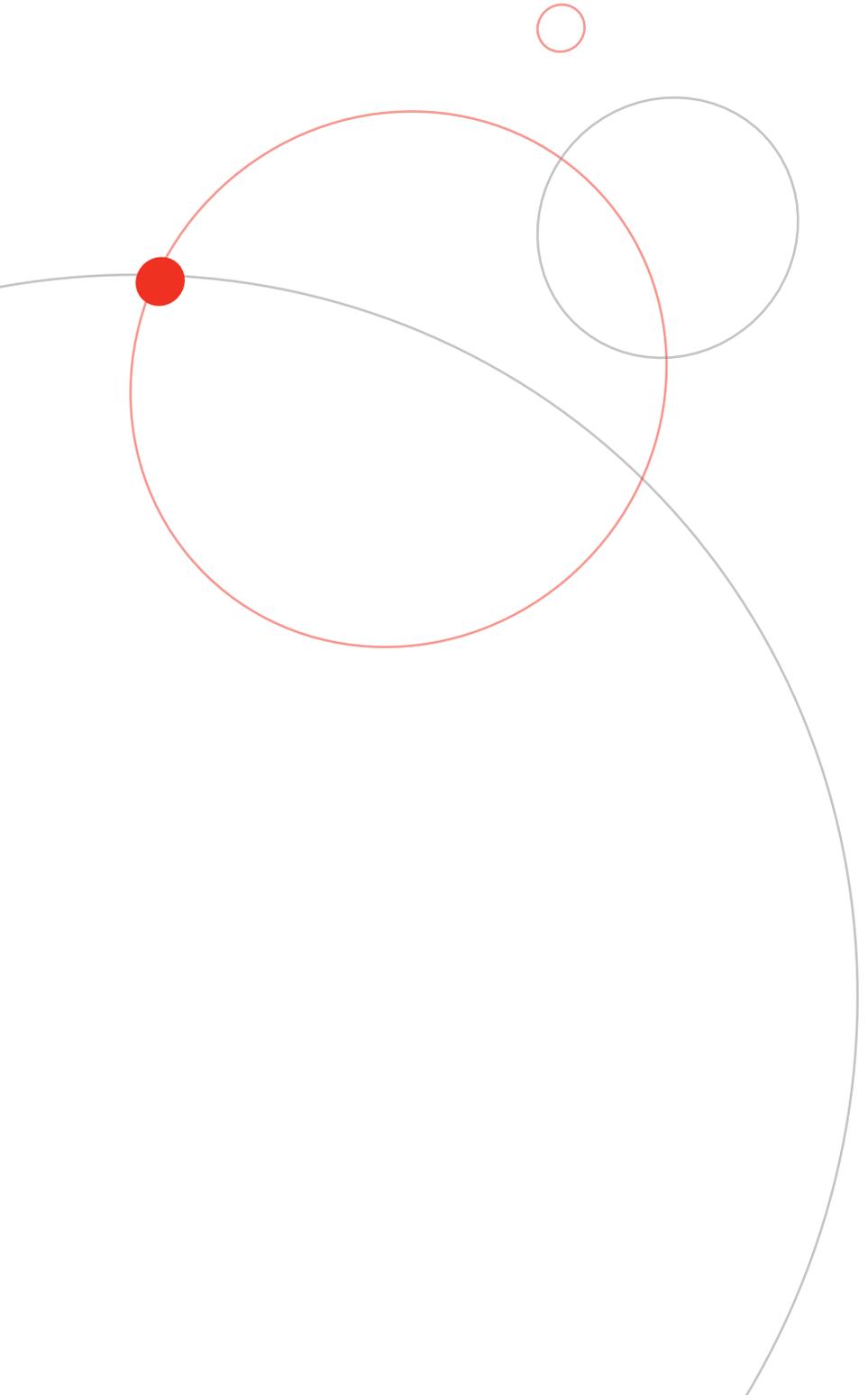
Il serait donc utile d'engager une action de place auprès de la Commission européenne afin de promouvoir une réflexion sur l'intérêt de l'établissement d'un référentiel global européen de l'immatériel (en veille et coordination avec les initiatives internationales à cet égard, notamment celle de l'IIRC) et que cette action soit notamment portée par une mobilisation de place pour alimenter les réflexions de la Commission européenne.

Par ailleurs, l'approche de la prise en compte des actifs immatériels doit également tenir compte des spécificités de chaque secteur : une concertation pourrait donc être utilement engagée entre les organisations européennes et internationales, les instances professionnelles et les principaux grands groupes européens et internationaux en vue de favoriser une démarche convergente autour de principes globaux généralement admis de mesure de l'immatériel (principes, pratiques et outils) et quelques guidelines sectorielles complémentaires.

#### B • Renforcer les missions de veille des Autorités de Marché sur les informations diffusées relatives à l'immatériel

En liaison avec la proposition précédente, en cas de mise en place d'un référentiel européen, il serait important que l'AMF (Autorité des Marchés Financiers) ainsi que les autres régulateurs de marché européens qui disposent d'une expertise dans le contrôle de l'information financière et extra-financière des sociétés cotées soient associés à l'élaboration de ce référentiel, comme ils peuvent l'être actuellement en matière de doctrine d'audit ou comptable.

Il conviendrait de renforcer la présence active des institutions françaises ou des fédérations professionnelles dans les instances ou initiatives internationales traitant de la thématique de l'immatériel.



## Postface

La comptabilité se saisit de tout phénomène, appréhende toute transaction économique, dès lors qu'ils sont pertinents pour donner une image fidèle de l'entreprise. Les règles comptables de droit commun le permettent, avec une distinction : ce qui est quantifiable figure dans les comptes, ce qui ne peut être mesuré avec certitude est décrit dans les notes annexes qui accompagnent les comptes. Il faut cependant un ingrédient crucial : que ces phénomènes ou ces transactions soient reconnues, qu'elles existent en droit, qu'elles soient définies. Par exemple, l'air que nous respirons n'est pas défini comme une grandeur économique et n'a pas - encore - de prix ; mais les quotas d'émission de CO<sup>2</sup>, désormais, ont une réalité juridique et un prix, et sont donc valorisés dans les comptes des entreprises.

Aujourd'hui nous prenons conscience progressivement de nombreux phénomènes économiques qui ne sont pas encore totalement définis et appréhendés, mais dont nous avons l'intuition, ou la certitude, qu'ils doivent également permettre de donner l'image la plus fidèle de l'entreprise et de mieux mesurer sa performance. C'est notamment « l'immatériel », mis en lumière par Maurice Levy et Jean-Pierre Jouyet de façon impressionnante, dans de très nombreux domaines désormais regardés sous un jour nouveau. Pour les comptables, progressivement, nombre de ces éléments devront être mieux pris en compte, ou tout simplement pris en compte. Un travail considérable les attend, pour les inventorier, les identifier, les classer et les mesurer, progressivement, au fur et à mesure que la société les reconnaîtra pleinement, pour les inclure de façon juste et convaincante dans les comptes.

Enfin, cette vision s'ancre dans une perception fondamentale, que l'Autorité des normes comptables partage entièrement, et qui justifierait à elle seule son implication dans le groupe de travail : le court terme n'est pas le seul juste prisme pour observer et rendre compte de l'économie et de l'entreprise. Or, les normes comptables internationales donnent encore trop de place au court terme. Il faut inventer des antidotes.

Agnès Bricard, Présidente du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables a perçu tous ces défis. Et pour y répondre, toutes celles et ceux qui ont travaillé dans le groupe de travail, créé sous les auspices de l'Ordre des Experts-Comptables, ont tracé des pistes qui feront date. L'Autorité des normes comptables est heureuse d'avoir pu y contribuer, a inscrit ces sujets dans son plan stratégique, et se prépare à poursuivre ces travaux pour progresser encore sur la voie de la « comptabilité durable ».

**Jérôme Haas**  
Président de l'Autorité  
des Normes Comptables

**Contacts relatifs aux membres du groupe de travail « Principes de mesure de l'immatériel » (GTMI) :**

Acteurs de la communauté économique et financière	Catégorie	Organisme / entreprise	Sigle	Représentant du membre du GTMI	Fonction	Téléphone	Adresse email
Entreprises	Institutions représentant des entreprises	Association Investor Relations	CLIFF	Martine Hue	Publicis Groupe Secrétaire général du CLIFF	01 44 43 65 00	<a href="mailto:martine.hue@publicisgroupe.com">martine.hue@publicisgroupe.com</a>
			CLIFF	Nicole Micheletti	Présidente d'Honneur du CLIFF	01 46 33 35 72	<a href="mailto:nicole.micheletti@wanadoo.fr">nicole.micheletti@wanadoo.fr</a>
		Croissance Plus	CROISSANCE PLUS	Hugues Souparis	PDG Hologram Membre de Comex C+		<a href="mailto:h.souparis@hologram-industries.com">h.souparis@hologram-industries.com</a>
Finance	Institutions représentant des acteurs des marchés financiers	NYSE Euronext Paris	NYSE EURONEXT	François Houssin	Head of Client Coverage, France European Listing Group	01 49 27 12 65	<a href="mailto:fhoussin@nyx.com">fhoussin@nyx.com</a>
		Société française des Analystes Financiers	SFAF	Alban Eyssette	Associé Ricol Lasteyrie, Président de la Commission Immatériel de la SFAF	01 64 76 31 00	<a href="mailto:ae@ricol-lasteyrie.fr">ae@ricol-lasteyrie.fr</a>
			SFAF	Sébastien Thévoux	Analyste financier chez Oddo	01 44 51 84 31	<a href="mailto:sthevoux@oddo.fr">sthevoux@oddo.fr</a>
OSEO	OSEO	Guy Vals	Directeur des Etudes Oseo	01 41 79 97 50	<a href="mailto:guy.vals@oseo.fr">guy.vals@oseo.fr</a>		
Comité de pilotage du GTMI et Groupe d'experts	Comité de pilotage du GTMI	Ordre des Experts-Comptables	CSOEC	Agnès Bricard	Présidente du CSOEC	01 44 69 06 06	<a href="mailto:abcec@wanadoo.fr">abcec@wanadoo.fr</a>
			CSOEC	Romain Girac	Chargé de mission (CSOEC)	01 44 15 62 66	<a href="mailto:rgirac@cs.experts-comptables.org">rgirac@cs.experts-comptables.org</a>
				Alban de Montabert	Associé fusions-acquisitions		<a href="mailto:accentfinance@sfr.fr">accentfinance@sfr.fr</a>
			CSOEC	Joëlle Lasry	Associée Ricol Lasteyrie Présidente de la commission des normes professionnelles du CSOEC	01 44 15 25 09	<a href="mailto:jl@ricol-lasteyrie.fr">jl@ricol-lasteyrie.fr</a>
				Guillaume Proust	Associé fondateur de groupe AEC Responsable du groupe de travail Innovation (comité développement) du CSOEC	01 42 80 30 24	<a href="mailto:gproust@groupeaec.com">gproust@groupeaec.com</a>
			CSOEC	Pierre Préjean	Associé gérant de PAC Président de la commission du secteur non marchand du CSOEC	01 42 93 71 43	<a href="mailto:prejean@pac-audit.fr">prejean@pac-audit.fr</a>
			DELOITTE	Marie-Ange Andrieux	Directeur des partenariats de Deloitte Directeur de la Tribune Sciences Po de l'économie de l'immatériel Co-Président de la Commission GPS Innovation	01 42 93 71 43	<a href="mailto:maandrieux@deloitte.fr">maandrieux@deloitte.fr</a>
			DEMOS	Jean Wemaere	Président de Demos Président de la FFP Co-Président de la Commission GPS Innovation	01 44 94 16 15	<a href="mailto:jwemaere@demos.fr">jwemaere@demos.fr</a>

Acteurs de la communauté économique et financière	Catégorie	Organisme / entreprise	Sigle	Représentant du membre du GTMI	Fonction	Téléphone	Adresse email		
Comité de pilotage du GTMI et Groupe d'experts	Groupe d'experts		ESGscore	Pascal Bello	Directeur Général de ESGscore		<a href="mailto:pascal.bello@esgscore.com">pascal.bello@esgscore.com</a>		
			Aromates	Jacques Marceau	Président Aromates Administrateur de Syntec Relations Publiques	01 46 99 10 87	<a href="mailto:jmarceau@aromates.fr">jmarceau@aromates.fr</a>		
			SymphonyIRI Group	Jean-Pierre Gaucher	DGA SymphonyIRI Animateur Atelier CI SI-GPS	01 30 06 23 54	<a href="mailto:jean.pierre.gaucher@symphonyiri.com">jean.pierre.gaucher@symphonyiri.com</a>		
			ACIES	François Le Stang	Associé ACIES Rapporteur atelier enjeux juridiques et fiscaux CI-GPS	04 78 92 40 00	<a href="mailto:francois.lestang@acies.fr">francois.lestang@acies.fr</a>		
			De Gaulle Fleurance et Associés	Louis de Gaulle	Avocat d'affaires (cabinet De Gaulle Fleurance et Associés) Membre de la Commission GPS Innovation	01 56 64 00 00	<a href="mailto:ldegaulle@dgfla.com">ldegaulle@dgfla.com</a>		
			Hill & Knowlton	Stéphane Billiet	Président, Hill & Knowlton Paris Maître de Conférences associé au Celsa - Paris Sorbonne Vice Président de Syntec Etudes & Conseil	01 41 05 44 30	<a href="mailto:stephane.billiet@hillandknowlton.com">stephane.billiet@hillandknowlton.com</a>		
		Institutions	Institutions membres	Institut français des administrateurs	IFA	Jean-Loup Arnaud	Membre de l'IFA (ex Cour des comptes)	01 42 98 96 85	<a href="mailto:jeanloup.arnaud@dbmail.com">jeanloup.arnaud@dbmail.com</a>
					IFA	Gilles Cieza	Membre de l'IFA, Président de New Generation SR, Conseil en RSE et Gouvernance		<a href="mailto:gilles.cieza@newgeneration-sr.com">gilles.cieza@newgeneration-sr.com</a>
				Association des agences conseils en communication	AACC	Laurent Habib	Vice-Président AACC Directeur Général Havas	01 58 47 94 02	<a href="mailto:laurent.habib@eurorscg.fr">laurent.habib@eurorscg.fr</a>
					AACC	Marie-Pierre Bordet	Déléguée Générale de AACC		<a href="mailto:mpbordet@aacc.fr">mpbordet@aacc.fr</a>
	Institut National de la Propriété Industrielle	INPI	Laurence Joly		03 28 36 33 69	<a href="mailto:ljoly@inpi.fr">ljoly@inpi.fr</a>			
Observateurs au sein du groupe de travail	Observateurs au sein du groupe de travail	Autorité des marchés financiers	AMF	Patrick Parent	Directeur des Affaires Comptables	01 53 45 62 86	<a href="mailto:p.parent@amf-france.org">p.parent@amf-france.org</a>		
		Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services	DGCIS	Sylvie Donne	Chef de service Services intellectuels DGCIS	01 44 97 09 06	<a href="mailto:sylvie.donne@finances.gouv.fr">sylvie.donne@finances.gouv.fr</a>		
		Autorité des Normes Comptables	ANC	Florence Ségurel	Chef de projet	01 53 44 52 12	<a href="mailto:florence.segurel@anc.gouv.fr">florence.segurel@anc.gouv.fr</a>		

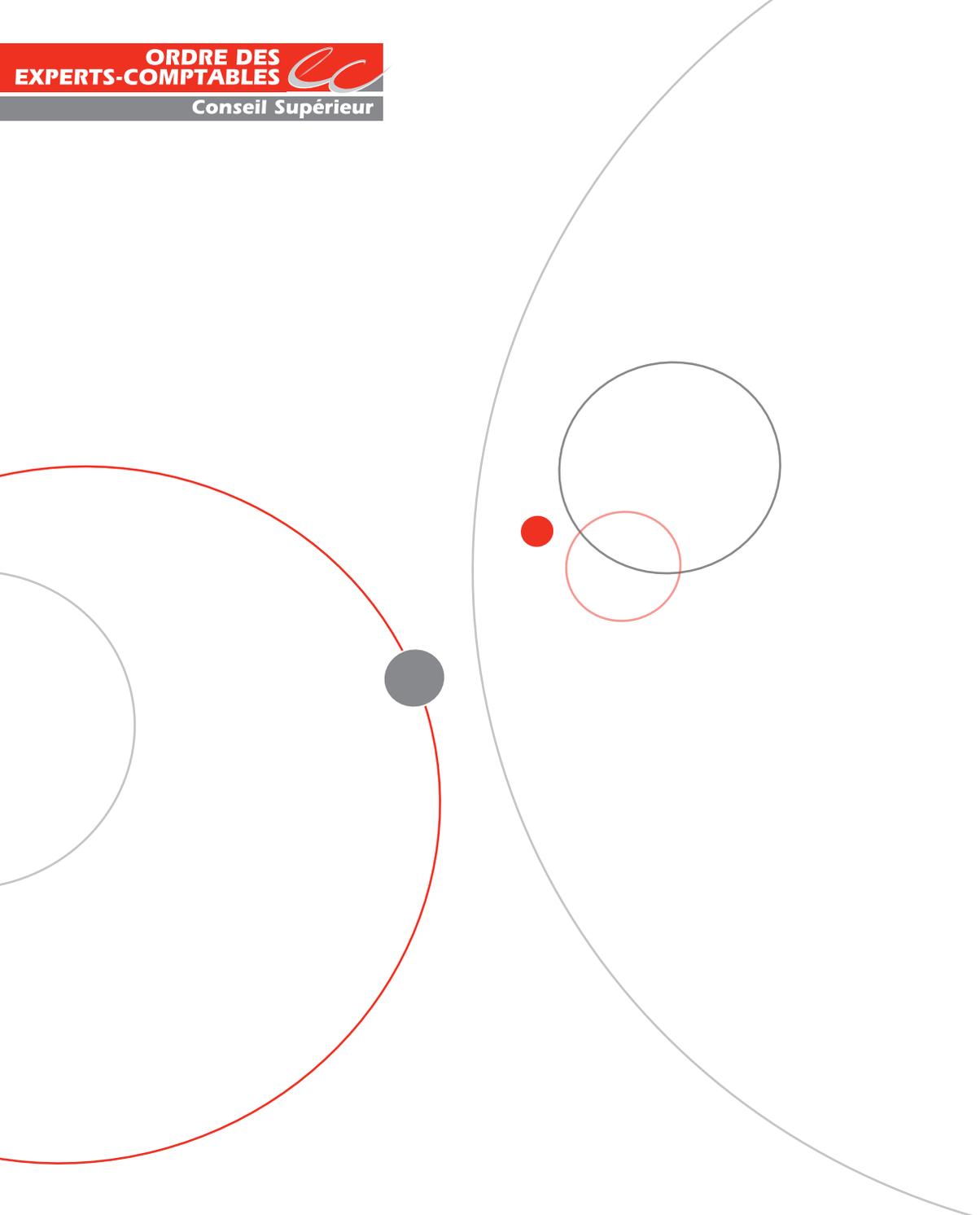
**Non membre du GTMI mais soutenant les propositions**

Acteurs de la communauté économique et financière	Catégorie	Organisme / entreprise	Sigle	Représentant du membre du GTMI	Fonction	Téléphone	Adresse email
Finance	Venture capital	Association française des investisseurs en capital	AFIC	Chloé Magnier	Directrice du pôle études économiques et statistiques	01 47 20 99 09	<a href="mailto:c.magnier@afic.asso.fr">c.magnier@afic.asso.fr</a>

**une bibliographie relative aux présents travaux est disponible sur le site du CSOEC : [www.experts-comptables.fr](http://www.experts-comptables.fr)**

Notes





## **Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables**

19 rue Cognacq-Jay 75341 Paris Cedex 07

Téléphone : +33 (0)1 44 15 60 00 • Fax : +33 (0)1 44 15 90 05

[csoec@cs.experts-comptables.org](mailto:csoec@cs.experts-comptables.org)

[www.experts-comptables.fr](http://www.experts-comptables.fr)