

LA MATRICE SDH : UNE PERSPECTIVE DE GESTION POUR LES ACTIFS IMMATERIELS

Recherche en démarrage

Sébastien DUIZABO

Doctorat
Groupe de Recherche Economique et Sociale (GRES)
Université Paris Dauphine

Nicolas GUILLAUME

Doctorat
Dauphine Marketing Stratégie Prospective (DMSP)
Groupe de Recherche Economique et Sociale (GRES)
Université Paris Dauphine

Groupe de Recherche Economique et Sociale (GRES)
Université Paris Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75775 Paris cedex 16
Tél. : 44 05 42 70 (secrétariat)
44 05 46 93 (salle de recherche)
Fax : 44 05 45 49

LA MATRICE SDH : UNE PERSPECTIVE DE GESTION POUR LES ACTIFS IMMATERIELS

Recherche en démarrage

LA MATRICE SDH : UNE PERSPECTIVE DE GESTION POUR LES ACTIFS IMMATERIELS¹

1. La maîtrise des dépenses immatérielles, facteur clé de succès des entreprises.

Si les entreprises performantes peuvent présenter des traits communs, elles ne semblent en réalité obéir à aucun modèle particulier. Leur performance apparaît comme, avant tout, idiosyncratique². Child³ a ainsi montré que des organisations présentant des configurations structurelles très différentes pouvaient réussir tout aussi bien et qu'il n'existait donc pas une configuration optimale déterminée en fonction de l'environnement. De même, Friedberg⁴ affirme que « *Ni la performance optimale ni même la réussite ne sont aussi impératives ni aussi étroitement liées à la survie d'une organisation que semblent le penser les analystes de la contingence structurelle. Toutes les études montrent que coexistent dans un même échantillon d'entreprises des organisations très performantes et d'autres qui survivent à un niveau « suboptimal » sans pour autant être éliminées* ».

Il faut avouer aujourd'hui que les facteurs qui assuraient le succès auparavant ne garantissent plus la réussite de demain. L'exemple, devenu aujourd'hui célèbre, de l'évolution de la position concurrentielle des 43 entreprises citées dans le best seller de Peters et Waterman⁵, Le Prix de l'excellence, est à ce propos très probant. Parmi la quarantaine d'entreprises citées comme modèle dans leur livre, seulement 1/3 d'entre elles ont su conserver leur position et plus de la moitié ont aujourd'hui une position affaiblie ou se trouvent même en difficulté. Aucune entreprise, aussi importante et remarquable soit-elle, ne semble donc pouvoir échapper à de profondes et fréquentes transformations. En conséquence, l'accent est de plus en plus mis dans les organisations sur le développement d'une plate-forme stratégique, qui leur permette de réagir, quelles que soient les circonstances. Réagir à l'imprévu, être flexible et savoir s'adapter rapidement et au moindre coût sont devenus les exigences primordiales pour pouvoir concourir. A cette fin, les entreprises doivent prendre en compte de plus en plus de paramètres pour prendre leurs décisions dans un laps de temps de plus en plus réduit. Le jeu concurrentiel apparaît en conséquence beaucoup plus basé sur le temps et le maintien d'une avance temporelle en terme de position concurrentielle (sortie de produits innovants, amélioration du niveau de service ou de la qualité des produits, avancées marketing, etc).

Dans une telle dynamique concurrentielle, la performance de l'entreprise repose de plus en plus sur des éléments immatériels (R&D, formation, publicité, méthode

¹ Une version légèrement modifiée de cet article est parue dans la revue Echanges S. DUIZABO, N. GUILLAUME 1996, Approche d'une nouvelle typologie des actifs immatériels, N° 119, janvier 1996

² Idiosyncratique : réaction individuelle, spécifique, propre à l'entité considérée.

³ J. CHILD, 1972, Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice, Sociology, VI

⁴ E. FRIEDBERG, 1993, Le pouvoir et la règle, Seuil, Paris

⁵ PETERS T. & WATERMAN P., 1983, Le prix de l'excellence, InterEditions, Paris

d'organisation, etc). Nous qualifierons ces éléments d'actifs immatériels car leur constitution et leur entretien génèrent des effets qui se prolongent dans le temps en se capitalisant par rapport aux volumes précédemment engagés (la publicité à travers son effet de rémanence⁶ en est un exemple). En revanche, il apparaît comme beaucoup plus difficile d'évaluer l'efficacité des dépenses engagées pour de tels actifs. Il est ainsi extrêmement difficile de prévoir les effets chiffrés d'une augmentation du montant des dépenses de publicité.

2. Des dépenses immatérielles insuffisamment gérées

Les entreprises adoptent généralement une logique globale de portefeuille d'investissement axée vers la réduction des risques pour gérer ces actifs immatériels. Elles savent qu'il est nécessaire d'engager des dépenses immatérielles (recherche et développement, formation, informatique, publicité, organisation...) car ne pas en engager conduit à l'éviction par la concurrence, mais en revanche, elles ne parviennent pas aujourd'hui à déterminer avec suffisamment de précision :

- ni le montant adéquat de ce portefeuille d'investissement,
- ni la façon de les affecter entre les différents postes ou actions,
- ni leurs effets directs ou indirects sur son activité.

Au regard de l'importance des actifs immatériels dans la performance de l'entreprise, une telle gestion apparaît nettement trop superficielle et partielle. Elle est cependant compréhensible étant donné la difficulté à saisir le champ de l'immatériel dont les éléments se caractérisent avant tout par leur hétérogénéité et la relative faiblesse des travaux théoriques concernant ce vaste champ de recherche. La recherche d'indicateurs de suivi ou de performance pour ces actifs constitue un domaine où de nombreux apports restent à faire. Ainsi que l'écrit H. Tézenas du Montcel⁷ : *“Dans toute organisation, ce sont les cadrans observés par ceux qui décident qui fixent leur conduite. C'est donc la mise au point d'indicateurs de performance incorporant le capital immatériel qui conduira l'évolution des comportements et des politiques. Un immense effort de recherche "transversale" est à mener sur ce point”*. Si cet article n'apporte pas de réflexion sur ces indicateurs, il approfondit la définition de ces actifs immatériels et surtout structure leur champ en catégories présentant des caractéristiques de gestion homogènes, première étape nécessaire avant de déterminer des indicateurs pertinents.

3. Les approches préalables des actifs immatériels.

⁶ Les travaux de LAMBIN (1969) notamment ont étudié cet effet de rémanence dans les dépenses de publicité. Pour lui, le comportement des clients potentiels, à une période donnée, s'explique non seulement par la publicité effectuée pendant cette même période, mais aussi par celle qui a été réalisée pendant les périodes précédentes.

⁷ H. TEZENAS DU MONTCEL, 1994, Gérer l'immatériel in L'Ecole des Managers de demain, Collectif des professeurs du groupe HEC, Economica, Paris

Malgré les difficultés conceptuelles et pratiques qu'elle soulève, la montée de l'immatériel dans l'économie et les entreprises est communément admise. Un chapitre entier⁸ lui est consacré dans le rapport sur la technologie et l'économie de l'OCDE, ce qui souligne bien l'importance accordée à ce phénomène par les grands observatoires économiques⁹.

Comme le résumait D. Soulié et D. Roux¹⁰, les performances d'une entreprise dépendent aujourd'hui en grande partie de l'importance et de la qualité de ses actifs immatériels et donc de sa capacité à entretenir et accroître ce stock. En conséquence la valeur marchande d'une firme est, elle aussi, déterminée, dans une large mesure, par celle de son capital intangible.

Face à ce constat, les premières approches de ces actifs ont été effectuées dans une logique d'évaluation comptable et juridique car ils affectaient avant tout la valeur de l'entreprise. De nombreux travaux¹¹ ont été ainsi menés sur la notion de goodwill lors du développement des fusions-acquisitions dans les années 1988-1990. L'actif immatériel a été alors défini de manière soustractive comme la différence globale entre la valeur des biens matériels reprise dans les éléments comptables et la valeur réelle attribuée à l'entreprise.

L'insuffisance d'une telle définition apparaît clairement. P. Caspar et C. Afriat¹² ont, en revanche, adopté une démarche additive en décrivant les différents types d'investissement immatériel et identifient, de la sorte, **sept catégories de dépenses** :

- les dépenses en recherche et développement,
- les dépenses de formation,
- les dépenses de marketing,
- les dépenses en organisation et en participation,
- les dépenses dans les processus de production,
- les dépenses dans les systèmes d'information,
- les dépenses stratégiques.

D. Soulié et D. Roux¹³ insistent, pour leur part, sur le mode de constitution des actifs immatériels afin de les distinguer en deux catégories :

- **les actifs de rareté** permettent à leurs détenteurs soit d'être les seuls à pouvoir réaliser et commercialiser une production déterminée (rente absolue) soit de pouvoir le faire avec des coûts moindres que leurs concurrents (rente relative).
- **les actifs de connaissance ou d'expérience** se répartissent en trois composantes : savoir, savoir-faire, faire savoir. Une telle distinction, si elle est intellectuellement stimulante, peut être difficile à appliquer; la frontière n'étant pas toujours très

⁸ OCDE, 1992, La technologie et l'économie, rapport de l'OCDE, Paris

⁹ voir également BOUCHET H., 1994, Les leviers immatériels de l'activité économique, Rapport du Conseil Economique et Social, Editions du Journal Officiel, Paris

¹⁰ D. SOULIE et D. ROUX, 1993, séminaire de recherche, GRES / Université Paris Dauphine

¹¹ A. MARION, 1988, La place de l'investissement immatériel dans l'évaluation des entreprises, Revue Française de Gestion, janvier-février 1988

F. OBALA, 1989, La survaleur, Revue du financier, n°72, décembre 1989

¹² P. CASPAR, C. AFRIAT, 1988, L'investissement intellectuel (Essai sur l'économie de l'immatériel), Editions Economica, Paris.

¹³ D. SOULIE, D. ROUX, 1992, Gestion, PUF, Paris

nettement tracée entre ces trois différentes classes d'actifs de connaissance étroitement liées.

Ces deux approches ont certes l'avantage d'identifier les éléments qui constituent les actifs immatériels mais ne donnent ni de définition précise ni de préconisations pour leur gestion. Il est pourtant difficile de leur opposer cette carence puisque, comme le concède H. Tézenas du Montcel¹⁴, « *le concept d'actif immatériel n'a pas encore de frontière stable. Il contient sans doute tout ce qui résulte des dépenses effectuées par les entreprises pour s'équiper en logiciel, faire de la R&D, de la publicité, du marketing, de la formation. S'y ajoute aussi tout ce qui concerne l'organisation, la conservation et la circulation de l'information, plus tous les droits (brevets et licences) résultant de phénomène de rareté. Mais à l'évidence, beaucoup de ces éléments de savoir sont portés par les hommes* ». La dimension humaine sur laquelle nous reviendrons par la suite apparaît donc comme une des caractéristiques discriminantes de ces actifs.

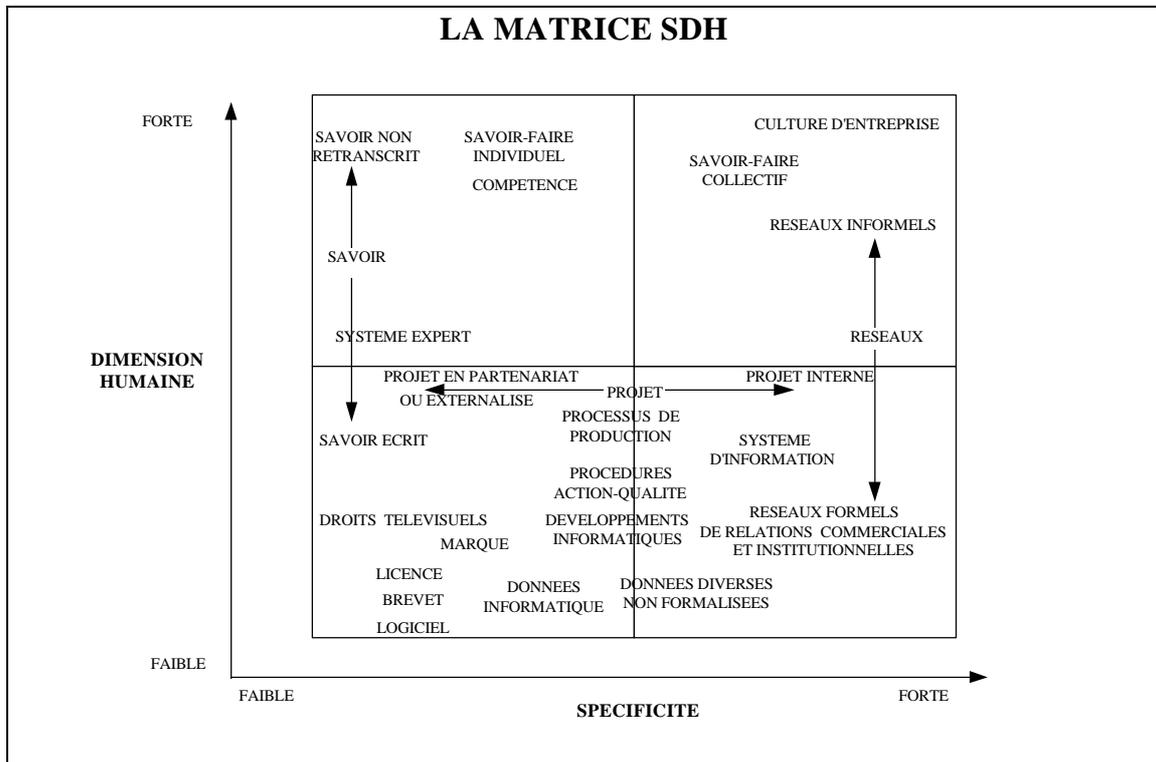
Une autre propriété essentielle de ces actifs intangibles réside dans leur virtualité. Il en découle que ces actifs ne peuvent être ni appréhendés ni évalués à travers le support qui les matérialise. Ainsi, la valeur d'un fichier de données ne peut être déterminée en examinant la manière dont l'information y est stockée. Ces actifs ne peuvent finalement être évalués qu'à travers leur utilisation ou l'utilisation potentielle qui peut en être faite. La connaissance du japonais ne permet pas, par exemple, à un salarié de monnayer ce savoir dans sa société si cette dernière n'a aucune relation avec le Japon. Au terme d'utilisation, nous préférons le concept plus général de transaction qui resitue les opérations entre individus ou organisations dans un cadre marchand. Ainsi l'utilisation d'un actif immatériel peut être considérée comme une transaction portant sur cet actif. Par exemple, un homme monnaye ses compétences techniques contre rémunération. Pour apprécier cette dimension nous nous appuyerons sur les travaux de O. Williamson qui a développé la théorie des coûts de transaction¹⁵ et notamment le concept de spécificité de l'actif. Cette approche en terme de transaction ne doit pas être vue comme antagoniste avec la qualification d'actif : les actifs immatériels peuvent être considérés comme un stock dans la mesure où il est possible de les conserver, mais leur évaluation ne devient possible qu'à travers les transactions potentielles qu'ils sont susceptibles de générer.

Notre typologie repose sur deux dimensions qui représentent respectivement le degré de spécificité de l'actif et sa dimension humaine. Son objectif est de structurer le vaste ensemble hétéroclite des éléments constituant les actifs immatériels, cités par H. Tézenas du Montcel, en catégories possédant des caractéristiques consistantes pour se prêter à des principes d'évaluation et de gestion.

¹⁴ H. TEZENAS DU MONTCEL, 1994, L'Ecole des Managers de demain, Economica, Paris

¹⁵ O. E. WILLIAMSON, 1975, Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications, The Free Press, New York

4. Une nouvelle typologie des actifs immatériels : la matrice SDH - (Spécificité - Dimension Humaine).



5. Explication de la spécificité de l'actif

La **spécificité de l'actif immatériel** doit s'entendre comme la capacité à négocier celui-ci sur un marché. La spécificité est inversement fonction de la négociabilité, c'est à dire de la capacité à être échangée facilement sur un marché ou de gré à gré. Un actif faiblement spécifique est donc considéré comme facilement négociable. Cette capacité est corrélée avec le caractère simple, non structuré, séparable, identifiable et standard de l'actif. A l'inverse un actif complexe, structuré, mal délimité et original est réputé faiblement négociable et donc fortement spécifique. Nous analyserons la notion de négociabilité par analogie avec la théorie financière en terme de liquidité et de contrepartie.

La liquidité s'apprécie par la fréquence (ou, de manière équivalente, par le volume) des transactions. Williamson¹⁶, dans ses travaux, étudie le recours à l'organisation interne ou au marché comme forme optimale en fonction de la fréquence des transactions et de la spécificité de l'actif en cause. Il considère pour sa part qu'un actif est spécifique lorsqu'il ne permet la production que d'un bien ou service particulier destiné à un client unique¹⁷. Le degré de spécificité d'un actif est d'autant plus élevé que sa valeur d'opportunité est faible pour le producteur et l'acheteur, c'est à dire que cet actif est fortement focalisé sur son emploi. Lorsque la spécificité de l'actif est faible, le recours au marché s'impose, que la fréquence de la transaction soit forte ou faible. En revanche, lorsque la spécificité de l'actif est forte et la fréquence forte, le recours à une organisation unitaire s'avère nécessaire. Les transactions constituées par un homme effectuant une succession de tâches différentes présentent une spécificité et une fréquence élevées. Le mode de gestion préconisé par la théorie réside alors dans l'intégration dans une organisation unitaire (un contrat de travail à durée indéterminée au sein d'une entreprise dans ce cas). L'adoption de cette organisation débouche sur un type de transaction à spécificité élevée et à fréquence faible (l'embauche n'a alors lieu qu'une seule fois). Dans notre modèle, nous considérons la situation concrète de l'organisation comme base d'analyse, le degré de spécificité sera donc inversement proportionnel à la fréquence de la transaction (comme cela est le cas après adoption de l'organisation unitaire dans le cas cité).

La liquidité ne peut cependant à elle seule rendre compte de la négociabilité d'un actif. Cette notion doit être complétée par celle de contrepartie dans l'appréciation de la spécificité de l'actif.

La contrepartie correspond à l'existence d'une demande virtuelle prête à s'exprimer même s'il n'existe aucune transaction portant sur l'objet considéré sur le marché (liquidité nulle). C'est le cas, par exemple, des droits télévisés des événements sportifs ou de la concession du troisième réseau de radiotéléphone en France : même s'il n'y a aucune transaction, les acteurs du marché possèdent une estimation plus ou moins précise de la valeur de ces actifs et restent potentiellement intéressés par toute transaction qui interviendrait.

En fin de compte, la spécificité d'un actif immatériel doit donc s'apprécier en fonction de la fréquence des transactions dont il fait l'objet ou de sa capacité à engendrer, même virtuellement, une contrepartie.

¹⁶ op. cit.

¹⁷ D. SOULIE, 1992, Analyse économique et stratégie d'entreprise, Edicef, Paris

6. Explication de la dimension humaine de l'actif

La **dimension humaine** de l'actif constitue un axe de répartition plus difficile à définir avec précision. Par dimension humaine, nous entendons la nécessité de recourir ou non à un support humain pour "porter" et mobiliser l'actif immatériel qui est ici constitué de connaissances¹⁸.

L'homme ne maîtrise pas totalement les connaissances qu'il possède. Celles-ci peuvent lui échapper ("trou de mémoire") ou ne se révéler que dans l'action. L'étendue de son savoir comme la structure de ses schémas mentaux lui échappent pour une grande part. Il n'est ainsi pas possible de faire révéler chez un homme toute sa connaissance afférente à un point particulier. En cela, nous considérerons qu'au contraire d'un brevet ou un fichier client, l'homme ne constitue pas un support de connaissance explicite mobilisable directement. Une grande partie de ses savoirs échappe à la formalisation sur un support externe ainsi que l'illustre les difficultés rencontrées dans la formalisation des règles des systèmes experts. La dimension humaine d'un savoir croit donc à mesure que celui-ci se révèle peu explicitable (c'est à dire peu formalisable).

L'accès au savoir porté par les hommes est contraint par :

- la volonté des hommes à utiliser leurs savoirs : leur intérêt peut diverger des objectifs de l'entreprise.
- la capacité des hommes à utiliser leurs savoirs qui dépend également des actions conduites par l'entreprise pour améliorer leur potentiel (formation, documentation, mise à disposition d'information, enrichissement des tâches et toute action « qualifiante »). Ces actions influent sur la qualité de l'accès à ce savoir (pertinence, exactitude, rapidité...) et sur l'aptitude des hommes à l'appliquer ou à le transférer à des situations différentes.

La croissance de la dimension humaine d'un élément correspond donc à une dégradation des possibilités d'évaluation et de contrôle exercées sur cet actif.

Le savoir et les réseaux constituent l'illustration d'un tel état de fait. Ils peuvent être, tous deux, très formalisés et très contrôlables (savoir académique, réseau contractuel) mais peuvent aussi déployer une grande diversité de situations intermédiaires jusqu'à échapper totalement à l'entreprise (par exemple le savoir d'un ouvrier à régler une machine ou les réseaux informels tels qu'ils sont décrits par M. Moulet dans *Le management clandestin*¹⁹). Les entreprises ne sont pas toujours conscientes de la perte de ces actifs de connaissance, pourtant si utiles, lors du départ de leur salariés.

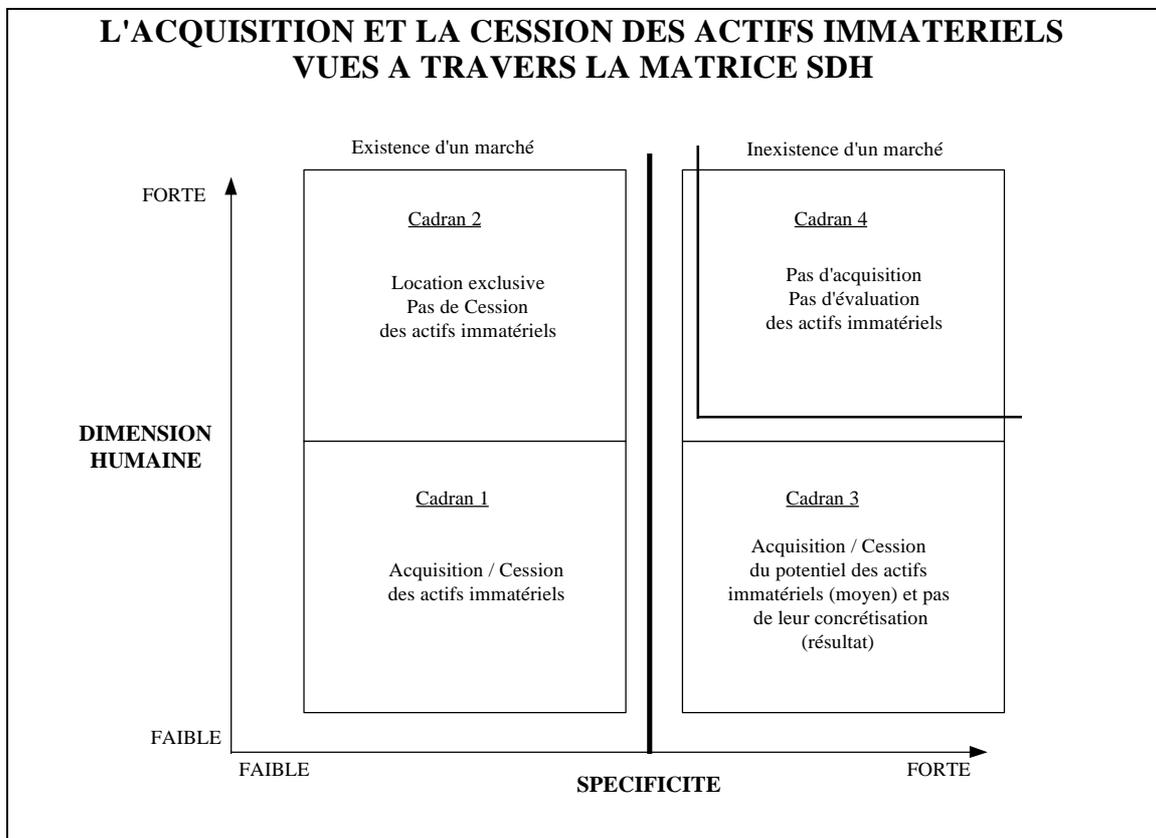
¹⁸ Nous emploierons indistinctement savoir et connaissance.

¹⁹ M. MOULET, 1992, *Le management clandestin*, InterEditions, Paris

7. Quatre catégories spécifiques d'actifs immatériels

La matrice SDH découpe en fait les actifs immatériels en quatre grandes catégories :

- cadran 1 : les actifs peu spécifiques appartenant à l'entreprise qui peuvent être évalués;
- cadran 2 : les actifs peu spécifiques n'appartenant pas à la firme et donc plus difficiles à monnayer au cours d'une transaction;
- cadran 3 : les actifs spécifiques appartenant à l'entreprise qui sont eux aussi difficiles à monnayer au cours d'une transaction mais également difficiles à évaluer, du fait même de leur spécificité;
- cadran 4 : les actifs spécifiques n'appartenant pas à l'entreprise qui ne peuvent aucunement être échangés ni évalués.



Cadran 1 : Les actifs contenus dans ce cadran peuvent être évalués. Il existe par exemple des règles pour estimer la valeur de certains actifs immatériels (marque²⁰, clientèle, brevet...). Ces règles d'évaluation, partagées par les différents acteurs économiques, permettent l'existence d'échanges portant spécifiquement sur ces actifs, et fondent l'existence d'un marché pour chacun de ces actifs.

²⁰ J.N. KAPFERER, J.C. THOENIG, 1989, La marque, McGraw-Hill, Paris

Cadran 2 : L'entreprise contrôle partiellement le résultat du travail de ses salariés par le biais de la motivation et la rémunération de ses ressources humaines, mais n'a aucun droit de propriété sur ceux-ci, et ne maîtrise donc pas leur potentiel. Néanmoins du fait des clauses du contrat de travail (clauses d'exclusivité), elle s'assure de la non reproductibilité de la prestation durant la durée de celui-ci. Les actifs localisés dans ce cadran ont pour seul support l'homme et sont donc uniquement monnayables par ce dernier. L'entreprise fait face à une situation d'asymétrie de marché :

- elle peut acheter la jouissance des fruits de l'actif humain sur le marché du travail à un prix relativement bien déterminé : le salaire (location exclusive).
- elle ne peut prétendre à la revente de cette jouissance bien qu'elle l'ait enrichie par l'utilisation qu'elle en a fait (perte de la compétence acquise par le salarié à travers son travail et sa formation lors de son départ).

Cadran 3 : Du fait de la spécificité des actifs considérés, il n'est pas possible d'affirmer qu'il existe pour ceux-ci un marché. Les actifs concernés sont ici des éléments agrégés selon une certaine cohérence en des ensembles (ou des systèmes) mettant en jeu la globalité de l'entreprise. Par exemple, acquérir un système d'information complet est une opération similaire dans sa nature à acheter une entreprise complète. D'ailleurs lors d'opération d'acquisition d'entreprise, ce qui est réellement cédé se trouve essentiellement dans ce cadran. Il y a, évidemment, des actifs matériels et immatériels notamment ceux figurant dans le premier cadran (marques, brevet, droits divers,...) mais ce qui procure en grande partie à l'entreprise sa valeur et ce qui constitue son essence même, réside dans l'organisation de ces actifs en un système cohérent. Les éléments qui réalisent cette opération se trouvent dans ce cadran (système d'information, structures, réseaux,...). Ils sont donc souvent confondus avec l'entreprise elle-même.

Ces éléments s'ils sont acquis (par exemple suite à un rachat d'entreprise) ne constituent que des moyens et aucunement des résultats. L'entreprise acquéreuse achète ici un potentiel dont la concrétisation demeure aléatoire. Il existe à ce niveau une différence qui représente l'écart entre le potentiel et le résultat observé. Il est nécessaire pour parvenir à ce résultat de prévoir des moyens supplémentaires qui résorberont cette différence (temps d'adaptation, échanges inter-équipes, activités intégratrices, effort de communication et de formation...). L'exemple des difficultés du transfert du système de réservation de United Airlines à la SNCF (Socrate) souligne bien cet état de fait.

Cadran 4 : Les éléments figurant dans ce cadran ne sont pas susceptibles d'acquisition ou de cession. Ils ne sont pas évaluables et il n'existe pas de marché. Il s'agit d'un domaine complexe dont les déterminants sont peu explicités. Il est, en effet, difficile de contrôler l'émergence et l'évolution d'éléments tels que la culture d'entreprise, les réseaux informels ou les savoir faire collectifs à l'intérieur des organisations. Des tentatives empiriques peuvent être développées (gestion par la culture) mais l'évaluation et la gestion de telles pratiques demeurent des plus aléatoires.

8. Approche systémique de la matrice SDH

Les difficultés posées par les cadrans 3 et 4 nous amènent à considérer la matrice SDH sous un angle systémique. Rappelons, brièvement, que la théorie des systèmes distingue les entités d'un système spécifié, déterminées par leur nature propre et les relations qui unissent ces entités au sein de ce système. Plus le système est complexe, plus il est déterminé par la structure des relations qui s'établissent entre les entités qui le composent et moins par la nature de ces entités²¹. Dans cette optique, la spécificité croissante peut être interprétée comme le passage d'une détermination par la nature des entités à une détermination par la structure dans laquelle elles s'insèrent.

Les actifs regroupés dans le cadran 1 se présentent sous la forme d'entités autonomes, distinctes de leur environnement, généralement identifiables et définissables par leur nature ou leurs caractéristiques. Remarquons que l'identification d'une entité en permet l'existence d'une reconnaissance juridique. Un brevet, une licence ou un logiciel admettent ainsi une définition juridique qui détermine leurs propriétés et les manipulations dont ils vont pouvoir faire l'objet.

Lorsque nous progressons vers une spécificité croissante, les entités auxquelles nous faisons référence acquièrent une nature différente. Elles deviennent des regroupements structurés des entités précédemment décrites et s'apprécient de manière agrégée à un niveau alors supérieur. Un système d'information, par exemple, situé dans le cadran 3, n'est, en fait, constitué que d'un regroupement de logiciels et de données plus ou moins structurées (fichiers informatiques), entités présentes individuellement dans le cadran 1. Cependant, un système d'information ne peut être réduit à ses composants pris séparément ; c'est ce qui justifie sa place dans le cadran 3.

Dans ce même cadran, les entités considérées ne sont plus réellement autonomes dans le sens où il s'avère difficile d'en établir les frontières et d'identifier précisément leurs composantes. Cette évolution conduit au passage de la détermination des entités par leur nature propre, au profit d'une détermination par les relations d'interdépendance qui les lient. Parallèlement leur appréhension juridique devient plus malaisée; un logiciel est ainsi plus facilement protégeable qu'un système d'information complexe.

La progression vers une spécificité croissante correspond à l'accroissement des possibilités de combinaison des éléments constitutifs. Ainsi, il n'y a qu'une seule sorte possible de brevet, un éventail restreint de structures de données dans l'entreprise, un large choix de systèmes d'information et une infinité de réseaux de relations ou d'organisations potentiels. L'axe horizontal représente donc bien la croissance de la spécificité des actifs immatériels à mesure que la complexité des entités étudiées s'élève. Le glissement de la détermination par la nature des entités à une détermination par les relations qui les unissent met aussi en évidence l'éloignement progressif de l'actif par rapport à son support. Alors que les brevets, logiciels,

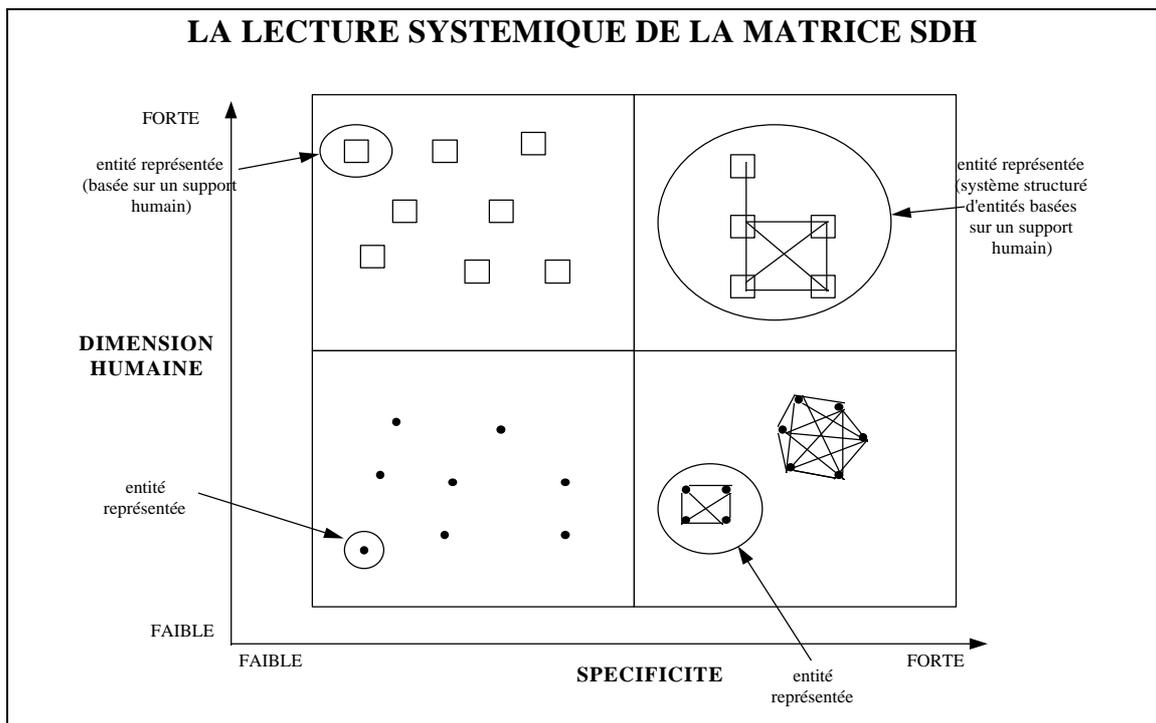
²¹ B. LUSSATO, 1972, Introduction critique aux théories d'organisation, Dunod, Paris

données et autres admettent une formalisation matérielle (descriptif technique, code logiciel documenté), les réseaux de relations et les organisations apparaissent beaucoup plus virtuels, se développant indépendamment de leurs supports d'émergence.

Cette explication, appliquée aux éléments de la partie basse de la matrice (cadrans 1 et 3), peut être transposée aux éléments portés par les hommes (cadrans 2 et 4). Les entités des cadrans 2 et 4 présentent néanmoins la caractéristique de ne pouvoir être ni appréhendées ni mises en oeuvre de façon indépendante. Leur utilisation passe nécessairement par la mobilisation du support humain.

Le cadran 4 correspond à des regroupements structurés d'entités élémentaires. Mais celles-ci sont, elles-mêmes, des systèmes complexes non explicitables (les hommes). Ces derniers, pris individuellement, sont considérés comme relativement peu spécifiques ("personne n'est irremplaçable"). Une équipe possède une spécificité supérieure puis un service, une fonction jusqu'à une organisation complète qui présente la spécificité la plus élevée. Si l'on prend une organisation, que l'on en retire tous les hommes pour les remplacer par d'autres, on obtiendra une organisation totalement différente. La spécificité est ici totale.

Le schéma suivant résume graphiquement la lecture systémique de la matrice :



9. Les actifs immatériels : structurer pour explorer

L'intérêt de cette matrice réside dans la réflexion conduite sur la structuration du champ de l'immatériel qui, jusqu'à présent, n'apparaissait que comme un agglomérat d'éléments disparates. Cette structuration permet de répartir les actifs immatériels de l'entreprise en quatre secteurs aux caractéristiques discriminantes. A ces secteurs correspondent des modes d'acquisition, de mobilisation et de cession distincts. Elle autorise, de plus, au moins deux autres lectures différentes²² tant du point de vue comptable et juridique que du point de vue risque et incertitude.

Dans un contexte économique, où les entreprises sont soumises à un rythme de changement de plus en plus élevé - changements tant internes qu'externes, que subis ou désirés - il est devenu absolument nécessaire de disposer d'outils adéquats pour piloter l'ensemble de l'organisation dans ses changements, et notamment en ce qui concerne ses actifs immatériels. Si la matrice SDH n'apporte pas des solutions concrètes pour mieux gérer ces changements, elle constitue néanmoins un préalable pour identifier les différentes catégories d'éléments immatériels pour lesquels des modes de gestion spécifiques restent à développer et à mettre en oeuvre. Elle peut aussi avoir un rôle de sensibilisation par rapport aux dirigeants sur la nécessité d'adopter des modes de management différents en fonction des actifs immatériels à gérer.

10. Méthodologie de recherche

Le caractère global de la matrice et l'existence d'une interprétation systémique de celle-ci positionne la recherche dans une perspective holiste. La réalité n'y est donc pas considérée comme réductible à un agencement unique de ses éléments mais comme un ensemble complexe qu'il est possible d'aborder sous différentes « vues ». L'objectif de la matrice consiste alors à différencier ces vues en ensembles présentant une certaine homogénéité conceptuelle.

La recherche adoptera donc une méthodologie de type qualitative pour saisir l'ensemble des éléments de la réalité.

La nature polymorphe et complexe des éléments immatériels décrits à l'intérieur de la matrice ne nous permet pas de dresser de manière exhaustive leur inventaire. Les éléments cités ne le sont qu'à titre illustratif et peuvent faire l'objet lors de l'opérationnalisation d'une requalification éventuelle.

L'étude conduite cherchera à tester la capacité classificatoire des dimensions définies et la cohérence des éléments regroupés avec les caractéristiques de gestion définies par la suite.

Le choix d'une méthode qualitative découle :

²² Deux lectures supplémentaires de cette matrice sont présentée dans : S. DUIZABO, N. GUILLAUME, 1995, Les cahiers du GRES N°9501 - Janvier 1995, GRES / Université Paris-Dauphine.

- de la faible capacité à transcrire en terme quantitatif les concepts utilisés du fait de leur nature immatérielle et des difficultés de mesure qui y sont attachées
- de la faible capacité dont dispose l'appareil quantitatif pour manipuler ces concepts notamment en terme statistique (la hiérarchisation et le recouvrement des concepts mis en évidence dans l'interprétation systémique vont à l'encontre d'une approche réductrice sur une population homogène et comparable d'éléments)
- de la capacité bien supérieure de l'approche qualitative pour saisir la complexité et la contextualité des phénomènes²³.

Cette recherche qualitative s'effectuera par étude de cas multiples. Cette méthode se caractérise essentiellement par la prise en compte du contexte, c'est à dire l'acceptation du fait que le phénomène étudié est soumis au déterminisme de variables spécifiques autres que celles identifiées dans le modèle ou du moins qu'il n'est pas possible d'isoler de manière satisfaisante les variables propres au modèle de celle du contexte²⁴. Le choix de cas multiples, dans une logique de réplication, correspond à la volonté de rechercher des résultats similaires dans des cas différents afin d'atteindre une certaine capacité de généralisation, les résultats étant d'autant plus pertinents que les cas sont éloignés²⁵.

Le choix de l'échantillon sera guidé notamment par l'accessibilité et la disponibilité du terrain. Une définition préalable de l'échantillon n'ayant que peu de pertinence, toutes les entreprises étant susceptibles de constituer la population globale dont les caractéristiques structurantes pour la recherche considérée ne peuvent être déterminées à priori.

L'étude de cas sera articulée autour d'entretiens semi-directifs auprès des dirigeants responsables des différents départements fonctionnels. L'objectif consistera, dans un premier temps, à conduire à l'identification des éléments qui peuvent être considérés comme des actifs immatériels et dans un second temps à leur localisation par rapport aux deux dimensions définies dans la matrice. Ainsi pourra être testée la capacité classificatoire des dimensions définies en comparant les caractéristiques de gestion des éléments ainsi positionnés avec celles attendues. Si les dimensions apparaissent peu pertinentes en terme classificatoire, une modification de celles-ci ou de la définition des éléments localisés pourraient être envisagée. Un prolongement de l'étude consisterait ensuite à mettre en perspective les résultats obtenus par la matrice et la perception, la conceptualisation, l'importance et les modes de gestion adoptés par les dirigeants par rapport à ces éléments (qui peuvent être négligés ou rattachés à d'autres préoccupations).

23 M.B., Miles, A.M., Huberman, 1991, Analyse des données qualitatives, De Boeck Université, Bruxelles

24 R.K. Yin, 1993, Applications of case study research, Applied Social Research Methods Series, vol 34, Sage Publications, Newbury Park, California

25 op. cit.

BIBLIOGRAPHIE

- BOUCHET H., 1994, Les leviers immatériels de l'activité économique, Rapport du Conseil Economique et Social, Editions du Journal Officiel, Paris
- CASPAR P., AFRIAT C., 1988, L'investissement intellectuel (Essai sur l'économie de l'immatériel), Editions Economica, Paris.
- CHILD J., , 1972 Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice, Sociology, VI
- DUIZABO S., GUILLAUME N., 1995, Approche d'une nouvelle typologie des actifs immatériels, Les cahiers du GRES N°9501 - Janvier 1995, GRES / Université Paris-Dauphine.
- FRIEDBERG E., 1993, Le pouvoir et la règle, Seuil, Paris
- KAPFERER J.N. et THOENIG J.C., 1989, La marque, McGraw-Hill, Paris
- LAMBIN J.L., 1969, Measuring the profitability of advertising : an empirical study, Journal of Industrial Economics, avril 1969
- LUSSATO B., 1972, Introduction critique aux théories d'organisation, Dunod, Paris
- MARION A., 1988, La place de l'investissement immatériel dans l'évaluation des entreprises, Revue Française de Gestion, janvier-février 1988
- MILES M.B., HUBERMAN A.M., 1991, Analyse des données qualitatives, De Boeck Université, Bruxelles
- MOULET M., 1992, Le management clandestin, InterEditions, Paris
- OBALA F., 1989, La survaleur, Revue du financier, n°72, décembre 1989
- OCDE, 1992, rapport sur la technologie et l'économie, Paris
- PETERS T., WATERMAN P., 1983, Le prix de l'excellence, InterEditions, Paris
- SOULIE D., ROUX D., 1992, Gestion, PUF, Paris
- SOULIE D., ROUX D., 1993, séminaire de recherche, GRES / Université Paris Dauphine
- SOULIE D., 1992, Analyse économique et stratégie d'entreprise, Edicef, Paris
- TEZENAS DU MONTCEL H., 1994, L'Ecole des Managers de demain, Economica, Paris
- WILLIAMSON O. E., 1975, Markets and Hierarchies : analysis and antitrust implications, The Free Press, New York
- YIN R.K., 1993, Applications of case study research, Applied Social Research Methods Series, vol 34, Sage Publications, Newbury Park, California