

Mesure du capital immatériel : évaluation et/ou valorisation ?

Measuring intangible capital: evaluation and /or valuation?

BENLAKOUIRI Abderrahim

Enseignant chercheur

Ecole Supérieure de Technologie

Université Hassan 2

Laboratoire Ingénierie Scientifique des Organisations

Maroc

benlakouiri.uh2@gmail.com

DIBI Abdessamad

Doctorant

ENCG

Université Hassan 2

Laboratoire Ingénierie Scientifique des Organisations

Maroc

abdessamaddibi@gmail.com

Résumé :

Depuis l'émergence du débat sur le capital immatériel, la problématique de sa mesure reste l'une des questions persistantes de la recherche en sciences de gestion. En effet, le sujet a fait l'objet de nombreuses recherches aussi bien sur le plan conceptuel que méthodologique. Parallèlement aux travaux qui se sont intéressés à l'exploration de la notion de l'immatériel ainsi que ses différentes composantes, d'autres recherches ont essayé plutôt de proposer des démarches et des modèles pour la mesure de ce capital immatériel. La revue de la littérature en la matière nous amène à confronter deux principales approches de mesure : celle de l'évaluation (associer une valeur à l'immatériel) et celle de la valorisation (la constitution de l'immatériel comme valeur économique et l'augmentation de cette valeur).

Mots clés : Capital immatériel, mesure, évaluation, valorisation, performance globale

abstract:

Since the emergence of the debate on intangible capital, the problem of its measurement remains one of the persistent questions of research in management sciences. Indeed, the subject has been the subject of much research both conceptually and methodologically. In parallel with the work that has focused on the exploration of the notion of the immaterial and its various components, other research has tried instead to propose approaches and models for the measurement of this immaterial capital. The review of the literature in this field brings us to confront two main measurement approaches: that of evaluation (associating a value with the immaterial) and that of valuation (the constitution of the immaterial as an economic value and the increase in this value).

Keywords: Intangible capital, measurement, evaluation, valuation, overall performance

Introduction

Historiquement, la prise en compte des éléments immatériels remonte à A. Smith (1776), qui dans son célèbre œuvre « Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations », faisait déjà le lien entre l'accroissement des habilités des travailleurs et le progrès économique. Au début du 20ème siècle, F.W Taylor, dans ses travaux sur l'organisation scientifique du travail (OST), a également mis en évidence l'importance de la prise en compte du facteur humain dans les organisations. Mais ce n'est qu'en 1969 que le concept « capital immatériel » a été introduit pour la première fois par J.K. Galbraith pour désigner la capacité de transformer la connaissance en produits de valeur pour l'entreprise. Ces « capacités dynamiques » peuvent être définies comme la capacité de la firme à construire, intégrer et reconfigurer les compétences internes et externes pour s'adapter rapidement aux mutations de l'environnement (Teece, Pisano et Shuen, 1997).

Dans la littérature, trois approches différentes portant sur l'immatériel peuvent être distinguées :

La première est une approche économique. Elle trouve son origine dans les travaux de J. Schumpeter à qui on doit la mise en exergue du rôle de l'innovation (ou des investissements immatériels en R&D) dans la croissance économique. Cependant, le concept du capital immatériel ne va apparaître dans la littérature économique que vers la fin des années 1990 lorsqu'Epingard (1998) le définit comme étant un détour par la production de connaissances qui s'incorporent durablement dans les objets, les hommes et l'organisation, ce capital permet ainsi de dynamiser la création et la diffusion des connaissances et des compétences servant à accroître la productivité du travail humain dans les organisations.

La deuxième approche est plutôt financière et comptable. En effet, importé de l'économie à la gestion, le terme « immatériel » est une manière de l'opposer au « matériel » pour qualifier les éléments qui relèvent du non matériel, que ce soit des actifs, des ressources ou des droits de propriété. Ainsi, pour les normes comptables internationales (IFRS), un actif est une ressource susceptible de procurer pour l'entité des avantages économiques futurs. Dans le CGNC, un actif est « une série des "emplois nets" du bilan à la disposition de l'entreprise à la date de celui-ci, et constituée des éléments du patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'entreprise et des emplois en "non-valeurs" ».

La troisième approche peut être qualifiée de stratégique. Elle trouve son soubassement théorique dans la théorie des ressources de bases (Resource-based-view) selon laquelle le concept du capital immatériel est appréhendé comme une ressource stratégique contribuant à la création de l'avantage compétitif des organisations. Ainsi, le capital immatériel est appréhendé

comme une ressource interne stratégique permettant à l'entreprise de disposer d'un avantage concurrentiel durable Wernerfelt (1984), Barney (1991) et Grant (1991) ; ou encore comme « un ensemble de mini-actions individualisées ou collectives et synchronisées qui convergent vers la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise démultipliés à tous les niveaux » Savall et Zardet (2008).

D'autre part, la mesure du capital immatériel a également suscité l'intérêt des chercheurs en sciences de gestion. En effet, des travaux de recherche se sont penchés sur un effort d'évaluation de « l'immatériel » dans une optique de son comptabilisation au patrimoine de l'entreprise (normes comptables IAS/IFRS). Toutefois, malgré les multiples tentatives de comptabilisation du capital immatériel, son inscription dans le bilan de l'entreprise reste encore problématique notamment à cause de la non-contrôlabilité de sa composante humaine. C'est pourquoi d'autres travaux de recherche se sont intéressés à des outils de mesure extracomptables dans une logique de reconnaître la valeur économique du capital immatériel et par là ouvrir la voie à son valorisation. A cet égard, le modèle «Skandia Navigator » (L. Edvinsson 1999) s'est imposé dans la littérature managériale comme le principe fondateur de ces approches ; alors que la théorie socio-économique des organisations (Savall, Zardet, Cappelletti...), a contribué au développement d'une nouvelle approche de mesure fondée notamment sur l'évaluation des coûts/performances cachés.

Pourtant, malgré l'attention que lui ont portée chercheurs et praticiens, le capital immatériel continue de poser de nombreux problèmes théoriques et pratiques. En effet, qu'est-ce que « l'immatériel » ? De quoi se compose-t-il ? Comment le mesurer ? Selon quelle fréquence ? Et dans quel objectif ? Sont donc des questions aussi bien banales que perturbantes pour les chercheurs.

Pour apporter des éléments de réponse à ces questions, la première partie de ce travail de recherche sera consacrée au cadre conceptuel du capital immatériel afin de pouvoir en cerner le sens et le contenu. La seconde partie confrontera les différentes méthodes de son mesure notamment les approches comptables d'évaluation et celles extracomptables de valorisation de ce capital.

1. Le cadre conceptuel du capital immatériel

1.1. Le capital immatériel : un essai de définition

Depuis l'apparition du concept du capital immatériel, les chercheurs en sciences de gestion ne se sont pas mis d'accord sur sa définition. Ainsi, dans la littérature, on peut relever une hétérogénéité de définition parmi lesquelles on peut citer les suivantes :

« Le capital immatériel regroupe les actifs intangibles du marché, la propriété intellectuelle, les actifs liés à l'être humain et à l'infrastructure de l'organisation et qui aident l'entreprise à fonctionner » Brooking (1997).

« Le capital immatériel englobe la somme des connaissances des membres de l'organisation ainsi que la translation de ces connaissances ». Roos (1998).

« Au sens large, le capital immatériel est la différence entre la valeur de marché de la compagnie et sa valeur comptable. Au sens concret, c'est l'ensemble des ressources fondées sur des connaissances qui contribuent à maintenir l'avantage concurrentiel de l'entreprise » Ordóñez De Pablos (2003).

« Le capital immatériel est la capacité d'une entreprise à coordonner, à orchestrer et déployer ses ressources en matière de connaissances vers la création de valeur dans la poursuite de sa vision avenir » Rastogi (2003).

« Le capital immatériel peut être défini par une phrase simple : « il s'agit de toute la richesse de l'entreprise qui ne se lit pas dans les états financiers ». Dans l'entreprise il y a des stocks de richesses liquides (les actifs circulants), les stocks de richesse solides (les immobilisations) et il y a le capital immatériel qui est le stock gazeux. » Fustec et Marois (2006).

Cette hétérogénéité de définitions du capital immatériel trouve son explication dans les différentes approches adoptées pour le définir (approche comptable, économique ou stratégique) mais nous considérons la définition proposée par Edvinsson et Malone (1999) comme la plus complète.

En effet, le capital immatériel représente « une combinaison des ressources et/ou des actifs incorporels, tels que les connaissances, le savoir-faire, les compétences professionnelles et l'expertise, les relations avec les clients, l'information, les bases de données, des structures organisationnelles... Ces éléments peuvent être utilisés pour créer la valeur organisationnelle et fournir un avantage concurrentiel à une organisation ».

Cette définition présente à notre regard trois atouts essentiels. D'abord, le capital immatériel correspond à une ressource intangible qui englobe les connaissances et l'information qui peut être utilisée par une organisation à créer de la valeur. Ensuite, c'est cette combinaison des actifs incorporels qui sert à créer et à établir la valeur d'une organisation. Enfin, la présence seule de ces ressources ne suffit pas à apporter de la valeur mais nécessite une gestion efficace de ces ressources. Au-delà de son intérêt conceptuel, cette définition va également guider l'approche à adopter pour la mesure du capital immatériel de façon à passer d'une logique purement comptable (d'évaluation) à une logique plus stratégique (de valorisation).

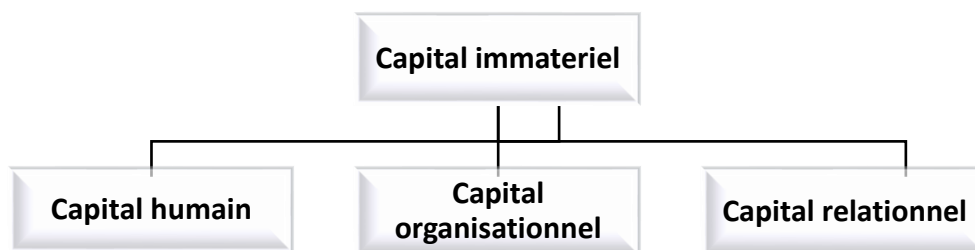
1.2. Les différentes composantes du capital immatériel

Les études portant sur le capital immatériel ont permis d'avoir un large éventail de définitions, de caractéristiques et d'attributs relatifs à ce capital et la littérature sur le sujet est très riche avec des termes différents pour décrire le capital immatériel et ses composantes.

En effet, des chercheurs ont proposé une liste exhaustive pour énumérer les différents types d'investissements immatériels (P. Caspar et C. Afriat 1988) alors que d'autres ont proposé une liste plus ouverte d'actifs immatériels classés par leur degré d'immatérialité croissante (C. Pierrat 2000).

Ce n'est qu'à partir des travaux d'Edvinsson & Malone (1997) et Sveiby (1997) que l'on peut dégager un certain compromis sur la décomposition du capital immatériel en trois composantes à savoir le capital humain qui concerne les Hommes de l'entreprise (capacités individuelles, connaissances, expérience), le capital organisationnel qui englobe les systèmes d'organisations de l'entreprise et les technologies d'information, et le capital relationnel qui concerne les relations avec les clients et les partenaires externes de l'organisation.

Figure 1 : Composition du capital immatériel



Source : conception personnelle

1.2.1 Le capital humain

Le concept de « capital humain » a été développé pour la première fois par l'économiste américain Schultz en 1961. Dans la continuité des travaux de Schultz, Becker (1964), dans sa théorie sur le capital humain, a utilisé la logique économique pour étudier les décisions individuelles portant sur les investissements dans la productivité. Selon Becker, ces investissements visent l'amélioration des compétences et des connaissances (la scolarité, la formation, le savoir-faire), les choix de carrière (décision de travailler, mobilité de la main d'oeuvre) et d'autres caractéristiques du travail (salaire, les heures de travail).

Brookings (1996), Edvinsson et Malone (1997) et Sveiby (1997), soulignent que le capital humain correspond aux connaissances tacites et explicites des gens et leur capacité de générer des actifs corporels et incorporels. Cette connaissance permet aux ressources humaines d'être

capable d'exécuter efficacement leurs tâches. Pour Hsu et Fang (2009), cette connaissance comprend l'éducation formelle, la formation spécifique, l'expérience et le développement personnel. Ce capital humain doit, enfin, pouvoir produire un bénéfice pour l'entreprise par les revenus perçus lors de la mise à disposition de ses compétences.

1.2.2. Le capital organisationnel

Selon Edvinsson et Malone (1997), le capital organisationnel (ou capital structurel) se compose des actifs incorporels qui se trouvent dans la structure organisationnelle de l'entreprise et l'infrastructure technologique qui facilitent l'échange de connaissances afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle de la firme. Ces actifs peuvent avoir une dimension technique c'est-à-dire se rapportant aux efforts déployés dans le domaine de la recherche et du développement (R&D), à l'infrastructure technologique, à la propriété intellectuelle et industrielle comme elles peuvent être liées à la culture organisationnelle, les valeurs, les attitudes, les structures et la communication au sein de l'entreprise. Ainsi, selon les auteurs, le capital organisationnel est « tout ce qui demeure lorsque les employés rentrent chez eux » Edvinsson et Malone (1997). D'autres auteurs considèrent que le capital organisationnel englobe les mécanismes et les structures de l'organisation qui peuvent aider à soutenir les employés dans leur quête pour optimiser les performances intellectuelles et donc les performances de l'entreprise (Bontis (1998). Pour Ambrosini et Bowman (2001), le capital organisationnel est situé au sein des routines organisationnelles tacites et se concentre sur les aspects informels de la vie organisationnelle. De son côté, Hofstede (1985) fait remarquer que la dimension culturelle du capital organisationnel joue un rôle important dans la création du capital immatériel. En somme, le capital organisationnel regroupe les bases de données, les fichiers clients, les manuels, les logiciels, les structures organisationnelles, le capital-innovation, ainsi que tout ce qui améliore l'efficacité organisationnelle. On peut en conclure que le capital organisationnel est créé par les individus mais il appartient à l'organisation.

1.2.3. Le capital relationnel

Les relations de l'entreprise avec son environnement peuvent être analysées à deux niveaux. Le premier niveau se rapporte aux relations avec les clients, fournisseurs, partenaires et concurrents, alors que le deuxième niveau se rapporte aux relations avec la société en général. Ce capital relationnel représente la capacité de la firme d'absorber, d'exploiter et d'explorer de nouvelles connaissances issues de son environnement en vue d'obtenir un avantage concurrentiel durable Bontis (1998), Canibano et al. (2000) et Martin-de-Castro et al. (2011).

Il se situe donc à l'extérieur de l'entreprise et correspond au potentiel qu'une organisation doit à ses biens incorporels comprenant les connaissances inscrites dans les clients, les fournisseurs, l'État et autres Bontis (1998).

En plus des relations de l'entreprise avec ses clients qui constitue le cœur de son capital relationnel, ce dernier regroupe également sa réputation, son image de marque et sa capacité à fidéliser ses clients.

2. Les méthodes de mesures de l'immatériel

Les travaux sur le thème de la mesure du capital immatériel portent sur des aspects financiers, comptables, et managériaux et permettent donc une rencontre pluridisciplinaire dans le domaine de la comptabilité financière (actifs incorporels et comptabilité), du contrôle de gestion (capital intellectuel et pilotage de l'entreprise) et de la finance d'entreprise (immatériel et évaluation financière de l'entreprise).

Traditionnellement, le capital de l'entreprise a été toujours assimilé à un ensemble d'actifs corporels (constructions, biens d'équipements et machines..) mesuré selon le principe comptable du coût historique. Toutefois, le poids de plus en plus important de l'innovation et du progrès technique dans les entreprises ont révélé l'importance d'une autre catégorie du patrimoine à savoir les actifs immatériels (stock des connaissances, l'efficacité et l'efficience de la structure organisationnelle, l'effort de recherche et développement, les licences possédées..) qu'il faudrait désormais évaluer et intégrer dans la valeur de l'entreprise.

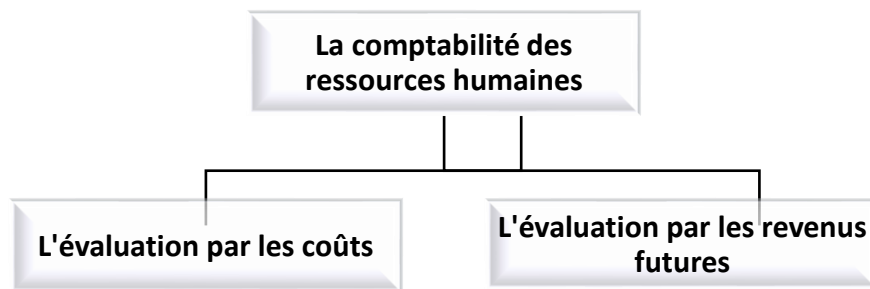
A cet égard, le navigateur de Skandia (Edvisson et Malone) s'est imposé comme référence de mesure du capital immatériel permettant ainsi de passer d'une logique d'évaluation comptable de l'immatériel à une logique plus stratégique de valorisation de ce capital. De son côté, la théorie socio-économique des organisations a mis en évidence l'importance de l'analyse des dysfonctionnements au sein des organisations ainsi que l'avantage tiré des améliorations socio-économique qui en découle en matière de développement du capital humain pour en explorer un autre modèle de valorisation.

2.1. Mesures comptables d'évaluation

La comptabilité des ressources humaines trouve son origine dans les travaux de la théorie du capital humain (Becker 1964) et ceux de l'école des relations humaines (Likert 1967). Elle consiste à fournir des informations chiffrées sur le facteur humain, afin de permettre aux responsables des ressources humaines d'apprécier les «performances sociales» des entreprises et de quantifier les réalisations à caractère social (Capron, 2003).

La comptabilité des ressources humaines s'appuie sur des méthodes classiques différentes mais complémentaires en particulier l'évaluation par les coûts et l'évaluation par les revenus futures.

Figure 2 : La comptabilité des ressources humaines



Source : conception personnelle

2.1.1. L'évaluation par les coûts

Deux approches peuvent être soulignées à cet égard à savoir le coût historique et le coût de remplacement.

Evaluation par le coût historique :

L'évaluation des ressources humaines par le coût historique consiste à enregistrer les coûts de formation, de sélection, de recrutement, d'intégration, de mutation, de promotion et les coûts organisationnels, dans l'actif du bilan à leur coût historique conformément aux principes comptables de comptabilisation des acquisitions des investissements.

Cette méthode présente l'avantage de traiter les dépenses liées à la détection, l'intégration et l'entretien des ressources humaines comme des investissements pour l'entreprise ; cependant, elle est contestée par de nombreux auteurs et ce pour différentes raisons. D'abord, les connaissances acquises par les salariés suite à une action de formation sont la propriété exclusive des salariés et non pas celle de la société (Igalens 1995). Ensuite, il n'existe pas d'arrangements institutionnels permettraient aux entreprises de faire valoir un droit sur la valeur de leurs ressources humaines (Miller et Wurzburg 1995) ; et par conséquent les entreprises ne peuvent amortir les coûts de formation sur la période pendant laquelle elles profitent des avantages économiques futures des qualifications acquises par le personnel. La non contrôlabilité du capital humain rend donc sa comptabilisation dans un bilan problématique voire impossible car il est indissociable de son détenteur auquel il est incorporé. C'est pourquoi les normes comptables marocaines (CGNC) et françaises (PCG) considèrent toujours les investissements en capital humain comme des charges. De même, le référentiel international (IAS/IFRS) notamment au travers la norme IAS 38 sur les actifs incorporels exclut les ressources humaines des actifs incorporels.

Évaluation par les coûts de remplacement (current cost) :

Cette méthode, proposée par Flamholtz (1973), repose sur l'idée que l'habileté des travailleurs peut augmenter avec leur expérience acquise par l'écoulement du temps dans l'activité sans

qu'il y ait des sorties de fonds. Elle consiste alors à enregistrer les dépenses qu'il faudrait engager pour reconstituer le capital humain existant.

L'évaluation du capital humain par les coûts de remplacement présente l'avantage d'être une méthode dynamique càd qui intègre l'évolution monétaire et les autres éléments qui font évoluer la valeur des ressources humaines avec le temps. Cependant, elle reste assez subjective dans le sens où l'idée même de reconstituer à l'identique le capital humain est très difficile à réaliser.

2.1.2. L'évaluation par les revenus futurs

Cette méthode proposée par Mathé et Rivet (1994) repose sur le principe que la valeur économique du capital humain est égale à la capitalisation des dépenses salariales.

Elle propose alors d'inscrire au bilan de l'entreprise les cash-flows escomptés des dépenses salariales càd les flux actualisés de ces charges salariales. Ainsi, ces flux actualisés apparaîtront dans un compte d'actif immobilisé nommé « ressources humaines », et en contrepartie, dans un compte de passif au niveau des capitaux propres nommé « fonds sociaux ».

La mise en œuvre de cette méthode implique la prise en compte de différents éléments notamment le nombre de salariés, la durée moyenne estimée d'activité de chaque salarié, le taux d'actualisation et la croissance annuelle des salaires.

Cette méthode présente l'avantage d'inciter les employeurs à imaginer les employés comme une ressource évaluable de l'organisation pouvant s'apprécier ou se déprécier selon la manière dont elle est gérée Capron (1995). Cependant, son utilisation pratique est très discutable dans le sens où l'évolution technologique, la conjoncture économique, la modification de la législation sont des facteurs perturbateurs pour le calcul de ces paramètres (Vatteville 1997).

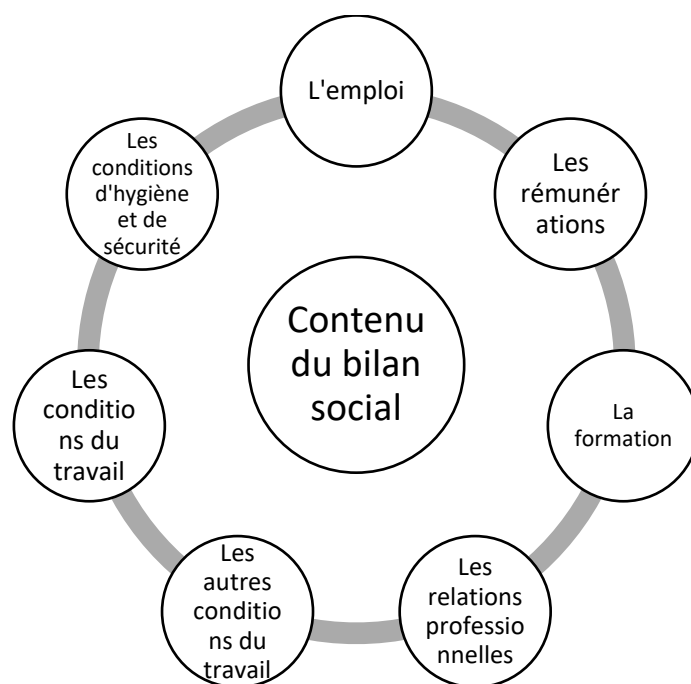
2.2. Mesures extracomptables de valorisation

Trois modèles de mesure extracomptables du capital immatériel ont attiré notre attention, de par leur notoriété et leur originalité à savoir le bilan social, le modèle Scandia (Edvinsson et Malone (1999) et le modèle socioéconomique (Savall, Cappéletti 2008, 2010).

2.2.1. Le bilan social

Le bilan social constitue un complément aux rapports annuels de gestion. Il regroupe plusieurs informations sur l'état des relations sociales au sein de l'entreprise présentées selon sept grandes catégories d'indicateurs à savoir l'emploi, les rémunérations, les conditions d'hygiène et de sécurité, les conditions de travail, la formation, les relations professionnelles et les autres conditions de vie au sein de l'entreprise.

Figure 3 : Contenu du bilan social



Source : conception personnelle

Le bilan social regroupe donc un ensemble d'informations nominales (en valeurs absolues), statistiques (en moyennes et en pourcentages) et ordinales (classement de certains éléments) et constitue un moyen de reporting interne sur l'état du « potentiel humain » de l'entreprise.

Le bilan social peut être considéré, d'ailleurs, comme une première étape pour la réalisation du tableau de bord social (TBS) au sens de Martory (2003).

En tant qu'instrument de mesure du capital humain, le bilan social souffre de deux limites majeures. D'une part, le manque de visibilité sur les évolutions futures des indicateurs fournis ; et d'autre part, le manque d'homogénéité des données fournies (D'Arcimoles 1994).

2.2.2. Le model Scandia

Le modèle Scandia ou le « Scandia Navigator » est inspiré de l'exemple de l'entreprise suédoise Scandia qui, depuis les années 2000, a commencé à présenter un rapport sur le capital immatériel distinct de son rapport annuel de gestion.

Ce modèle a été réalisé par Edvinsson et Malone (1999). Il consiste à calculer, en trois étapes, une valeur de rendement en pondérant une évaluation de l'investissement immatériel par un taux d'efficacité calculé à partir d'indicateurs de performance internes.

La première étape de la démarche consiste à établir un Rapport sur le capital immatériel.

La deuxième étape consiste à extraire de ce Rapport sur le capital immatériel, un ensemble d'indicateurs permettant de mesurer l'investissement annuel de l'entreprise dans le domaine immatériel.

La troisième étape consiste à mesurer l'efficacité de l'investissement immatériel en calculant un taux de rendement global.

Le Rapport sur le Capital Immatériel

Le Rapport sur le capital immatériel est construit sous forme d'un Tableau de Bord, au sens de Kaplan et Norton (2000). Il permet le suivi et la comparaison dans le temps de grandeurs représentatives de l'état de l'entreprise et de son évolution en énumérant trois catégories d'indicateurs. Ces derniers prennent la forme d'indicateurs en valeurs absolues quantitatives (ex : nombre de brevets en cours de dépôt), en valeurs absolues monétaires (ex : dépenses de formation par tête) ou encore en valeurs relatives (ex : degré de réalisation d'un objectif).

Une liste non exhaustive des indicateurs à utiliser dans le rapport sur le capital immatériel a été d'ailleurs proposée par les auteurs.

Tableau N°1 : Indicateurs du rapport sur le capital immatériel

Domaines	Indicateurs
Les finances :	<ul style="list-style-type: none"> - Total des actifs- total des actifs / employé - Chiffre d'affaires – chiffre d'affaire / employé - Bénéfices – Bénéfices / employé - Valeur ajoutée – valeur ajoutée / employé - Valeur de marché - Chiffre d'affaires provenant des nouvelles opérations commerciales - Bénéfices provenant des nouvelles opérations commerciales
Les clients :	<ul style="list-style-type: none"> - Part de marché - Indice de satisfaction client - Ventes annuelle / client - Durée moyenne de la relation client - Clients perdus - Nouveaux clients
Les processus	<ul style="list-style-type: none"> - Dépenses administratives - Temps moyen de réponse - Evolution du parc informatique - Dépenses informatiques - Capacité de l'équipement informatique
Renouvellement et développement	<ul style="list-style-type: none"> - Frais de développement des compétences - Indice de satisfaction des employés - Investissement dans le développement du capital structurel - Part de nouveaux produits dans l'ensemble de la gamme - Dépenses de R&D investies en recherche fondamentale - Dépenses de recherche et développement investies en conception produit - Age moyen des brevets - Nombre de brevets

Les ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Indice de leadership - Indice de motivation - Nombre de salariés - Turnover du personnel - Age moyen du personnel - Nombre d'années d'expérience
-------------------------	---

Source : Conçu d'après Edvinsson et Malone, 1999

Indicateurs de mesure de l'investissement immatériel

Il s'agit par la suite de cerner l'investissement immatériel lui-même, à travers l'extraction du rapport sur le capital immatériel, d'un ensemble d'indicateurs permettant de mesurer l'investissement annuel de l'entreprise dans le domaine immatériel.

Edvinsson et Malone (1999) proposent à cet effet de prendre la moyenne arithmétique des neuf indicateurs suivants, exprimés en pourcentage :

Tableau N°2 : Indicateurs de mesure de l'investissement immatériel

✓ Part de marché	✓ Indice de motivation	✓ Performance qualité/objectif
✓ Indice de satisfaction clients	✓ Ressources en R&D/total des ressources	✓ Taux de maintien des salariés dans l'entreprise
✓ Indice de leadership	✓ Heures de formation	✓ Efficacité administrative/C

Source : Conçu d'après Edvinsson et Malone, 1999

Les auteurs précisent par la suite que cette liste d'indicateurs ainsi que la pondération de chaque taux dans l'indicateur agrégé sont à adapter aux spécificités de chaque organisation.

In fine, la valeur dynamique du « capital immatériel » résulte de la multiplication de cet indicateur de performance globale par la valeur du capital immatériel calculée.

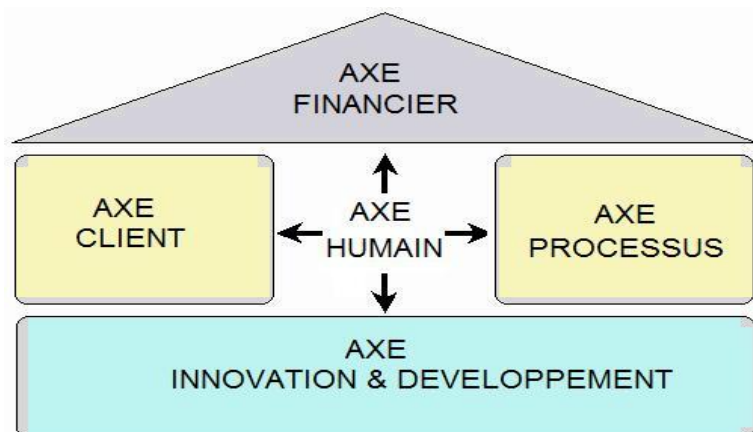
Le navigateur de Scandia (« Scandia Navigator »)

La représentation du « capital immatériel » nécessite en fin l'élaboration d'une carte de l'ensemble de la valeur de l'entreprise Edvinsson et Malone. Pour se faire, les auteurs proposent un modèle global appelé le Navigateur de Scandia représentant toutes les informations facilement compréhensibles par un observateur extérieur et permettant de préciser le rôle du « capital immatériel » dans l'organisation.

Le modèle proposé se subdivise en cinq domaines qui sont à l'origine de la valeur du « capital immatériel » de l'entreprise à savoir les finances, les clients, les processus, le renouvellement et le développement, et les ressources humaines. Chacun de ces domaines est décliné en une série d'indicateurs permettant d'appréhender les performances futures de l'entreprise.

Le navigateur de Scandia ou « Scandia Navigator » peut être schématisé comme suit :

Figure 4 : Le navigateur Scandia (Scandia Navigator)



Source : Edvinsson et Malone, 1999

Il ressort du modèle Scandia que la dimension humaine est le moteur de l'entreprise et que les autres composantes de l'entreprise ne génèrent rien par eux même. Par conséquent, le capital humain représente l'âme de l'entreprise. Edvinsson et Malone (1999).

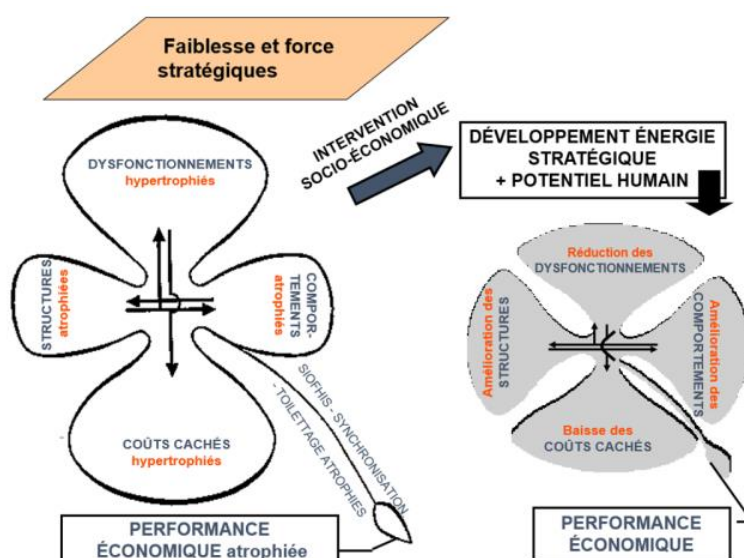
Pour conclure, on peut dire que le modèle Scandia, en tant qu'instrument de mesure de l'immatériel, a eu le mérite de faire le lien entre les actifs intangibles (l'apprentissage organisationnel, les processus internes et le management des clients) et la performance de l'organisation. Cependant, sa limite réside dans le fait que le « capital humain » reste dilué dans l'ensemble des indicateurs proposés par le modèle.

2.2.3. Le model socio-économique :

Dans le cadre de la théorie socio-économique des organisations (Savall, 1974, 1975 ; Savall et Zardet, 1987, 2008 ; Cappelletti 2006, 2010 ; Savall, Bonnet, Cappelletti 2018), L. Cappelletti propose un modèle de contrôle de gestion socio-économique centré sur la maîtrise de la performance sociale et la mesure de ses impacts sur la performance économique. En effet, à partir d'une mesure initiale, réalisé en temps t , le contrôle de gestion socio-économique permettrait de mesurer les gains de valeur ajoutée, ou réduction des coûts cachés engendrés par la réduction des dysfonctionnements, mesurée dans une deuxième période $t+1$.

Selon ce modèle socio-économique, le capital humain est mesurable sur une période à travers la mesure de l'évolution des dysfonctionnements et des coûts cachés qu'ils engendrent. Si les dysfonctionnements managériaux et les vulnérabilités en compétences qui en découlent augmentent, le niveau des coûts cachés va augmenter indiquant une dégradation du capital humain. Dans le cas inverse, cela indique un développement du capital humain (Cappelletti 2010).

Figure 5 : Le modèle socioéconomique



ISEOR©2010

Source : ISEOR

Le modèle socio-économique présente à notre regard un double intérêt théorique et empirique : Sur le plan théorique, il est conçu selon une approche dynamique de mesure du « capital humain ». Ce dernier étant approché en tant qu'une activation stratégique du « potentiel humain » et donc la problématique de mesure de ce capital ne se limite pas à uniquement à essayer de l'évaluer mais plutôt de le valoriser et le piloter.

Sur le plan empirique, il est basé sur une expérimentation réalisée, depuis plus de quarante ans, sur plusieurs centaines d'organisations privées et publiques et donc fonctionne avec un processus et des outils assez rodés et normalisés.

Conclusion

L'examen de la littérature sur le capital immatériel nous révèle donc une multitude de définition. Cette hétérogénéité de définitions trouve son explication dans les différentes approches adoptées pour le définir notamment les approches comptables, économiques et stratégiques. Cependant, on peut noter l'existence d'un certain compromis sur la décomposition du capital immatériel en trois composantes à savoir le capital humain, le capital organisationnel et le capital relationnel.

Au-delà de son intérêt conceptuel, la définition proposée par l'approche stratégique, a permis de réorienter la démarche adoptée pour la mesure du capital immatériel de façon à passer d'une logique purement comptable (d'évaluation) à une logique plus stratégique (de valorisation).

Etant basées sur une logique d'évaluation, les approches comptables de mesure du capital immatériel consistent à associer une valeur à ce capital dans l'objectif de sa prise en compte dans le patrimoine de l'entreprise. Elles présentent deux limites majeures ; d'abord elles sont trop synthétiques et sont généralement centrées sur un seul indicateur, le plus souvent financier, et par conséquent ne parviennent pas à saisir toute la complexité du concept de l'immatériel. Ensuite, si on prend le capital humain, il reste indissociable de son détenteur, auquel il est incorporé, et par conséquence, ne peut devenir la propriété de l'entreprise. C'est pourquoi, au niveau des référentiels comptables internationaux, jusqu'à maintenant, il n'y pas de changement fondamental concernant sa comptabilisation.

Les approches extracomptables sont par contre basées sur une logique plutôt de valorisation et de pilotage de l'immatériel dans l'objectif de le reconnaître en tant que valeur économique pour les organisations ainsi que l'augmentation de cette valeur. Elles proposent alors une pluralité d'indicateurs permettant de mieux approcher le concept de l'immatériel en général et de sa composante humaine en particulier mais sans pour autant proposer une synthèse permettant aisément de le mesurer. Leur mérite c'est de reconnaître le potentiel humain, composante essentielle du capital immatériel, en tant que valeur économique centrale de l'organisation et par conséquent concevoir une politique de pilotage de la performance des entreprises plus globale et plus durable.

BIBLIOGRAPHIE

- Bounfour A. (2000), « La valeur dynamique du capital immatériel », *Revue Française de Gestion*, n°130, pp. 111-124
- Bounfour, A. (1998) , *Le management des ressources immatérielles : maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif*. Dunod
- Buono A.F, Savall H., Cappelletti L., (2018), *la recherche intervention dans les entreprises et les organisations, de la conception à la publication*, édition IAP
- Caspar, C. Afriat, (1988), *L'investissement intellectuel (Essai sur l'économie de l'immatériel)*, Editions Economica, Paris
- Cappelletti L, Voyant O, Savall H., (2018), « La méthode des coûts cachés : bilan d'étape en mode praticien réflexif de quarante années d'application », *Transitions numériques et informations comptables*, Mai 2018.
- Cappelletti L. (2006), « Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : enjeux, Cappelletti L. (2012) : *Le contrôle de gestion de l'immatériel : Une nouvelle approche du capital humain* Edition Dunod
- Cappelletti L, Khouatra Dj (2004) « Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 2004/1 (Tome 10), p. 127-146. DOI 10.3917/cca.101.0127
- Cappelletti. L (2010) « Vers une approche socio-économique de mesure du capital humain ?. Capital immatériel : état des lieux et perspectives », Jun 2010, Montpellier, France.
- Cappelletti *et al.*, (2018) « Quarante ans après son invention : la méthode des coûts cachés », *ACCRA* 2018/2 (N° 2), p. 71-91
- Christian P., *Immatériel et comptabilité, Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Economica, Edition Bernard Colasse (2000)
- Dibi A., Benlakouiri A., (2018), « Le contrôle de gestion socio-économique : un outil de pilotage de la performance globale des organisations », Colloque international Finance, contrôle de gestion et performance globale des organisations, EST de Safi Maroc, le 29 et 30 novembre 2018.
- Igalens J., (1995), «La comptabilité des ressources humaines, une confusion des genres», acte du colloque Comptabilité et gestion des ressources humaines, LIRHE, Toulouse, 12 juin.
- Edvinsson L, Malone M S,(1999) *Le capital immatériel de l'entreprise, Identification, mesure, management*, Maxima
- Fustec A, Marois B., (2006), *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*. Editions Eyrolles, 2006.

- Marois B. (2003), « Le capital immatériel : application au secteur français », *Cahier de recherche d'HEC*, n°771
- Martory B (1990), *Le contrôle de gestion sociale*, Vuibert.
- Ordóñez de Pablos, P. (2003). "Intellectual capital reporting in Spain: a comparative view". *Journal of intellectual capital*, 4(1), 61-81.
- Pierrat C. et Martory B. (1996), *La gestion de l'immatériel*, Paris, Nathan
- Savall H ; et Zardet Z (1987, 2008, 2015), *Maîtriser les coûts et les performances cachées*, ECONOMICA
- Savall H, Zardet V. (2001), « évolution des outils de contrôle et des critères de performance, face aux défis de changement stratégique des entreprises ». 22_eme congres de l'AFC, mai 2001