

Capital immatériel : Essai de mesure et proposition d'une grille des indicateurs d'évaluation

Intangible capital: Measurement trial and proposal for an evaluation indicator grid

Mohamed El Arbi ALLALI, (*Doctorant en Science de Gestion*)

*Laboratoire Technologies et Services Industriels (LTSI)
Ecole supérieure de technologie, Fès
Université SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH, FES, MAROC*

Abderrahmane ALAOUI ISMAILI, (*Professeur de l'Enseignement Supérieur*)

*Laboratoire Technologies et Services Industriels (LTSI)
Ecole supérieure de technologie, Fès
Université SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH, FES, MAROC*

Adresse de correspondance :	Ecole Supérieure De Technologie, Fès BP 2427 Route d'Imouzzer, Fès Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Mroc Code postal : 30000 Tél : +212 5 35 60 05 84 ; Fax, : +212 5 35 60 05 88
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ALLALI, M. E. A., & ALAOUI ISMAILI, A. (2024). Capital immatériel : Essai de mesure et proposition d'une grille des indicateurs d'évaluation. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(2), 600-621. https://doi.org/10.5281/zenodo.10728138
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: January 20, 2024

Accepted: February 28, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 2 (2024)

Capital immatériel : Essai de mesure et proposition d'une grille des indicateurs d'évaluation

Résumé

Au cours des deux dernières décennies, nous avons progressivement évolué vers une économie fondée sur la connaissance, en évolution rapide et à forte intensité technologique, dans laquelle les investissements dans les ressources humaines, les technologies de l'information, la recherche et le développement, l'innovation et la publicité sont devenus essentiels pour maintenir la performance et la compétitivité de l'entreprise. Ces éléments partagent une caractéristique spécifique et distinctive qui est l'absence de la substance physique et sont communément regroupés dans le capital immatériel (C.I). Cependant, la montée en importance des investissements dans les immatériels et de leurs valeurs dans le marché a rencontré des contrariétés de mesure. Et le problème de leur non-traduction dans le bilan, et par conséquent leur évaluation, est fermement posé par manque de flexibilité des exigences des normes comptables. Afin de participer aux débats autour de la mesure des immatériels, notre article suggère la problématique suivante : En dépit de son caractère intangible, est-il possible de mesurer le capital immatériel (C.I) ? L'objectif est, donc, de présenter l'état de l'art du C.I, de déceler la taxonomie du C.I, de montrer le rôle du C.I dans l'entreprise et d'énumérer les méthodologies fondamentales d'évaluation du C.I. In fine, nous allons proposer des lignes directrices pour la mesure du C.I suivant une grille regroupant les indicateurs primordiaux de mesure du C.I.

Mots clés : Investissements immatériels, capital immatériel (C.I), évaluation, indicateurs

JEL Classification : O34

Type de l'article : Article théorique.

Abstract

Over the past two decades, we have gradually moved towards a rapidly evolving, technology-intensive, knowledge-based economy, in which investments in human resources, information technology, research and development, innovation and advertising have become essential to maintaining business performance and competitiveness. These elements share a specific and distinctive characteristic - the absence of physical substance - and are commonly grouped together as intangible capital (IC). However, the rise in importance of investments in intangibles and their value in the marketplace has encountered measurement problems. And the problem of their non-translation in the balance sheet, and consequently their valuation, is firmly posed by the lack of flexibility in the requirements of accounting standards. In order to contribute to the debate on the measurement of intangible assets, our article suggests the following problematic: Despite its intangible nature, is it possible to measure intangible capital? The aim is therefore to present the state of the art of I.C., to identify the taxonomy of I.C. and to enumerate the fundamental methodologies of I.C. evaluation. Finally, we will propose guidelines for I.C. measurement following a grid grouping together the essential indicators of I.C. measurement.

Key words: Intangible investments, intangible capital (IC), evaluation, indicators

Classification JEL : O34

Paper type: Theoretical Research

1.Introduction :

L'économie du 21^e siècle est essentiellement une économie de la connaissance, concentrée sur l'importance du capital humain, les technologies, et la recherche et le développement. En tant que notion, l'économie de la connaissance a été vulgarisée en 1966 par Peter Drucker dans son livre « The Effective Executive », où il a mis l'accent sur les connaissances, les compétences, l'analyse des données, et les performances mesurables. Dans l'économie de la connaissance, les processus de production ont été remplacés par les compétences et le capital intellectuel, compte tenu de l'évolution de l'économie du monde vers des facteurs de plus en plus immatériels. Ceci s'est amplifié par la grande dépendance au capital immatériel, à l'informatisation, l'analyse des données et l'automatisation. Récemment et sans équivoque, le monde a connu, dans le cadre du covid-19, une sujétion inédite à la dématérialisation. Dans ce contexte, le rôle des technologies, de l'innovation, et de la propriété intellectuelle ; qui sont des éléments fondamentalement immatériels ; est devenu indubitablement décisif pour l'économie mondiale. L'Institut mondial McKinsey précise dans une étude menée en juin 2021 « Getting Tangible About Intangibles » que l'investissement immatériel a augmenté de 29% au cours des 25 dernières années pour les États-Unis et dix économies européennes qui ont enregistré une croissance de 63% de leurs valeurs ajoutées brutes (VAB). Dans le contexte marocain, le capital immatériel revêt une importance croissante en raison de l'évolution de l'économie vers des secteurs basés sur la connaissance et les services. Le rapport de la banque mondiale de 2018 intitulé « Le Maroc à l'horizon 2040 : Investir dans le capital immatériel pour accélérer l'émergence économique » faisait preuve de la reconnaissance du Maroc de l'importance du capital immatériel pour stimuler la compétitivité des entreprises et favoriser le développement économique. Sur le plan microéconomique, l'engagement des entreprises dans cette catégorie d'investissement garantit leurs performances et des niveaux de croissance élevés, rapides et durables, en substitution aux lourds investissements matériels. « Les entreprises à croissance rapide dépendent plus que les entreprises plus lentes pour les actifs immatériels tels que la marque, les compétences et les connaissances. » (McKinsey). Le débat aujourd'hui sur les immatériels ne concerne plus seulement le sujet de leur importance pour l'entreprise, mais il porte sur l'incapacité des outils traditionnels à refléter la valeur qu'ils créent pour les entreprises et à mesurer leurs contributions à leurs performances. Par conséquent, la mesure du capital immatériel reste un défi majeur pour les chercheurs et les praticiens. L'extension du périmètre de l'évaluation des entreprises ; dans le cadre de la structuration de la théorie financière ; pour contenir, les actifs immatériels ont mis en question non seulement les théories, mais aussi les techniques d'application.

Nous visons dans ce travail à présenter la revue de la littérature sur le capital immatériel (C.I), à énumérer la taxonomie du C.I et à exposer les méthodologies fondamentales d'évaluation du capital immatériel (C.I). Notre objectif est de proposer une grille de mesure réunissant les indicateurs primordiaux de mesure du capital immatériel pour les entreprises.

Pour ce faire cet article est structuré en cinq sections. La première sert à présenter l'état de l'art du C.I. La deuxième est dédiée à la taxonomie du C.I. Puis la troisième à pour objectif de montrer le rôle du C.I dans la performance et la RSE des entreprises. Par la suite, la quatrième est consacrée aux méthodologies fondamentales d'évaluation du C.I. Sur cette base la dernière section sert à proposer des lignes directrices pour la mesure du C.I suivant une grille regroupant les indicateurs primordiaux de mesure.

2. Cadre conceptuel du capital immatériel :

Le concept du capital immatériel s'est manifesté dans l'environnement des affaires pendant les années 90, puis la fréquence de son utilisation a augmenté. Sullivan (2000) précise que « le terme du capital immatériel s'est transformé d'une nouvelle idée intéressante à une phase fréquemment utilisée et bien connue dans le lexique des affaires ». Pour certains auteurs (M. Abramovitz et P. David), la montée en puissance du capital immatériel par rapport au capital physique est ancienne et remonte aux années 1920. Son importance a commencé de se révéler dans le contexte de l'économie du savoir où il joue un rôle substantiel dans la capacité de l'entreprise à innover, à accroître sa productivité et sa rentabilité et à fortifier sa compétitivité. Il suffit au niveau des évaluations des entreprises de comparer leur valeur au niveau des états financiers avec celle marchande. La différence entre ces deux valeurs ; appelé goodwill ; a contribué dans l'apparition de la notion de valeur intangible correspondant à celle du capital immatériel. De même pour la production, une analyse des coûts permet de constater que la part des éléments matériels de plusieurs produits ne cesse de céder la place pour des éléments immatériels. En comparant, par exemple, la part des matières premières dans le coût global par rapport aux charges de publicité ou d'une licence d'un brevet, quel écart peut-on constater ?

Le capital immatériel a contribué dans la création d'un nouveau modèle pour les entreprises se distinguant par une dynamique de croissance et de création de la valeur qui favorise des éléments autres que matériels.

Plusieurs auteurs ont œuvré pour délimiter les contours de ce concept et fournir plus de visibilité sur sa définition. Christian Pierrat (1996), considère l'actif immatériel comme un élément du patrimoine de l'entreprise, a à la fois différentes caractéristiques : sans substance corporelle, difficilement détachable des autres actifs, unicité, forte spécificité, durée de vie déterminée, et manque de certitude sur les futures revenus. C'est une définition basée sur les particularités distinctives et déterminantes de la notion. Dans ce sens, Egginton (1990) l'a défini en fonction de la nature de ce type d'actif et son caractère séparable ou non séparable. Pour d'autres auteurs, ils ont opté pour une définition fondée sur ses composantes ou selon l'approche comptable. Pour une entreprise il existe trois types de stocks : stock de richesse solide (correspondre aux immobilisations), stock de richesses liquides qui sont les actifs circulants et le dernier type est le stock gazeux qui convient au capital immatériel. Fustec et Marois (2006).

Au regard des résultats, des auteurs ont tenter de relier l'actif immatériel par la plus-value générée. Simon et Sullivan (1993) définissent l'actif immatériel comme une ressource ou tout facteur de production susceptible de générer des flux de trésorerie future dépassant les flux générés par les actifs corporels. Bontis (2001) précise ainsi que « le capital immatériel est insaisissable, mais du moment qu'on le découvre et qu'on l'exploite, il peut fournir à l'organisation une nouvelle base des ressources avec laquelle elle peut concurrencer et gagner. »

Selon William NAHUM (2016) « le capital immatériel recense et intègre plusieurs potentialités permettant d'identifier, de mesurer, d'évoluer, de ranger et valoriser ces richesses selon plusieurs combinaisons spécifiques liées tant au facteur humain, qu'au capital : partenaires, fournisseurs, clients, technologique, naturel, système d'information, marque, actionnaire, sociétale et également au facteur organisationnel ».

3. Taxonomie du Capital immatériel

Actif immatériel, capital immatériel, investissement immatériel, actifs intangibles, immobilisations incorporelles, une terminologie qui parfois utilisée dans des contextes par

des chercheurs pour désigner la même chose, et recouvrer la même réalité, et parfois selon les faits et les effets peut signifier ce que l'autre ne peut conjuguer dans un contexte. L'acception spéciale et commune entre les éléments au-dessus est l'« Immatériel ». Cette notion comporte pour certains, la technologie, le savoir-faire et les dépenses en R et D. Pour d'autres, elle inclut l'image de marque et le portefeuille client, sinon tous ces éléments ensemble. Le seul accord qu'on a souligné, d'après la revue de littérature, porte sur l'absence d'un consensus sur les composantes de l'actif immatériel. Son contenu change d'un auteur à un autre. Cependant, au niveau de la classification, on remarque une convergence.

L'OCDE (2006) précise que l'actif immatériel est reconnu par ses taxonomies nombreuses. Dans ce sens, les recherches sur ses composantes ont pour objectif primordial de n'intégrer que les purs actifs immatériels dans cette classification.

Avant d'entamer l'analyse de la taxonomie du capital immatériel, il est nécessaire de mettre en exergue et préciser la différence entre le capital immatériel et le capital intellectuel.

Pour Zambon (2002), les différentes approches du capital immatériel ont été synthétisées dans un concept globalisant qui est le capital intellectuel.

Dans le cadre du Knowledge-based view¹ de l'entreprise, l'importance de la connaissance a été démontrée par Grant (1996) qui réfère le capital intellectuel à la connaissance organisée mise en œuvre afin de créer de la valeur économique.

Jean Claude Dupuis (2014) considère les taxonomies du capital intellectuel comme un dénombrement des stocks de connaissances non incorporées dans les biens matériels. Pour lui, la généalogie de la notion du capital immatériel a connu des évolutions. Initialement, la notion a été centrée sur les compétences et le stock des connaissances de l'entreprise. Après, les contours de la taxonomie se sont étendus pour intégrer des ressources d'une nature différente, et qui sont nécessaires pour la marche de l'entreprise comme les ressources collectives dont chaque entité tire parti.

Patrick Sullivan (2000) rejoint la théorie du Knowledge-based view, et définit le capital intellectuel comme étant les connaissances qui peuvent être convertis en profit.

Loin de limiter la taxonomie dans la connaissance, des approches ont essayé d'élargir le champ de contenu du capital immatériel pour parler des ressources.

Zambon (2002) considère le capital intellectuel comme étant un stock de ressources qui ont pour finalité la création de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes par le biais d'un système résultant de la transformation des autres ressources matérielles et humaines. Il répartit ce stock de ressources en deux catégories :

- Ressources intra-organisationnelles à savoir : les compétences, les capacités le savoir-faire et d'autres ressources endogènes.
- Ressources externalisables comme la marque, la réputation, la satisfaction des clients, et d'autres ressources qui sont tournées vers l'extérieur.

Dans la même logique d'idée, Leif Edvinson (1999) structure l'instrumentation du capital immatériel autour de trois composantes :

- Composante structurelle renvoyant à la structure organisationnelle, aux NTIC², logiciels, bases de données, et brevets.
- Composante interne englobant les compétences des salariés, leur savoir-faire, et les formations permettant leur développement.

¹ La (KBV) est un concept de gestion de l'apprentissage organisationnel qui fournit aux entreprises des stratégies pour obtenir un avantage concurrentiel. Ceci est réalisé grâce à une implication accrue des employés dans la formulation et l'administration des objectifs opérationnels et des objectifs de transformation à long terme de l'entreprise. <https://www.encyclopedia.com/management/>.

² Nouvelles technologies de l'information et de la communication

- Composante externe s'intéresse au rôle du fournisseur, client et des autres partenaires dans la création de valeur.

En effet, le capital structurel, composante structurelle, excepté de la locution qu'on lui accorde, il s'agit d'une variante souvent présente dans la taxonomie du capital immatériel. Cela dit, le triptyque **capital humain – capital structurel - capital relationnel** a gagné l'unanimité de la littérature managériale en tant que leitmotiv de la décomposition du capital immatériel.

Le projet MERITUM (1998-2000) produit une taxonomie du capital immatériel composée du :

- **Capital humain** qui regroupe les compétences, le savoir et le savoir-faire, la connaissance. Et généralement tout ce que les employés emmènent avec eux en quittant les lieux de travail.
- **Capital structurel** qui partage, à l'opposé du capital humain, l'autre partie de la connaissance qui demeure dans les locaux de l'entreprise une fois les salariés les quittent le soir. Il recouvre notamment les procédures et les démarches et routines organisationnelles.
- **Capital relationnel** qui comprend toutes les relations établies entre l'entreprise et ses parties prenantes de son environnement externe (clients-fournisseurs-investisseurs-...) et qui peuvent constituer des ressources.

Dans ce sens, Edvinson et Malon (1999) distinguaient aussi pour les composantes du capital immatériel, entre Capital humain – Capital structurel – et capital client.

Roos (1997), a intégré la culture dans cette taxonomie, et la présente selon 4 blocs comme suit :

- Capital humain : compétences, attitudes, habiletés intellectuelles...
- Capital organisationnel : processus, propriété intellectuelle, innovation, et culture
- Capital renouvelable : nouveaux brevets et efforts de formation...
- Capital relationnel : relations regroupant les parties prenantes internes et externes.
- Bontis (2001) s'inscrit dans logique souvent utilisée et décomposant le capital immatériel comme :
- Capital humain : connaissances possédées pour chaque individu.
- Capital structurel : les capacités organisationnelles utilisées pour répondre aux besoins du marché.
- Capital relationnel : les clients et toutes les relations organisationnelles.

Cependant, il exclut de ces catégories la propriété intellectuelle sous prétexte que cette classe regroupe des actifs définis légalement et donc protégés.

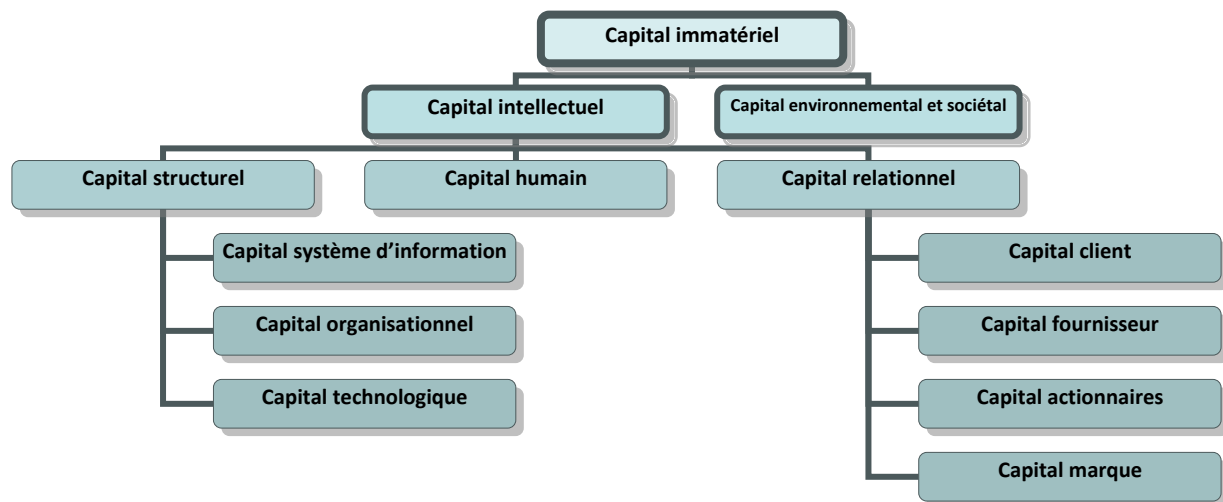
Ainsi, l'observatoire de l'immatériel (O.I) a introduit le capital environnemental et social comme quatrième catégorie à côté du triptyque humaine, structurel et relationnel.

En outre, d'autres approches de classement ont marqué les recherches dans ce domaine avec une logique différente. Partant de la vision de l'OCDE qui répartit le capital immatériel sous un angle d'investissement, et propose les catégories suivantes :

- Investissement immatériel pour l'innovation : regroupant les connaissances et compétences précédant le processus d'innovation, notamment la recherche & le développement, les technologies et l'ingénierie.
- Investissement immatériel donnant la qualification : à savoir les ressources humaines, structure organisationnelle.
- Données représentant le marché d'après les études réalisées, permettant son exploration, favorisant l'organisation et la structuration, et enfin garantissant la croissance.

- La partie immatérielle dans le matériel, particulièrement les logiciels intégrés dans les équipements.

Figure 1 : Taxonomie du capital immatériel.



Source : Observatoire de l'immatériel O.I (2007)

Pour sa part, Annie Brooking (1996) dans sa décomposition énumère :

- Actif centré sur les ressources humaines : Les qualifications, l'expertise, leadership, et l'habilité à trouver des solutions aux problèmes.
- Infrastructure : elle intègre l'ensemble des technologies, des procédures, et tout ce qui facilite le fonctionnement de l'entreprise.
- Propriété intellectuelle : Les brevets et les savoirs propres à l'entreprise.
- Actif du marché : la marque, le portefeuille client, fidélité client, et le circuit de commercialisation.

La répartition de [D. Soulié et D. Roux (1992)] est une sorte de groupage selon deux classes :

- Actif de rareté favorisant la rente absolue à leurs détenteurs sur un marché par monopole ou rente relative qui permet de présenter le même produit que les concurrents, mais aux moindres coûts.
- Actif de connaissance, qui le décompose en savoir, savoir-faire, et faire savoir.

De tout ce qui précède, on peut constater la présence du triptyque **capital humain, structurel** et **relationnel** dans la plupart des approches de décomposition du capital immatériel. La convergence de l'ensemble des auteurs autour de ce triptyque ne permet pas de nier l'existence des autres représentations qui intègrent le capital environnemental et sociétal comme autres composantes du capital immatériel.

4.Le Capital Immatériel : Pilier de la performance et de la responsabilité sociale dans l'entreprise.

Le capital immatériel joue un rôle crucial dans le monde des affaires et est étroitement lié à plusieurs aspects clés de la gestion d'une entreprise, notamment la comptabilité, la responsabilité sociale des entreprises (RSE), la performance de l'entreprise. Ces domaines sont interconnectés dans le contexte entrepreneurial.

Le capital immatériel représente une composante essentielle du patrimoine d'une entreprise, mais il est souvent difficile à mesurer et à comptabiliser en raison de sa nature non physique. Les normes comptables traditionnelles ont du mal à saisir la valeur du capital immatériel, ce qui peut entraîner une sous-évaluation des actifs de l'entreprise dans les états financiers. Cependant, la reconnaissance croissante de l'importance du capital immatériel a conduit à des

efforts visant à améliorer sa comptabilisation, notamment à travers des méthodes telles que l'évaluation des marques, des brevets, du capital humain, etc.

Ainsi, le capital immatériel est souvent étroitement lié à la RSE, qui englobe les initiatives et les politiques mises en œuvre par une entreprise pour tenir compte de ses impacts sociaux, environnementaux et économiques. Les entreprises qui investissent dans le capital humain (formation, santé, sécurité), le capital relationnel (engagement communautaire, partenariats) ou le capital environnemental (pratiques durables, réduction des émissions) renforcent généralement leur réputation et leur image de marque, ce qui peut avoir un impact positif sur leur performance financière et leur attractivité pour les investisseurs.

Sur le plan de la compétitivité le capital immatériel peut être un facteur clé de différenciation pour une entreprise. Les investissements dans le capital intellectuel (connaissances, compétences, propriété intellectuelle), le capital relationnel (réseaux, partenariats) et le capital organisationnel (processus, culture d'entreprise) peuvent conduire à des avantages concurrentiels durables. Les entreprises qui parviennent à gérer efficacement leur capital immatériel sont souvent mieux positionnées pour innover, attirer et retenir les talents, fidéliser la clientèle et s'adapter aux changements du marché, ce qui se traduit généralement par une meilleure performance financière.

En effet, le capital immatériel est un élément stratégique fondamental pour les entreprises, qui impacte leur comptabilité, leur responsabilité sociale, leur performance et leur capacité à innover et à s'adapter. Sa gestion efficace est essentielle pour créer de la valeur à long terme et maintenir un avantage concurrentiel sur le marché.

5.Méthodologies fondamentales de mesures du C.I :

Le débat sur la manière dont le capital immatériel doit être comptabilisé et présenté dans les états financiers pour le mesurer est présent dans la littérature depuis plus d'un siècle (Disksee, 1897 ; Leake, 1914 ; Canning, 1929 ; Canibano,2004). La publication d'informations sur les immobilisations incorporelles nécessite l'élaboration d'une base théorique sur laquelle les critères de comptabilisation et d'évaluation peuvent être définis. Traditionnellement, les comptables ont suivi une approche déductive du problème, fondée sur deux théories du revenu. L'une est l'approche de l'évaluation, qui est axée sur le bilan et repose sur l'hypothèse qu'une valeur économique réelle peut être associée à chaque élément des états financiers et que le revenu futur peut être estimé comme la différence entre la valeur nette des actifs de l'entreprise à deux moments différents. L'autre est l'approche par les transactions, qui est axée sur le compte de résultat, et qui établit les chiffres comptables en faisant correspondre les coûts des transactions dans les activités à la production des coûts des activités.

L'objectif de la mesure du capital immatériel peut être double. Premièrement, évaluer une organisation afin de communiquer sa valeur réelle au marché (perspective externe). Deuxièmement, identifier les éléments immatériels de l'entreprise afin de les gérer de manière à ce qu'ils puissent être transformés en amélioration continue des performances (perspective interne). La littérature sur le CI s'est beaucoup intéressée à l'évaluation par le marché des actifs immatériels de l'entreprise. De nombreuses personnes impliquées dans le débat estiment que la "véritable" valeur d'une entreprise ne peut être évaluée qu'en tenant compte des actifs incorporels. Ils affirment que des actifs tels que le capital marque, les travailleurs qualifiés, la culture d'entreprise, les relations avec les parties prenantes, l'accès aux marchés, la position concurrentielle et une multitude d'autres ressources hors bilan doivent être pris en considération (Harvey et Lusch, 1992). Cette perspective externe de la mesure du capital-investissement semble particulièrement utile à des fins comptables, car elle permet aux organisations d'attribuer une valeur à leurs actifs immatériels. La mesure et la déclaration internes du CI concernent les activités de gestion des immatériels. La première

visé à optimiser la gestion des ressources de connaissances dans l'entreprise afin d'améliorer continuellement les performances. La seconde vise à établir des normes pour la comptabilité organisationnelle afin de donner aux parties prenantes une image plus complète de la valeur monétaire traditionnelle de l'entreprise.

L'évaluation des immatériels dans les organisations est une question difficile. Cependant, étant donné que les immatériels sont d'une importance significative pour la compétitivité d'une entreprise, leur évaluation est une question fondamentale. Leif Edvinsson, ancien directeur du capital intellectuel chez Skandia, le souligne en ces termes : "Une entreprise se développe parce qu'elle a des valeurs cachées. Pour continuer à croître, il faut les faire apparaître, en prendre soin et les transférer dans l'entreprise. Si les dirigeants peuvent les mesurer, ils les valoriseront" (Stewart, 1994). Ces dernières années, un certain nombre de modèles ont été proposés pour mesurer les actifs immatériels. Ils peuvent être considérés comme un indicateur de l'inefficacité des cadres de mesure traditionnels à saisir les dimensions du capital immatériel au sein de l'entreprise.

Un examen de la littérature sur les cadres traditionnels de mesure des performances a révélé que peu d'attention est accordée à l'évaluation des immatériels. Le contrôle de gestion financièrement biaisé du 20^e siècle a été fortement critiqué (Kaplan, 1983 ; Meyer et Gupta, 1994 ; Johnson et Kaplan, 1987) et des approches telles que la matrice de mesure des performances de Keegan et al. (1989), la pyramide SMART de Lynch et Cross (1991) et le modèle de macro-processus (Brown, 1996) ont été proposées pour refléter la nécessité de systèmes de mesure plus complets. Bien que, par exemple, la matrice de mesure des performances permette de prendre en compte n'importe quelle mesure des performances, il n'existe pas de dimension explicite pour les actifs de connaissance. Outre les cadres explicites de mesure des performances, d'autres initiatives telles que le prix Malcolm Baldrige³ et son équivalent européen, le modèle d'excellence EFQM⁴, ont eu un impact sur le programme de mesure des performances des entreprises et ont encouragé les organisations à examiner certaines des dimensions "douces" des performances, telles que le leadership, les employés et l'impact sur la société.

La nécessité de mettre en œuvre des cadres de mesure plus équilibrés et intégrés a conduit à l'élaboration du Tableau de Bord (Epstein et Manzoni, 1997), puis de la Balanced Scorecard (Kaplan et Norton, 1992, 1996). Implicitement, la perspective d'apprentissage et de croissance du tableau de bord prospectif intègre des mesures de la capacité d'innovation et du développement du personnel, mais elle ne fournit pas de lignes directrices plus détaillées sur les dimensions du savoir qui devraient être mesurées. Un cadre de mesure des performances plus récent, le « Performance Prism » (Neely et al., 2002 ; Neely et Adams, 2001 ; Marr et Neely, 2001), prend explicitement en compte certains actifs de connaissance des organisations. La facette "capacités" prend en compte certains actifs de connaissance tels que les capacités du personnel, les pratiques et les routines, l'infrastructure ainsi que les capacités technologiques. Bien que le Prisme de Performance reflète la nécessité d'intégrer l'évaluation des connaissances à d'autres aspects plus traditionnels de la mesure de la performance, il n'y a pas de lignes directrices explicites sur les actifs de connaissance à choisir. Un examen systématique de la littérature de gestion a permis de filtrer les modèles clés suivants qui traitent de la mesure des actifs immatériels : le Skandia Navigator (Edvinsson et Malone,

³ Le Malcolm Baldrige National Quality Award est un prix national américain récompensant la maîtrise de la qualité dans les organisations publiques aux États-Unis. Pour plus de détails voir :

http://assomsmqensam.free.fr/liens/prixqualite_malcom.htm

⁴ Le modèle EFQM est un cadre de gestion mondialement reconnu qui soutient les organisations dans la gestion du changement et l'amélioration des performances. Pour plus de détails voir : <https://efqm.org/fr/the-efqm-model/>

1997), l'IC-Index (Roos et al., 1997), le IC Audit Model (Brooking, 1996) et l'Intangible Asset Monitor (Sveiby, 1997). Chacun de ces modèles sera examiné dans les sections suivantes.

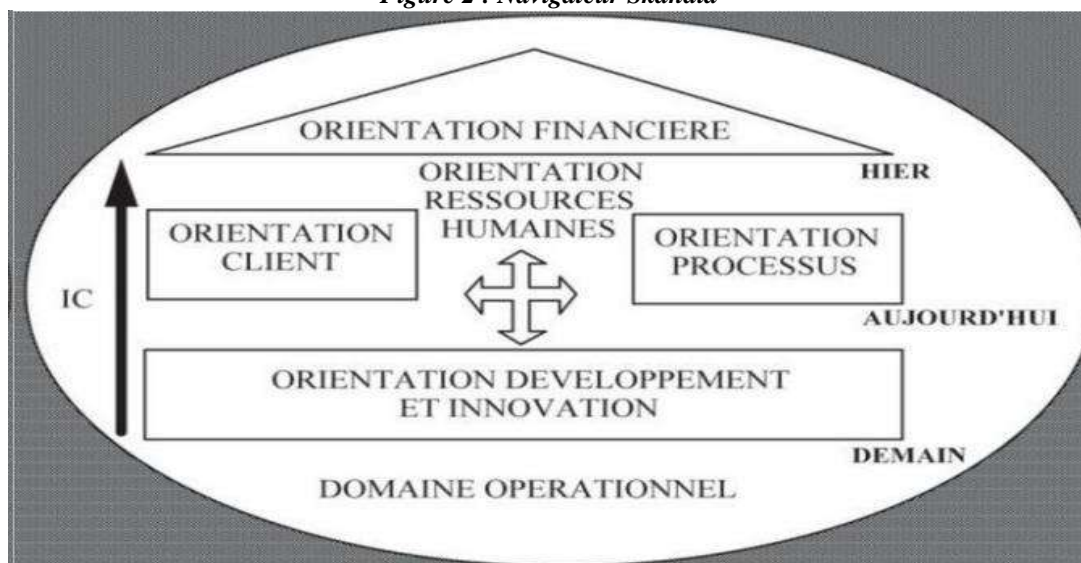
***Le Navigateur Skandia :**

Pour évaluer sa valeur de marché, Skandia a proposé de la diviser en capital financier et en capital intellectuel. Ce dernier est considéré comme l'équivalent des actifs incorporels de l'entreprise. Les composantes du CI ont été subdivisées en capital humain et en autres actifs incorporels intégrés dans l'organisation elle-même, appelés capital structurel. Le capital structurel a été subdivisé en capital client, par exemple la valeur des relations avec les clients, et en capital organisationnel. Ce dernier peut être subdivisé en capital processus, lié aux procédures et aux routines des processus internes de l'entreprise, et en capital innovation, qui représente les outils permettant d'innover en matière de produits et de processus.

L'approche de Skandia divise donc le CI en quatre catégories : le capital humain, le capital client, le capital processus et le capital innovation.

Sur la base de cette classification, Skandia a développé un outil d'évaluation du CI appelé Skandia Navigator. Il est très similaire au tableau de bord prospectif proposé par Kaplan et Norton, mais il y ajoute une perspective humaine afin d'avoir les cinq axes de mesure suivants : l'axe financier, l'axe client, l'axe processus, l'axe humain et l'axe renouvellement et développement (axe innovation) (figure 2).

Figure 2 : Navigateur Skandia



Source : Skandia (1997)

Bien que Skandia ait contribué de manière significative à la sensibilisation au CI, le problème de l'approche Skandia est qu'elle a été développée spécifiquement pour une seule entreprise. La classification des actifs est principalement axée sur l'extérieur ; son objectif est de visualiser la valeur de Skandia et d'éduquer la communauté des analystes. Le Skandia Navigator est très similaire au tableau de bord prospectif et est destiné à fonctionner comme un outil de gestion. Le problème est que toutes les mesures sont finalement exprimées en termes monétaires et il est douteux que l'on puisse exprimer les actifs immatériels en termes monétaires. La relation entre les cinq perspectives du Skandia Navigator n'est pas claire non plus. L'équation globale qui additionne le capital intellectuel et le capital financier pour obtenir la valeur marchande d'une organisation est erronée, car les variables ne sont pas séparables de cette manière puisqu'elles interagissent entre elles, elles ne sont pas identiques et représentent plutôt deux côtés différents d'une équation.

***L'approche de l'indice CI :**

L'approche de l'indice CI (capital intellectuel) représente une tentative d'évaluation holistique du capital intellectuel. Selon les auteurs Johan et Göran Roos et leurs collègues, elle peut être interprétée comme une approche qui consolide les indicateurs de CI en un seul indice afin de fournir une visualisation plus complète du CI de l'entreprise. Les auteurs soulignent que l'un des principaux avantages de cette approche est qu'elle permet aux organisations de corrélérer les changements dans le CI avec les changements sur le marché (Roos et al., 1997). L'approche de l'indice IC est basée sur un arbre de distinction du Capital immatériel qui le divise en capital humain et en capital structurel, en séparant les actifs de connaissance "pensants" et "non pensants". En d'autres termes, les connaissances incarnées par les employés sont séparées des actifs de connaissances structurelles d'une entreprise. Le capital humain est subdivisé en compétences (c'est-à-dire les qualifications et l'éducation), en attitudes (c'est-à-dire les composantes comportementales du travail des employés) et en agilité intellectuelle (c'est-à-dire la capacité d'innovation des employés). Le capital structurel est quant à lui considéré comme une agrégation du capital relationnel (c'est-à-dire les relations que l'entreprise entretient avec les clients, les fournisseurs, les alliés, les actionnaires et les autres parties prenantes), du capital organisationnel (c'est-à-dire toutes les sources organisationnelles, par exemple les bases de données, les manuels de procédures, la culture et les styles de gestion) et de la valeur de renouvellement et de développement (c'est-à-dire l'aspect immatériel de "tout" et "n'importe quoi" qui peut générer de la valeur à l'avenir, par exemple les investissements dans la formation des employés, les efforts de réingénierie et de restructuration, la recherche et le développement).

Roos et al. (1997) proposent la répartition suivante pour le capital immatériel :

- Capital humain : compétences – attitudes – propriété intellectuelle.
- Capital structurel : relation – renouvellement et développement – organisation
-Organisation : (capital innovation – capital process)

Roos et al. (1997) proposent de consolider toutes les différentes mesures de CI en un seul indice ou, du moins, en un petit nombre d'indices. De cette manière, il est possible de fournir une image complète du CI d'une entreprise qui permettrait à la fois une comparaison entre les entreprises et le suivi de la relation entre le CI et le capital financier d'une organisation. Pour définir un indice de CI, une organisation doit identifier et répertorier les mesures de CI les plus importantes. La liste des indicateurs permettant de mesurer le CI de l'organisation doit être classée et, pour chaque catégorie de CI, seule une poignée d'indicateurs significatifs doit être sélectionnée. Une fois la liste des indicateurs significatifs définie, chaque indicateur doit être exprimé sous la forme d'un nombre sans dimension. Une fois que les indicateurs de CI sont tous exprimés en nombres sans dimension, le processus de consolidation peut commencer. Les indicateurs choisis doivent être pondérés et résumés en un seul indice.

Trois facteurs principaux influencent le processus de sélection auquel l'entreprise doit se soumettre. Ces facteurs sont la stratégie, les caractéristiques de l'entreprise et les caractéristiques de l'activité de l'entreprise.

La stratégie est le moteur qui permet de donner un sens aux différentes formes de CI et de comprendre lesquelles aideront l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques. Par conséquent, lors de la sélection des formes de capital, la stratégie est la question clé. Lors du choix des indicateurs, les caractéristiques du secteur d'activité de l'entreprise sont essentielles. Enfin, pour le choix des pondérations, les dirigeants doivent tenir compte de l'importance relative de chaque forme de capital dans la création de valeur dans l'activité particulière de l'entreprise.

La contribution la plus précieuse de l'approche de l'indice IC est qu'elle permet aux organisations de mesurer la corrélation entre les changements sur le marché ou les

changements dans d'autres indicateurs de performance et les changements dans l'indice IC. Il est également important de noter que l'indice de CI ne permet pas aux organisations d'évaluer leurs performances les unes par rapport aux autres, car l'indice de CI de chaque entreprise sera composé de mesures différentes avec des pondérations différentes.

***Modèle d'audit du CI**

Le modèle d'audit de l'IC proposé par Annie Brooking (1996) tente de calculer une valeur monétaire pour la partie non tangible de l'organisation appelée IC. Brooking interprète le CI comme contenant les éléments suivants : les actifs du marché, les actifs centrés sur l'homme, les actifs de la propriété intellectuelle et les actifs de l'infrastructure. Les actifs marchands sont définis comme des actifs incorporels liés au marché, tels que les marques, les contrats, les clients, les canaux de distribution, les accords de licence et les contrats de franchise. Les actifs centrés sur l'homme sont les connaissances des personnes au sein de l'organisation et comprennent des éléments tels que l'expertise, la capacité à résoudre des problèmes, la créativité, l'esprit d'entreprise et les compétences managériales. Selon Brooking, les actifs de propriété intellectuelle sont des actifs de l'entreprise qui peuvent être exprimés en termes financiers. Il s'agit par exemple des secrets commerciaux, des droits d'auteur, des brevets, des marques de service et des droits de conception. Enfin, les actifs d'infrastructure correspondent aux technologies, méthodologies et processus qui permettent à l'organisation de fonctionner.

La mise en œuvre de l'audit du CI commence par un questionnaire de 20 questions. Cet ensemble de questions est conçu pour évaluer si l'organisation doit développer de nouveaux domaines de CI ou renforcer les domaines existants. Plusieurs questionnaires d'audit spécifiques sont utilisés pour réaliser un audit complet du système de contrôle interne d'une entreprise. Une fois qu'une organisation a terminé son audit de CI, elle peut utiliser trois approches pour calculer la valeur monétaire de son CI :

- (1) l'approche fondée sur les coûts, qui consiste à déterminer la valeur d'un actif en déterminant ses coûts de remplacement ;
- (2) l'approche fondée sur le marché, qui consiste à déterminer la valeur d'un actif en obtenant un consensus sur ce à quoi d'autres acteurs du marché ont évalué l'actif ; et
- (3) l'approche fondée sur les revenus, qui consiste à déterminer la valeur d'un actif en examinant sa capacité à produire des revenus.

L'audit du CI est fortement axé sur l'extérieur et vise à attribuer une valeur en dollars aux actifs du CI en utilisant l'une des trois approches décrites ci-dessus.

Ces approches posent plusieurs problèmes, dont certains ont déjà été soulignés par Annie Brooking. L'hypothèse sous-jacente de l'approche fondée sur les coûts est que le prix d'un nouvel actif est égal à la valeur économique de cet actif pendant sa durée de vie. Le principal inconvénient de cette approche est qu'elle assimile le prix à la valeur. Baruch Lev explique que, dans la plupart des cas, il n'existe pas de marché réel pour les actifs incorporels et que ceux-ci ne sont souvent pas facilement transférables ; il est donc très risqué d'assimiler les coûts à la valeur dans le domaine des CI (Lev, 2001). Même dans les cas où l'on peut raisonnablement s'attendre à ce que les coûts de remplacement fournissent une valeur, l'évaluateur doit quantifier l'ajustement nécessaire entre l'état neuf de l'actif de remplacement et l'état réel de l'actif considéré (Brooking, 1996).

***Moniteur d'actifs incorporels**

L'Intangible Asset Monitor a été développé par Karl Erik Sveiby comme un format de présentation qui affiche des indicateurs à des fins d'information de gestion interne (Sveiby, 1997). Il adopte le concept d'actifs incorporels plutôt que celui de CI. Les trois catégories suivantes d'actifs incorporels sont prises en compte :

- (1) les actifs incorporels représentés par les compétences des employés ;

(2) les actifs incorporels liés à la structure interne de l'organisation ; et
 (3) les actifs incorporels liés à la structure externe, y compris les marques, l'image, les relations avec les fournisseurs et, surtout, les relations avec les clients.

Sveiby suggère que la première étape consiste à déterminer qui sera intéressé par la mesure des CI. Il fait également la distinction entre la présentation externe, où l'entreprise se décrit aussi précisément que possible à ses parties prenantes (telles que les clients, les créanciers ou les actionnaires) et la mesure interne, où la direction essaie de rassembler autant d'informations que possible afin de suivre les progrès et d'être en mesure de prendre des mesures correctives (Sveiby, 1997). Le moniteur d'actifs incorporels est axé sur l'interne.

Aux fins de la classification, les employés doivent être regroupés en professionnels et en personnel de soutien. Le groupe de compétences ne comprend que les professionnels. Ceux-ci doivent être mesurés en fonction du type d'activité, du degré de responsabilité ou du domaine de compétence. La structure interne ne mesure que le personnel de soutien, tandis que la structure externe mesure les entrepreneurs indépendants ainsi que, par exemple, le temps que les employés consacrent au développement et à l'établissement de relations avec les clients. En outre, Sveiby suggère de classer les clients en fonction du type d'actifs incorporels qu'ils fournissent (apprentissage, image, etc.) et du niveau de rentabilité qu'ils apportent à l'organisation. Les mesures pour chacun des trois actifs incorporels peuvent alors être divisées en trois groupes de mesures indiquant ce qui suit :

- (1) la croissance et le renouvellement
- (2) l'efficacité ; et
- (3) la stabilité.

Il est conseillé aux organisations de développer un ou deux indicateurs pour chaque actif incorporel dans chacun des groupes de mesure. Le tableau I présente la structure de base du moniteur d'actifs incorporels et donne quelques exemples de mesures que les entreprises pourraient souhaiter inclure pour chacun des actifs incorporels par groupe de mesure.

Tableau 1 : Le moniteur des actifs immatériels

The Intangible Assets Monitor « Le moniteur des actifs immatériels »		
Structure externe	Structure interne	Compétence
Indicateurs de croissance	Indicateurs de croissance	Indicateurs de croissance
Indicateurs d'efficacité	Indicateurs d'efficacité	Indicateurs d'efficacité
Indicateur de stabilité	Indicateur de stabilité	Indicateur de stabilité

Source :Sveiby ,1997

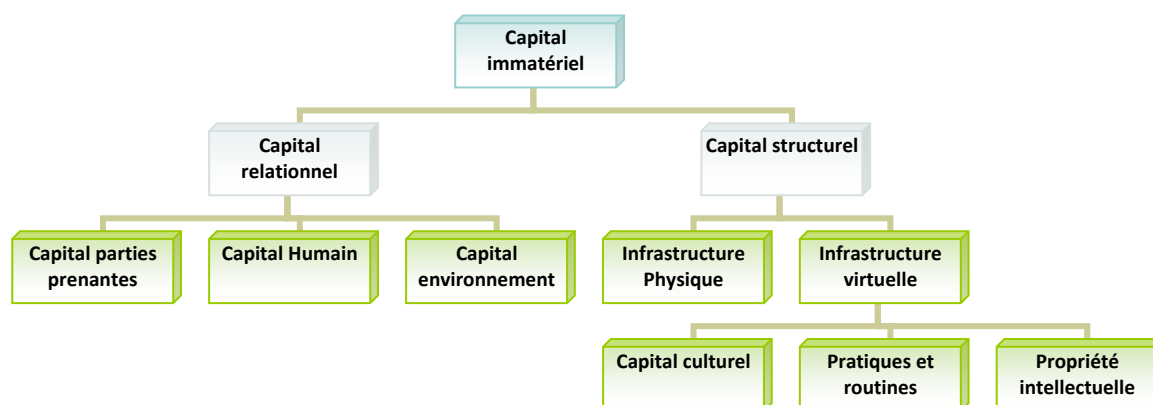
Il est important de fournir aux gestionnaires un moyen significatif de communiquer des informations sur les actifs incorporels, alors que l'Intangible Assets Monitor est une approche attrayante pour mesurer la performance des actifs incorporels, l'inconvénient est qu'il n'est pas évident de l'intégrer dans des cadres plus larges de mesure de la performance afin d'établir le lien entre les facteurs de performance incorporels et les résultats de performance qui deviennent de plus en plus importants (Kaplan et Norton, 2000).

6.Proposition de Grille de mesure du capital immatériel :

La "grille du capital immatériel" fournit aux gestionnaires un cadre des éléments du capital immatériel de l'entreprise d'un point de vue externe et interne. Elle repose sur une interprétation plus large des actifs immatériels dans les entreprises. La grille du capital

immatériel fournit un cadre qui permet aux entreprises d'identifier les domaines de l'immatériel critiques de leur entreprise.

Figure 3 : Classification du capital immatériel adoptée pour la grille de mesure



Source : élaborée par nos soins

La grille du capital immatériel est basée sur une interprétation du capital immatériel de l'entreprise comme étant la somme de deux ressources immatérielles de l'entreprise : les ressources des parties prenantes et les ressources structurelles. La figure 3 illustre la classification du capital immatériel. Les ressources des parties prenantes sont divisées en deux catégories : les relations avec les parties prenantes et les ressources humaines.

La première catégorie concerne les relations avec les parties externes, tandis que la seconde concerne les acteurs internes de l'organisation. Les ressources structurelles sont divisées en infrastructures physiques et virtuelles, ce qui renvoie à leur nature matérielle et immatérielle. Enfin, l'infrastructure virtuelle est subdivisée en culture, routines et pratiques et propriété intellectuelle.

Les sept catégories de capital immatériel classées par la grille du capital immatériel sont définies plus en détail ci-dessous.

❖ **Le capital humain :**

« L'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire, etc. ». Gary Becker (1992)

Ce principe économique considère le bagage d'un travailleur comme un capital à part entière, susceptible d'augmenter ou de s'user, et pour lequel un retour sur investissement peut être calculé. La théorie du capital humain offre ainsi une analyse de l'impact de l'accumulation des connaissances sur l'économie, que ce soit à l'échelle d'un pays ou d'une entreprise. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, la gestion du capital humain, également connue sous le nom de HCM (Human Capital Management), implique une exploitation efficace des connaissances, compétences et talents des employés de l'entreprise. Le capital humain est acquis par l'accumulation continue de compétences et de connaissances tout au long de la vie, constituant ainsi un actif immatériel précieux que les employés mettent à la disposition de l'entreprise par leurs aptitudes, leurs compétences acquises, leurs savoirs utiles, leurs qualifications, leurs expériences professionnelles, et leurs capacités productives.

Ainsi, il devient envisageable de considérer le savoir individuel comme un investissement, comprenant des coûts liés à l'éducation et à la formation, ainsi qu'une valeur potentielle représentée par le salaire, la productivité, entre autres.

❖ **Le capital environnement :**

Pour améliorer son bilan écologique, une entreprise doit évaluer l'influence de ses opérations sur l'écosystème. Les entreprises ont la possibilité d'utiliser des indicateurs afin de quantifier leur impact environnemental. Les chefs d'entreprise peuvent se référer à ces indicateurs pour

orienter leurs choix en matière de performances environnementales sur leur site de production.

❖ ***Les relations avec les parties prenantes*** comprennent toutes les formes de relations qu'une entreprise entretient avec ses parties prenantes. Ces relations peuvent prendre la forme d'accords de licence, d'accords de partenariat, de relations financières, de contrats et d'accords de distribution. Elles comprennent également les relations avec les clients, telles que la fidélité et l'image de marque, en tant que lien fondamental entre l'entreprise et l'une de ses principales parties prenantes.

Les ressources humaines contiennent les actifs de connaissance fournis par les employés sous forme de qualifications, de compétences, d'engagement, de motivation et de loyauté, ainsi que sous forme de conseils ou d'astuces. Certaines des composantes clés sont le savoir-faire, l'expertise technique, la capacité à résoudre les problèmes, la créativité, l'éducation, l'attitude et l'esprit d'entreprise.

❖ **L'infrastructure physique**

comprend tous les actifs d'infrastructure, tels que l'agencement structurel et les technologies de l'information et de la communication comme les bases de données, les serveurs et les réseaux physiques tels que les intranets. Pour être un actif immatériel, les composantes de l'infrastructure physique doivent être basées sur des connaissances spécifiques et sont généralement uniques (souvent dans leur combinaison) pour une organisation.

❖ **La culture**

englobe des catégories telles que la culture d'entreprise, les valeurs organisationnelles, le comportement en réseau des employés et les philosophies de gestion. La culture est d'une importance fondamentale pour l'efficacité et l'efficience de l'organisation, car elle fournit aux individus un cadre commun pour interpréter les événements ; un cadre qui encourage les individus à fonctionner à la fois comme une entité autonome et comme une équipe afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

❖ **Les pratiques et les routines**

comprennent les pratiques internes, les réseaux virtuels et les routines, comme les règles tacites et les procédures informelles. Certains éléments clés sont des manuels de processus fournissant des procédures et des règles codifiées, des bases de données, des règles tacites de comportement ainsi que le style de gestion. Les pratiques et les routines déterminent la manière dont les processus sont gérés et dont le travail circule dans l'organisation.

❖ **La propriété intellectuelle**

est la somme des actifs de connaissance tels que les brevets, les droits d'auteur, les marques, les dessins et modèles déposés, les secrets commerciaux et les processus dont la propriété est accordée à l'entreprise par la loi. Ils représentent les outils et les instruments qui permettent à une entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel protégé. Il est possible de fournir un large éventail d'indicateurs pour chaque catégorie d'actifs de connaissances d'une entreprise. Toutefois, c'est à l'équipe de direction qu'il incombe d'identifier les indicateurs les plus significatifs qui permettent d'évaluer le capital de connaissances propre à l'entreprise.

Il est donc important d'avertir les dirigeants de ne pas se contenter d'adopter les mesures proposées dans la littérature, car la plupart d'entre elles sont générales et n'abordent pas nécessairement les types de connaissances qui jouent un rôle essentiel dans les processus de valeur ajoutée de l'organisation spécifique (Grant, 1991b). Les dirigeants doivent partir du principe que les actifs de connaissances sont propres à chaque entreprise et qu'ils doivent concevoir des indicateurs qui prennent réellement en compte et mesurent les actifs de connaissances clés qui sont à la base de leurs compétences et de leur stratégie.

Tableau 2 : Ebauche de grille de mesure du C.I

Composante du capital immatériel	Indicateurs de mesure KPI
Ressources humaines	Taux d'absentéisme, taux du turnover, taux de rotation du personnel, maladies professionnelles, risques sociaux, formation du personnel...
Environnement	Indicateur de consommation de matériaux non renouvelables Indicateur de consommation de matériaux recyclés et réutilisés Indicateur de consommation d'eau – d'énergie et énergie renouvelable. Indicateur de pollution de l'eau Indicateur d'émissions de gaz à effet de serre et de l'air Indicateur de volume de déchets produits Indicateur d'espace naturel occupé Indicateur de matériaux recyclés et réutilisés contenus dans les produits et de recyclabilité des produits Indicateur de matériaux renouvelables contenus dans les produits Indicateur de matériaux non renouvelables contenus dans les produits par rapport à la durée de vie des produits Indicateur d'émissions de gaz à effet de serre lors de l'utilisation des produits <i>*Ces indicateurs sont proposés par l'OCDE 2011</i>
Relations avec les parties prenantes	Instances et nombre d'heures consacrées à la fourniture d'une assistance technique aux vendeurs - pourcentages de fournisseurs audités et résultats quant à la conformité aux principes de durabilité - pourcentage du volume avec les partenaires du commerce équitable - budget global réservé aux coopératives à but non lucratif – pourcentage et volume des affaires réalisées avec des entreprises appartenant à des femmes et de minorités – paiement sans retard et modalités- Résultat des enquêtes de satisfaction des parties prenantes.
Culture	Sondage sur la culture de l'entreprise comprenant les facteurs suivants : Satisfaction professionnelle - Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle - Collaboration et productivité - Un environnement de travail approprié.
Pratiques et routines	L'existence d'un code de bonnes pratiques – Conformité aux standards de gouvernance d'entreprise – Résultats des évaluations des performances financière, sociale, éthique et environnementale – existence d'indice d'un conseil d'administration indépendant et actif –
Propriété intellectuelle	Nombre de brevets – brevet opérationnel sur l'ensemble des brevets

Source : développé par nos soins

7. Conclusion :

La présente étude a exploré le domaine complexe de la mesure du capital immatériel et a proposé une grille d'évaluation innovante dans le but d'aider les organisations à mieux comprendre et gérer leurs actifs intangibles. En résumé, plusieurs points clés peuvent être mis en avant :

D'abord, nous avons exposé le cadre conceptuel afin de délimiter les définitions du capital immatériel en soulignant son importance croissante dans le contexte économique

contemporain. Alors que les ressources tangibles ont traditionnellement été considérées comme les principaux moteurs de la performance organisationnelle, il est devenu de plus en plus évident que les actifs intangibles jouent un rôle crucial, voire prépondérant, dans la création de valeur à long terme.

Ensuite, nous avons énuméré la taxonomie du concept en détaillant les caractéristiques pour chaque composante. Ainsi, nous avons montré que le capital immatériel est un élément stratégique fondamental pour les entreprises, qui impacte leur comptabilité, leur responsabilité sociale, leur performance et leur capacité à innover et à s'adapter. Sa gestion efficace est essentielle pour créer de la valeur à long terme et maintenir un avantage concurrentiel sur le marché.

Puis, nous avons présenté les méthodologies existantes et examiné les défis et les lacunes associés à la mesure du capital immatériel, notamment l'absence de méthodologies standardisées et l'incapacité des approches financières conventionnelles à capturer adéquatement sa valeur. Ces défis ont souligné la nécessité d'adopter des outils de mesure spécifiques et adaptés aux particularités des actifs intangibles.

Par la suite, nous avons présenté notre proposition de grille d'évaluation du capital immatériel, mettant en lumière ses dimensions clés, ses indicateurs et sa méthodologie de mesure. Cette grille offre une approche systématique et holistique pour évaluer différents aspects du capital immatériel, permettant ainsi aux organisations de mieux comprendre leur position concurrentielle et leurs leviers de création de valeur.

Enfin, nous avons souligné l'importance des implications pratiques de notre recherche. En fournissant aux décideurs et aux gestionnaires un outil robuste pour évaluer et gérer leur capital immatériel, notre étude est une initiation qui vise à favoriser une prise de décision stratégique plus éclairée, à optimiser les investissements et à stimuler la performance organisationnelle à long terme.

En conclusion, cette étude représente une contribution significative à la littérature sur la gestion du capital immatériel en proposant une approche novatrice de mesure et d'évaluation. Nous espérons que notre grille d'évaluation sera largement développée, testée et adoptée, contribuant ainsi à une meilleure compréhension et à une gestion plus efficace des actifs intangibles, et favorisant ainsi la croissance et la durabilité des organisations dans un environnement économique en constante évolution.

La grille proposée est une ébauche qui relie pour chaque composante du capital immatériel un indicateur de mesure correspondant. Cette initiation nécessite une étude approfondie afin de dégager plus en détail d'autres indicateurs et de tester leur pertinence par l'opérationnalisation de cette grille sur des modèles d'entreprises marocaines. Pour ceci, nous envisageons par la suite d'élargir notre étude et de répondre à ces manquements en se focalisant dans une future étude totalement empirique sur l'application de ses mesures sur des cas réelles.

Références

- (1). AÂMOUM Hanane and SAIL Sara (2020) 'L'impact du Capital Immatériel sur la performance des entreprises :Approche théorique', *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*,4(2),pp.109–129.
- (2). Ada Lorena Niculita, Adriana Florina Popa and Florentin Caloian (2012) 'The Intangible Assets A New Dimension in The Company's Success', *Procedia Economics and Finance*, 3, pp. 304–308.
- (3). Alan Fustec (2017) *Mesure extra-financière et financière du capital immatériel de l'entreprise*. Université Jean Moulin (Lyon 3).
- (4). Alan Fustec et Bernard Marois, (2006), *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*, Groupe Eyrolles Éditions d'Organisation, paris, 2006

- (5). Amaazoul Hassane (2018) 'SYNTHÈSE DES PRINCIPALES APPROCHES DÉFINITOIRES DU CONCEPT DE PERFORMANCE EN SCIENCES DE GESTION', *Revue de Consolidation Comptable et de Management de la Performance*.
- (6). Anis Jarboui, Hédi Turki, and Ahmed Abdelmoula (2006) 'La Comptabilisation des Dépenses Immatérielles : Quels Déterminants Empiriques?', *COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S)*.
- (7). Annick Bourguignon (1997) 'Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : L'exemple de la performance', *Association francophone de comptabilité*, 1, p. 89 à 101.
- (8). Annick BOURGUIGNON (1998) 'L'évaluation de la performance : un instrument de gestion éclatée'.
- (9). Annick BOURGUIGNON (2014) 'Le contrôle de gestion figure impensé de la pensée occidentale', in *Le contrôle de gestion aujourd'hui. Débats, controverses et perspectives*. 1st edn. Vuibert, pp. 75–89.
- (10). Annie Bartoli (1997) *Le management dans les organisations publiques*. Librairie Eyrolles.
- (11). Annie, Brooking (1996) *Intellectual Capital : Core asset for the third millennium*. 1st edn. Thomson Learning.
- (12). ANTHEAUME Nicola (2014) 'Quelle place pour l'environnement dans le contrôle de gestion : du concept d'éco-efficacité à l'exploration de nouvelle frontière ?', in *Le contrôle de gestion aujourd'hui. Débats, controverses et perspectives*. Vuibert, pp. 163–178.
- (13). Attouch Hicham (2008) 'La performance globale de l'entreprise revisitée', *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*, 4(5), pp. 49–70.
- (14). Aurélien ACQUIER (2007) *LES MODELES DE PILOTAGE DU DEVELOPPEMENT DURABLE : DU CONTROLE EXTERNE A LA CONCEPTION INNOVANTE*. Ecole des Mines de Paris.
- (15). Bernard Marr, Gianni Schiuma, and Andy Neely (2004) 'Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets', *Business Process Management Journal*, 10(5), pp. 551–569.
- (16). Bernard Martory (2009) *Contrôle de gestion sociale*. 6ème. Librairie Eyrolles.
- (17). Bessieux-Ollier, C. et al. (2014) 'La reconnaissance du capital immatériel : quels enjeux pour l'évaluation des entreprises ?', *Management international*, 18(3), pp. 12–19.
- (18). Bessire Dominique (1999) 'Définir la performance', *Comptabilité Contrôle Audit*, 5(2), pp. 127–150.
- (19). Bocco Bertrand Sogbossi (2010) 'Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique', *La Revue des Sciences de Gestion*, n°241(1), pp. 117–124.
- (20). Bontis Nick (2001) 'CKO Wanted — Evangelical Skills Necessary: A Review of the Chief Knowledge Officer Position', *Knowledge and Process Management*, 8(1), pp. 29–38.
- (21). Bontis, N., (2001), « Intellectual Capital Disclosure in Canadian Corporations », *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, Vol. 7, n°1-2, pp. 9-20.
- (22). Brigitte Blum (2015) *L'innovation comme levier de la performance durable dans la profession comptable libérale en France*. ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ-GRÉGOIRE LIRSA.
- (23). Cañibano Leandro, Manuel García-Ayuso Covarsí, and M. Paloma Sánchez (2000) 'Accounting for intangibles : A literature Review', *Journal of Accounting Literature*, 19, pp. 102–130.
- (24). Capron, M. and Quairel, F. (2006) 'Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale', *Revue de l'organisation responsable*, 1(1), pp. 5–17.
- (25). Cédrine JOLY et al. (2016) 'Comment Concilier Durablement Performance Economique Et Performance Sociétale?', *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 278–279, p.63 à 78.
- (26). Christian Pierrat and Bernard Martory (1996) *La gestion de l'immatériel*. Nathan.

- (27). CNAM (2010) 'Les attentes de la société en matière de performance des entreprises', *CNAM*, p. 23.
- (28). Capital immatériel.fr (2017) 'Les fondamentaux de l'immatériel'.
- (29). DAANOUNE Rachid and ELARFAOUI Marouane (2018) 'Le concept du capital immatériel : l'ambiguïté d'une terminologie', *Journal of Academic Finance*, 9(1).
- (30). D. Soulié et D. Roux (1992), « cité dans la thèse Louzzani (2004)»
- (31). Edvinsson Leif and Malone Michael (1999) *Le capital immatériel de l'entreprise*. Collection Mazars.
- (32). Egginton, D. A., (1990), « Towards some principles for intangible asset accounting », *Accounting and Business Research*, Vol. 20, n°79, pp. 193-205.
- (33). ELOMARI Soukaina (2022) 'Capital immatériel et performance organisationnelle', *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(1-1), pp. 274-285.
- (34). European commission (1998) 'MERITUM: MEasuRing Intangibles To Understand and improve innovation Management.', *Spanish Journal of Finance and Accounting*, 32(115), pp. 324-327.
- (35). Fatima Ezzahra Anaya (2021) 'Capital immatériel et création de valeur : Étude de l'impact de la Recherche & Développement sur la création de valeur en entreprise', *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(3), pp. 322-338.
- (36). Gérald NARO and Denis TRAVAILLÉ (2021) 'Le pilotage de la performance globale et le management responsable'. *Revue Management & avenir*.
- (37). 'Getting tangible about intangibles' (2021). McKinsey Global Institute (MGI).
- (38). Ghita BENNIS and Gervais THENET (2021) 'Une étude exploratoire du système de management de la performance immatérielle: entre perceptions et pratiques', *Revue Management & Avenir*, 124, pp. 107-127.
- (39). Gianni Schiuma and Bernard Marr (2003) 'Business performance measurement : past, present and future', *Management Decision*, 41(8), pp. 680-687.
- (40). Henri BOUQUIN and Michel FIOL (2007) 'Le Contrôle De Gestion : Repères Perdus, Espaces A Retrouver', *Comptabilité Et Environnement*, p. 20.
- (41). Hilmi, Y. and Naji, F. (2016) 'Audit social et performance de l'entreprise : une étude empirique au sein du champ organisationnel marocain', *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, 1(3).
- (42). Hopwood, A. and Miller, P. (1994) 'Accounting as social and institutional practice cité dans Marc Bollecker 2014'.
- (43). Jean-Claude Dupuis (2014) *Économie et comptabilité de l'immatériel Enjeux du reporting non financier*. 1st edn. De Boeck - Méthodes & recherches.
- (44). Jean-François, C. and Inès, B. (2012) 'L'identification du capital immatériel dans les états financiers : problématique et enjeux', *Management du capital immatériel, Economica*, pp. 77-98.
- (45). Jean-François Casta, Lionel Escaffre, and Olivier Ramond (2007) 'Investissement Immatériel Et Utilité De L'information Comptable: Etude Empirique Sur Les Marchés Financiers Européens', *Comptabilité Et Environnement*.
- (46). Jean-Louis Leignel, Emmanuel Ménager and Serge Yablonsky (2019) *Sustainable Enterprise Performance A Comprehensive Evaluation Method*. ISTE. ISTE Ltd and John Wiley & Sons, Inc.
- (47). JEAN-MICHEL SAHUT and REY DANG (2020) 'Innovations digitales et actifs immatériels: quels sont les impacts sur le comportement des consommateurs et la performance des firmes?', *Management international-Mi*, 24(5), pp. 100-105.
- (48). Jean-Yves Saulquin and Guillaume Schier (2007) 'RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES ET PERFORMANCE Complémentarité ou substituabilité?', *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 223, pp. 57-65.

- (49). Jérôme Haas (2011) *Observatoire de l'immatériel*. Available at: <https://observatoire-immateriel.tv/symposium-international-de-l-observatoire-de-l-immateriel>.
- (50). José Allouche and Patrice Laroche. (2005) 'Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature.', in. *Colloque "Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ? "*, Nancy, France.
- (51). l'Académie sciences techniques comptables et financières (2016) 'Cahier n° 30 : Le pilotage et la valorisation de l'entreprise par les actifs immatériels'. Sage. Available at: <https://www.lacademie.info/le-pilotage-et-la-valorisation-de-l-entreprise-par-les-actifs-immateriels>.
- (52). Lagoubi, S. and Balhadj, S. (2020) 'Audit social et performance en PME : Une étude exploratoire au Maroc', *Alternatives Managériales Economiques*, 2(4), pp. 87–106.
- (53). LAMALEM Ahmed (2019) 'Mesure de la performance du capital immatériel', *La Revue Marocaine de Contrôle de Gestion*, (8).
- (54). Laurent Cappelletti (2012) *Le contrôle de gestion de l'immatériel*. Dunod.
- (55). Laurent Cappelletti (2014) 'Le Contrôle De Gestion Socio-Economique Des Services Financiers: Cas D'une Recherche-Action Appliquée Au Courtage D'assurance', *revue Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, 100, pp. 195–215.
- (56). Louzzani Yassine (2004) *Immatériel et performances des entreprises : Cas des entreprises industrielles en France sur la période 1994-1998*. Université Toulouse, faculté des sciences sociales.
- (57). M. Abramovitz et P. David, Technological change and the rise of intangible investments: the US economy's growth-path in the twentieth century in *Employment and growth in the knowledge-based economy*, Documents OCDE, 1996. Cité en 2006 dans le rapport de Maurice LÉVY et Jean-Pierre JOUYET intitulé : *L'économie de l'immatériel : la croissance de demain*.
- (58). M. Mostafa Fahim (2000) *Management & contrôle de gestion*.
- (59). Marc Bollecker and Gérald NARO (2014) 'Des théorie pour repenser le contrôle de gestion : des dispositifs discursifs et instrumentaux ancrés dans un contexte social et institutionnel', in *Le contrôle de gestion aujourd'hui. Débats, controverses et perspectives*, pp. 11–29.
- (60). Melchior Salgado (2013) 'La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations', *hal*, p. 11.
- (61). Michel GERVAIS (1997) *Contrôle de gestion*. ECONOMICA. Paris.
- (62). Moez Essid (2009) *Les Mécanismes De Contrôle De La Performance Globale : Le Cas Des Indicateurs Non Financiers De La RSE*. Université Paris Sud.
- (63). Mousli Morad (2014) 'Mesure et pilotage de la performance de la RSE par un système de contrôle différencié : Le cas du Balanced Scorecard', *Revue de l'organisation responsable*, 9(1), pp. 57–70.
- (64). Naro, G. and Noguera, F. (2008) 'L'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise : enjeux et perspectives des « Sustainability Balanced Scorecards »', *Revue de l'organisation responsable*, 3(1), pp. 24–38.
- (65). Observatoire de L'Immatériel (2020) 'Livre Blanc_Observatoire de L'Immatériel_Think Tank 2020'.
- (66). OCDE (ed.) (1998) 'L'INVESTISSEMENT DANS LE CAPITAL HUMAIN Une comparaison internationale', *Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement OCDE*.
- (67). OCDE (2006) 'Actifs immatériels et création de valeur', *Réunion du Conseil de l'OCDE au niveau ministériel*.
- (68). Patrick Sullivan (2000) cité dans : *CAPITAL INTELLECTUEL ET CRÉATION DE VALEUR : UNE LECTURE CONCEPTUELLE DES PRATIQUES FRANÇAISE ET ITALIENNE* ; Monique Lacroix, Stefano Zambon, 2002, Association Francophone de Comptabilité | « Comptabilité Contrôle Audit »

- (69). Philippe Bertheau, Claude Roche and Nicolas Dufour (2015) 'Évaluation et valorisation lors de la conception innovante : vers un contrôle de gestion de l'immatériel adapté aux processus d'innovation', *revue Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, 106, pp. 47–65.
- (70). Philippe Lorino (2001) *Méthodes et pratiques de la performance* -. 2nd edn. Librairie Eyrolles.
- (71). 'Pilotage de la performance durable : nouveau champ d'application du contrôle de gestion ?' (2017).
- (72). Pinto Paul (2003) *La performance durable. Renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent* -. Dunod.
- (73). Quinn, R.E. and Rohrbaugh, J. (1983) 'A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis', *Management Science*, 29(3), pp. 363–377.
- (74). Renaud, A. and Berland, N. (2007) 'MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES', p. 23.
- (75). Roos Johan *et al.* (1997) *Intellectual Capital : Navigating the New Business Landscape*. MACMILLAN PRESS LTD.
- (76). Saïda Habhab-Rave (2007) 'Intelligence Economique Et Performance Des Entreprises : Le Cas Des Pme De Haute Technologie', *ANDESE | « Vie & sciences de l'entreprise »*, 1(174–175), pp. 100–118.
- (77). Sana Ben Abdallah *et al.* (2018) 'Mesure De La Performance Durable Des Banques Européennes : Vers Un Reporting Intégré', *Association d'économie financière | « Revue d'économie financière »*, 129, pp. 269–297.
- (78). Saulquin, J.-Y. and Schier, G. (2007) 'Responsabilité sociale des entreprises et performance : Complémentarité ou substituabilité ?', *La Revue des Sciences de Gestion*, 223(1), p. 57.
- (79). S.D Robert le Duff (1999) 'Encyclopédie de la gestion et du management', *Encyclopédie de la gestion et du management*. DALLOZ.
- (80). Simons, R (1995) 'Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal', in *Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*.
- (81). Simon, C. J., et Sullivan, M. W., (1993), « *The measurement and determinants of brand equity : A financial approach* », *Marketing Science*, Vol. 12, n°1, pp. 28-52
- (82). Skinner Douglas J. (2007) 'Accounting for Intangibles - A Critical Review of Policy Recommendations'. Rochester, NY.
- (83). soukaina ELOMARI (2022) 'capital immatériel et performance organisationnelle', *IJAFAME*, 3(1-1 (2022)), pp. 274–285.
- (84). Stéphane Jacquet (2011) 'Management de la performance : des concepts aux outils', p. 18.
- (85). SULLIVAN P.H., (2000): *Value driven intellectual capital*. John Wiley & Sons, USA.
- (86). Tarek Chanegrih (2012) 'Les Outils De Contrôle De Gestion : Entre Stabilité Et Changement', *Management Prospective « Management & Avenir*, 8, pp. 95–115.
- (87). Sveiby ,1997 *The Intangible Assets Monitor* KARL ERIK SVEIBY, Knowledge Management, Journal of human resource costing and accounting· volume 2· number 1 . Spring 1997 . Pages 73-97
- (88). William NAHUM (2016) 'Cahier n° 30 : Le Pilotage Et La Valorisation De L'entreprise Par Les Actifs Immatériels'. L'académie Sciences techniques comptables financiers.
- (89). Yu Hung-Chao, Wang, W.-Y. and Chang, C. (2009) 'The Pricing of Intellectual Capital in the IT Industry'. Rochester, NY.
- (90). Yvon Pesqueux (2005) 'La notion de la performance globale', *HAL*, p. 14.
- (91). Zambon Stefano and Monique Lacroix (2002) 'Capital Intellectuel Et Création De Valeur : Une Lecture Conceptuelle Des Pratiques Française Et Italienne', *Association Francophone de Comptabilité | « Comptabilité Contrôle Audit »*, 8, p. 61 à 83.

- (92). Zineb Issor (2017) '« La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions »', *Projectics / Proyética / Projectique*, 17(2), pp. 93–103.
- (93). Zouidi Laïla (2013) *La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance dans le secteur public : le cas du Maroc*.
- (94). <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/five-fifty-the-invisible-edge>