

Évaluation et pilotage du capital immatériel de l'entreprise

Assessment and management of the intellectual capital of the company

Abdellah EL BOUSSADI

Docteur, formateur au CRMEF Casa-Settat
Laboratoire LARFAGO (ENCG-Settat)
e-mail : elboussadi01@gmail.com

Youssef OUBOUALI

Professeur, ENCG, Université Hassan 1^{er} Settat
Laboratoire LARFAGO (ENCG-Settat)
youbouali@yahoo.fr

Résumé :

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... la question que nous cherchons à débattre dans cet article est l'évaluation et le pilotage de ce capital immatériel.

Pour disposer des avantages concurrentiels, l'entreprise peut se baser sur une stratégie de valorisation des connaissances ou sur l'adaptation de son organisation aux technologies de l'information (achats de matériels et logiciels informatiques...). A cet effet, plusieurs méthodes peuvent permettre de gérer (c'est-à-dire : connaître, piloter, développer) ces actifs particuliers que sont les immatériels.

En ce qui concerne le pilotage du capital immatériel, il peut se faire à travers plusieurs outils dont le navigateur de Skandia qui contient une trentaine d'indicateurs répartis en plusieurs domaines, chacun cible un centre d'intérêt spécifique.

Mots clés : Capital immatériel ; balanced scorecard ; pilotage ; capital intellectuel

Abstract :

The intellectual capital represents a combination of resources and/or of intangible assets, such as the knowledge, know-how, the professional skills and expertise, relationships with clients, information, databases, of organizational structures... the question we are trying to discuss in this article is the evaluation and steering of this intangible capital. To dispose of competitive advantages, the company can be based on a strategy for the valorisation of the knowledge or on the adaptation of its organization to the technologies of the information (purchases of computer hardware and software...). To this effect, several methods can be used to manage (i.e.: know, pilot, develop) These specific assets that are the intangible.

As regards the piloting of the intellectual capital, it can be done through several tools including the browser of Skandia which contains about thirty of indicators divided into several areas, each target a center of specific interest.

Keywords : Capital immatériel ; balanced scorecard ; pilotage; intellectual capital ;

INTRODUCTION

La montée en puissance du concept du capital immatériel dans la littérature académique durant les vingt dernières années suscite tout naturellement la question de son évaluation, une question qui interpelle le chercheur en management, en économie mais aussi le chercheur en comptabilité et en finance. Pour participer à l'avancement de la recherche dans ce champ, nous allons synthétiser les recherches précédentes

La valeur globale d'une entreprise se base sur un dosage de différents types de ressources immatérielles, mais aussi sur sa capacité dynamique à les combiner, les renouveler, les développer, etc. Ainsi, ce n'est pas nécessairement l'entreprise la plus riche en ressources physiques qui est compétitive car le capital immatériel est devenu le concept économique associé à l'essentiel de la valeur de l'entreprise.

Selon Edvinsson et Malone (1997), « *ne pas affecter de valeur à un élément, c'est lui affecter une valeur nulle* », puisque d'une manière générale, il est difficile de tenir compte d'éléments non mesurés.

Les travaux sur ce thème portent généralement sur les aspects financiers, comptables, et managériaux du capital immatériel. Ils 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).

Les gestionnaires des entreprises sont de plus en plus conscients des insuffisances de l'outil comptable (absence d'une reconnaissance des dépenses en immatériels, incohérences dans la terminologie et dans les procédures d'enregistrement...) et se sont concentrés sur de nouveaux aspects des immatériels essentiellement axés sur le stock de savoir dans les entreprises.

Au premier axe de cet article, nous allons traiter les différentes méthodes d'évaluation du capital immatériel (1) alors que la seconde partie serait consacrée aux outils de pilotage de ce capital (2).

1. Méthodes d'évaluation des immatériels

La valeur attribuée aux incorporels change avec le type d'acteur qui la perçoit. Ainsi, plusieurs auteurs dont Martory (1999) distinguent trois types d'acteurs qui voient différemment la valeur des immatériels, il s'agit des créanciers, des salariés et des investisseurs. Les créanciers recherchent à déterminer avec prudence la valeur sûre, les salariés sont à la fois créateurs de ce capital immatériel et bénéficiaires de l'accumulation d'intelligence dans l'entreprise et les investisseurs pour lesquels les profits escomptés constituent la variable centrale de valorisation.

A cet effet, nous allons présenter les différentes méthodes d'évaluation qui émanent de ces optiques en distinguant les méthodes dites classiques, applicables à tous les actifs, et les méthodes spécifiques aux actifs immatériels.

Les gestionnaires, les économistes et les praticiens ont assimilé, depuis longtemps, le capital de l'entreprise à un ensemble d'actifs corporels ; constructions, biens d'équipements et machines en se basant sur le principe du coût historique. Cependant, 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. Ainsi, le stock des connaissances, l'efficacité et l'efficience de la structure organisationnelle, l'effort de recherche et développement, les licences possédées,...constituent de nouvelles formes de richesse à évaluer dans la valeur patrimoniale de l'entreprise.

L'évaluation d'un élément immatériel peut être accomplie sur la base des informations du passé (méthode des coûts historiques) ou sur la base des informations recueillies sur le présent, telle que le coût de remplacement, ou encore sur la base des espérances de revenus futurs inhérents à l'objet à évaluer (Marion, 1990).

Tableau 1 : Différentes méthodes d'évaluation selon les valeurs d'entrée-sortie

	Passé	Présent	Future
Valeur d'entrée	Coûts historiques	Coûts de remplacement	
Valeur de sortie		Valeur de cession	Capitalisation des flux de liquidité futurs

Sources : Marion, 1990

1.1. Mesurer le capital humain :

A partir de la littérature, nous avons relevé deux méthodes permettant de mesurer le capital humain (ou les ressources humaines) de l'entreprise : Il s'agit du bilan social et la comptabilité des ressources humaines.

1.1.1. Le bilan social :

Le Bilan social vise à regrouper plusieurs informations sur l'état des relations sociales au sein de l'entreprise, c'est un indicateur du climat social destiné au comité de l'entreprise. Ce bilan contient sept grandes catégories d'indicateurs :

- emploi;
- rémunération et charges;
- conditions d'hygiène et de sécurité;
- autres conditions de travail;
- formation;
- relations professionnelles;
- autres conditions de vie relevant de la vie de l'entreprise.

Le regroupement de ces différents indicateurs permet de mettre en place des systèmes de reporting interne afin de piloter et de contrôler le potentiel humain de l'entreprise. Ainsi, le bilan social constitue un regroupement d'informations nominales (valeurs absolues, nombre d'unités), ordinales (classement de certains éléments) et statistiques (moyennes, pourcentages). L'apport analytique du bilan social est non négligeable, ainsi, par exemple, l'analyse de la rubrique emploi (nombre et structure des effectifs), peut aider à comprendre les réactions positives des marchés financiers à la suite des décisions de licenciements (plan social).

Le bilan social constitue un complément important aux rapports annuels, mais le difficile chiffrage de ces catégories conduit à un manque d'homogénéité des données fournies. Parmi les limites de ce bilan, il y'a le manque de visibilité en ce qui concerne les évolutions à venir, car de telles informations sont souvent difficile à interpréter, notamment quand il est important, pour les analystes, de connaître la réaction du corps social face à une nouvelle mesure.

Le tableau ci-dessous énumère les étapes de réalisation des tableaux de bord sociaux (TBS) selon Martory (2003) :

Tableau 2 : Les étapes de réalisation des tableaux de bord sociaux (TBS)

1 ^{er} niveau	<ul style="list-style-type: none"> - l'élaboration du bilan social - mise en forme des données recensées
2 ^{ème} niveau	<ul style="list-style-type: none"> - extraction de quelques données significatives et pertinentes à partir du bilan - ajout des informations à caractère prospectif (ex : prévisions d'évolution de la masse salariale...).
3 ^{ème} niveau	<ul style="list-style-type: none"> - réalisation des croisements instructifs entre les différentes informations sociales et économiques de l'entreprise, rendant le système d'information social plus intégré et plus prospectif.

Sources : Martory (2003)

Cet auteur rappelle qu'un tableau de bord social permet le pilotage des effectifs, des changements structurels, des rémunérations, la mesure de l'intelligence collective, des performances socio-économiques, la maîtrise des compétences et enfin le suivi des dysfonctionnements sociaux et l'appréciation du climat social

1.1.2. La comptabilité des ressources humaines:

La logique de la comptabilité des ressources humaines est différente puisqu'elle s'intéresse à un horizon temporel lointain et elle est plus synthétique que l'approche précédente. Elle émane au départ de la théorie du capital humain (Becker 1964) et de l'école des relations humaines portée par les psychosociologues, comme Likert (1967). Ces courants estiment que les décisions basées sur des évaluations des performances à court terme peuvent nuire aux relations humaines et affecter la rentabilité à long terme.

Pour leur part, Edvinsson et Malone (1999), considère le capital humain, comme «*la combinaison des ressources du personnel, de son talent, de son esprit d'innovation et des capacités de chacun à accomplir sa tâche. [...] Il comprend également les valeurs de la société, sa culture et sa philosophie*». Dans ce sens, le capital humain peut être considéré comme un facteur essentiel de création d'actifs spécifiques à l'entreprise et un déterminant important de sa performance. A cet effet, les théoriciens et les praticiens sont d'accord que la capacité des hommes à accumuler les

connaissances et à créer un savoir-faire donne à leurs organisations leurs caractères spécifiques et accroissent la capacité d'apprentissage et d'innovation de ces organisations.

Mesurer l'impact de la GRH sur la rentabilité, la compétitivité et la croissance de l'entreprise, est primordial. C'est pourquoi, la comptabilité des ressources humaines (CRH) fournit des informations chiffrées sur le facteur humain, afin de permettre aux responsables RH d'apprécier les «performances sociales» des entreprises et de quantifier les réalisations à caractère social (Capron, 2003). Cette comptabilité s'appuie sur les méthodes dites classiques et propose des mesures des ressources humaines selon des optiques différentes mais complémentaires.

- **Evaluation des RH par les coûts historiques :**

La CRH propose l'enregistrement de certaines dépenses ayant un caractère d'investissement, à leurs coûts historiques à l'actif du bilan. Cette méthode reste approximative, car elle suppose une forte corrélation entre les dépenses engagées nécessaires à l'intégration et à la formation du travailleur et son apport à l'entreprise.

Ces dépenses incluent, entre autres, les coûts de formation, de sélection, de recrutement, d'intégration, de mutation, de promotion et les coûts organisationnels. Il s'agit de tout investissement dont l'objectif est de détecter, d'intégrer et d'entretenir les ressources humaines appropriées. A ce niveau, le problème qui se pose est l'appropriation de l'entreprise des savoirs capitalisés par le salarié suite à une formation. Igalens (1995) rappelle que *«les connaissances et les compétences du salarié qui, au-delà de sa prestation quotidienne, font de lui 'une ressource humaine' sont sa propriété exclusive, pas celle de l'entreprise»*.

Dans ce sens, Miller et Wurzburg (1995) précise d'une part que les travailleurs et leurs qualifications n'appartiennent pas à l'entreprise, d'autre part, il n'existe pas d'arrangements institutionnels, qui permettraient aux firmes de faire valoir un droit sur leur valeur. L'entreprise ne peut donc pas amortir les coûts de formation sur la période pendant laquelle elle profite des avantages des qualifications acquises par le personnel.

Afin de concilier les principes comptables et le besoin d'informer en coûts historiques sur les ressources humaines, Marquès propose de choisir entre deux solutions : *«conserver pour l'usage interne les données pour la comptabilité des ressources humaines, ou publier deux documents : celui répondant aux normes légales et conventionnelles, et celui intégrant l'élément humain»*.

- **Évaluation des RH par les coûts de remplacement :**

L'habileté des travailleurs peut augmenter avec leur expérience acquise par l'écoulement du temps dans l'activité (l'apprentissage par la pratique), sans qu'il y ait des sorties de fonds, c'est pourquoi il est nécessaire de chercher une méthode qui viserait à reconstituer le potentiel actuel des ressources humaines; la méthode des coûts de remplacement (current cost).

Proposée par Flamholtz (1973), la méthode du coût de remplacement est plus dynamique que la précédente, et intègre l'évolution monétaire et les autres éléments qui font évoluer la valeur avec le temps. L'idée de cette méthode consiste à enregistrer les dépenses qu'il faudrait engager pour reconstituer le capital humain existant pour pouvoir comprendre les écarts avec ce que propose le marché. Cependant, cette méthode est caractérisée par une forte subjectivité dès lors que le l'idée même de reconstituer à l'identique le capital humain est très difficile à réaliser.

- **Évaluation des RH par les revenus futurs :**

Selon cette optique l'entreprise enregistre dans un compte d'actif nommé « ressources humaines » les flux actualisés des charges salariales (Mathé et Rivet 1994). En contrepartie, pour respecter le principe de la partie double, figurent dans le passif du bilan, au niveau des capitaux propres, une nouvelle rubrique appelée «fonds sociaux». La valeur économique du capital humain est égale à la capitalisation des dépenses salariales. Au lieu d'une comptabilisation classique où les dépenses du personnel figurent dans le compte de résultat, le cash-flow escompté sera inscrit à l'actif du bilan.

L'horizon temporel dépend d'un certain nombre de paramètres; le niveau de mobilité interentreprises inter et/ou intra sectorielle, le niveau d'attachement et de fidélité à l'entreprise. L'évolution technologique, la conjoncture économique, la modification de la législation sont des facteurs perturbateurs pour le calcul de ces paramètres (Vatteville, 1985).

L'utilisation de cette méthode, passe par la prise en compte de plusieurs éléments : le nombre de salariés, la durée moyenne estimée d'activité de chaque salarié, le taux d'actualisation et enfin la croissance annuelle des salaires. Cependant, dans la pratique, l'utilisation de cette méthode est très discutable. Car sa fiabilité est difficilement vérifiable et, de plus, elle est basée sur un grand nombre d'hypothèses : taux de croissance des salaires, prévisions sur le long terme au niveau de la titularisation des salariés...etc.

Les experts des ressources humaines considèrent que l'utilisation de la comptabilité des ressources humaines reste décevante en rappelant les limites du chiffre et l'importance du qualitatif (Capron 1995).

Selon Bontis et al. (1999), la CRH constitue, d'une part, un bon outil informationnel destiné aux utilisateurs externes des données financières de l'entreprise (créanciers, investisseurs,...), et, d'autre part, elle permet de mieux connaître le capital intellectuel spécifique de l'entreprise. Cela permet de la considérer comme un moyen d'aide à la prise de décisions dans le domaine de la gestion des ressources humaines (le recrutement, la sélection, la formation du personnel). Pour Capron (1995), « *le principal intérêt de cet outil de mesure est 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* ». En revanche, une certaine objectivité de ces chiffres est nécessaire pour que de telles méthodes soient moins critiquables et plus utilisées.

A partir de la fin des années 1970, des approches dites socio-économiques se sont développées hormis les méthodes d'évaluation déjà présentées. Ces approches, visent à évaluer les coûts de dysfonctionnement des organisations ou les avantages d'une mesure d'amélioration sociale (rotation du personnel,...), et ont contribué à développer les notions de coûts/performances cachés (Savall, 1979).

1.2. Construction d'indicateurs et évaluation de performance

La démarche de mesure essaye d'interpréter, prévoir et gérer l'écart entre la valeur transactionnelle (de marché) d'une entreprise et son actif net. Dénommé «goodwill», cet écart émane de multiple facteurs spécifiques à l'entreprise et est pris en compte par le marché. L'apport de la comptabilité financière, dans l'analyse de cet écart, se limite aux facteurs qu'elle recense et laisse donc place à d'autres outils.

Le processus de construction d'indicateurs de l'investissement immatériel et d'évaluation de sa rentabilité pour l'entreprise a connu un certain développement avec l'expérience de l'entreprise suédoise Skandia réalisée par Edvinsson et Malone (1999). En effet, cette entreprise présente un rapport sur le capital immatériel distinct de son rapport d'activité annuel.

La première étape de la démarche consiste à établir un Rapport sur le capital immatériel qui permet d'identifier, à côté des indicateurs classiques, les facteurs de création de valeur dont la

comptabilité financière ne reconnaît pas la nature d'investissement ou qu'elle n'intègre pas directement à ses évaluations.

1.2.1. Le Rapport sur le Capital Immatériel

Le Rapport sur le capital immatériel constitue une forme de *Tableau de Bord*, au sens de Kaplan et Norton (1998), permettant le suivi et la comparaison dans le temps de grandeurs représentatives de l'état de l'entreprise et de son évolution. Ce rapport énumère différents indicateurs catégorisés par des sections. Ces indicateurs sont de trois types : absolues (en unités physiques *ex* : nombre de brevets en cours de dépôt), des valeurs (*ex* : dépenses de formation par tête) et des pourcentages (*ex* : degré de réalisation d'un objectif).

Edvinsson et Malone présente une liste non exhaustive des indicateurs à utiliser dans le rapport sur le capital immatériel, nous présentons, dans le **tableau 3**, les plus importants et les plus utilisés d'entre eux.

Tableau 3 : 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 - Retour sur valeur nette de l'actif
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

Sources: Edvinsson et Malone, 1999

Les grandeurs ainsi mesurées sont à transformer en deux formes d'indicateurs soit en ratio en (*ex* : nombre de brevets en cours de dépôt/nombre total de brevets en cours de validité) soit en valeur (*ex* : nombre de clients gagnés = CA prévisionnel annuel correspondant).

Si la section « finances » est fort classique dans le reporting d'entreprise, l'élaboration des autres indicateurs présente une originalité plus marquée. Elle permet à la fois dans la phase de choix des entités mesurées et des règles de valorisation une réflexion collective sur les enjeux de la démarche.

1.2.2. Indicateurs de mesure de l'investissement immatériel

La deuxième étape vise à cerner l'investissement immatériel lui-même. Elle consiste à extraire du Rapport, un ensemble d'indicateurs qui vont permettre de mesurer l'investissement annuel de l'entreprise dans le domaine immatériel. On peut les regrouper comme suit :

Tableau 4 : Indicateurs de mesure du capital immatériel

Composante :	Catégories à mesurer
C. Humain	développement des ressources humaines,
C. Organisationnel	développement commercial, développement des partenariats clients et fournisseurs développement de la clientèle,
C. Relationnel	investissement informatique, management de la propriété intellectuelle.

Sources : Edvinsson et Malone, 1999

1.2.3. L'efficacité de l'investissement immatériel

La troisième étape consiste à mesurer l'efficacité de l'investissement immatériel en calculant un taux de rendement global. Ici, la subjectivité est élevée car il faut exprimer une moyenne d'indicateurs représentatifs de la performance recherchée à travers les actions de développement réalisées. Il s'agit d'abord de choisir les indicateurs d'efficacité et s'accorder sur leur quantification.

L'indice qui en résulte est utilisé pour pondérer la valorisation de l'investissement, donnant ainsi une mesure prévisionnelle du résultat annuel lié spécifiquement à l'effort de développement du capital immatériel au cours de la période. Edvinsson et Malone (1999) proposent de prendre la moyenne arithmétique de neuf taux suivants :

• Part de marché
• Indice de satisfaction clients
• Indice de leadership
• Indice de motivation
• Ressources en R&D/total des ressources
• Heures de formation
• Performance qualité/objectif

- | |
|---|
| • Taux de maintien des salariés dans l'entreprise |
| • Efficacité administrative/CA |

Cette liste et la pondération de chaque taux dans l'indicateur agrégé sont à adapter aux spécificités de l'organisation.

Cette méthodologie l'introduction de la dimension financière dans le processus décisionnel permet de comprendre les sources de création et de destruction de la valeur et aussi d'anticiper les risques opérationnels. Cependant, plusieurs experts trouvent que ces indicateurs sont trop complexes ce qui rend leur harmonisation au niveau internationale très difficile.

Cette méthode a été adaptée et appliquée à un certain nombre d'entreprises en France. Trois exemples sont présentés dans Bounfour (2000). Cet auteur la qualifie de 'Valeur dynamique du capital immatériel'. Elle inclut deux types d'indicateurs reliés :

- des indicateurs de performance partielle, qui concernent trois dimensions importantes de la compétitivité des organisations et qui constituent les trois sources majeures (ressources, processus, outputs),
- un indicateur de performance globale pour l'ensemble de l'entreprise. La valeur dynamique du capital immatériel résulte de la multiplication de cet indicateur de performance globale par la valeur du capital immatériel calculée.

Par exemple, pour l'entreprise 'Grand Vision', ces indicateurs sont utilisés comme outils de management au niveau interne, lors des réunions mensuelles du Comité de direction. Dans cette entreprise, l'avantage compétitif est fondé sur les deux piliers du capital immatériel : le capital humain et le capital client. Par conséquent, le pilotage de la mesure de ce capital est du ressort de la direction des ressources humaines et non pas de la direction financière. A la différence de Skandia (qui présente séparément le rapport sur le capital immatériel), 'Grand Vision' intègre les indicateurs sur le capital immatériel dans un seul rapport d'activité. L'idée centrale étant de relier la valorisation de ce capital à ses sources de création

2. Outils de pilotage du capital immatériel :

2.1. Le moniteur des actifs incorporels¹ de Sveiby :

L'entreprise qui souhaite piloter sa performance et gérer ses immatériels doit dans un premier temps déterminer les destinataires de ces outils. Sveiby (1997) cite deux parties concernées par la gestion du capital immatériel qui se situent au niveau :

- externe : l'entreprise essaye de présenter la qualité de son système de management aux parties externes : actionnaires, créanciers...
- interne : l'entreprise va améliorer le système d'information en communiquant le plus possible d'information concernant l'entreprise pour permettre aux cadres de suivre son progrès et prendre des actions correctrices

Pour assurer un suivi permanent du capital immatériel, Sveiby présente un moniteur qui contient un nombre déterminé d'indicateurs en une forme et mode simples. Selon Sveiby, les indicateurs de mesure de l'intangible se divisent en trois catégories : Croissance/ renouvellement, Efficacité et Stabilité.

Pour chaque composante du capital immatériel, à savoir les compétences, la structure interne et la structure externe, Sveiby identifie trois types d'indicateurs. Le choix des indicateurs dépend de la stratégie de la firme. Ce modèle peut s'intégrer dans le système d'information de gestion, il n'excède pas une page mais il sera suivi d'un ensemble de commentaires. Les indicateurs indiqués dans ce modèle doivent être d'un intérêt important et donner une valeur importante à la fois aux investisseurs qu'aux managers.

Tableau 5 : Le moniteur des actifs intangibles

	Croissance /renouvellement	Indicateurs d'efficacité	Indicateurs de stabilité
Les compétences ²	➤ Nombre moyen	➤ Valeur ajoutée par	➤ Age moyen des

¹ The intangible asset monitor

	<p>d'années d'expérience professionnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Coût de formation et d'éducation: Niveau moyen de formation; ➤ Clients représentant un facteur de progrès des compétences 	<p>employé;</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Proportion des professionnels spécialisés dans la compagnie 	<p>employés</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Année d'ancienneté : nombre d'années employées dans la même firme, ➤ Turnover
La structure interne	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Investissement dans la structure interne : nouvelles méthodes, nouveaux systèmes; ➤ Clients représentant un facteur de progrès pour l'organisation ➤ Investissement dans les systèmes d'information 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evolution du personnel administratif; ➤ Ventes par rapport à la croissance du personnel administratif 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Turnover du personnel administratif : ➤ Années d'ancienneté du personnel administratif;; ➤ Ratio des débutants (moins de deux ans de travail)
La structure externe	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Croissance du chiffre d'affaires: ➤ Clients contribuant à l'amélioration de l'image de l'entreprise: 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Indice de satisfaction des clients : ➤ Indice gain/perte des offres ; ➤ Evolution des ventes par clients: 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proportion des plus importants clients;; ➤ Fréquences des commandes récurrentes

Sources : Sveiby, 1997

² Les compétences des employés n'est pas seulement une des trois catégories d'immatériel de l'entreprise, mais elles sont aussi la source des structures internes et externes.

2.2 Le navigateur de Skandia:

Le navigateur de Skandia contient une trentaine d'indicateurs répartis en cinq domaines. Il constitue une intégration du moniteur de Sveiby et du tableau de bords prospectif de Kaplan et Norton. Le rapport du capital immatériel de Skandia est un document de 24 pages qui est distribué comme un supplément au rapport annuel.

Le navigateur Skandia remplace la structure externe de Sveiby par le domaine « clients », la structure interne par domaines 'processus et renouvellement' et les compétences par le domaine 'humain'.

Edvinsson et Malone (1999) considèrent que la représentation du capital immatériel nécessite l'élaboration d'une carte de l'ensemble de la valeur d'une entreprise, c'est pourquoi ils proposent un modèle global représentant toutes les informations facilement compréhensibles par un observateur extérieur. Ce modèle est nommé le Navigateur de Skandia.

Il se compose de cinq domaines qui représentent le capital immatériel de l'entreprise et sur lesquels une entreprise concentre son attention. Il permet de lier les différents domaines sous une forme homogène qui parvient à préciser le rôle du capital immatériel dans l'organisation.

Pour construire ce navigateur, il faut:

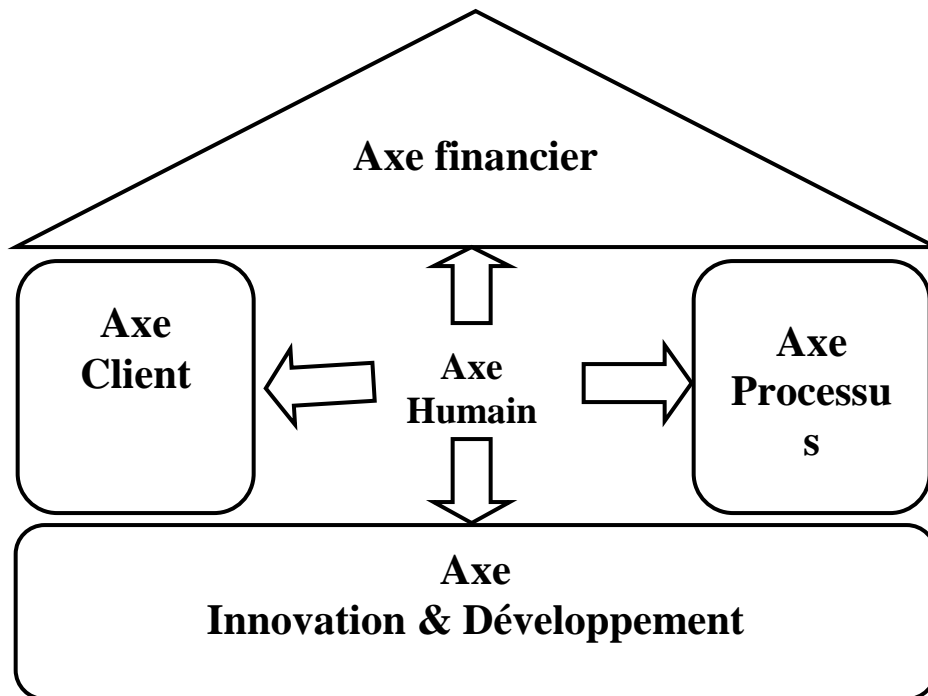
- Préciser la mission de l'entreprise et ses orientations stratégiques;
- Convertir les stratégies en facteurs clés de succès;
- Ces facteurs clés de succès doivent faire l'objet d'une métrique particulière;
- Ces métriques sont réparties en cinq catégories.

Ce "Navigator" se compose de cinq dimensions, chacune cible un centre d'intérêt spécifique. Edvinsson constate une ressemblance entre les parties du navigateur et la maison dans la mesure où le toit, qui est la capacité financière, donne une image du passé de l'entreprise avec une mesure précise de sa situation à un moment précis.

Les relations extérieures avec la clientèle ainsi que les processus organisationnels internes sont les murs porteurs du bâtiment que constitue le capital immatériel, ils nous ramènent au présent, à l'activité de l'entreprise liée à ses clients et ses processus : c'est une partie du capital structurel.

La base ou les fondations du bâtiment sont le renouvellement et le développement et elles correspondent à l'avenir de l'entreprise. En son centre se trouve le capital humain. Ce dernier interagit avec chacun des autres éléments

Figure 1 : Le navigateur de Skandia



Source : Edvinsson et Malone (1999)

La création de valeur au sein de l'entreprise résulte de l'interaction entre les différents axes (financier, client, processus, développement, humain). En effet, le point de départ c'est le client qui exige de chaque entreprise une conception de plus en plus personnalisée des produits et services. A cet effet, l'entreprise doit veiller à avoir des relations personnalisées avec ses clients, adapter l'offre, suivre l'évolution du marché. Le capital client devient donc très important et très attractif pour l'entreprise.

Les relations avec les consommateurs créent de la valeur lorsqu'elles réduisent les dépenses de publicité ou accroissent le nombre des ventes répétitives. De même, les relations de la firme avec ses fournisseurs sont bénéfiques pour les deux parties : elles favorisent la réduction des coûts et l'assurance des fournisseurs surs pour la compagnie à travers la création d'attachement solide et une loyauté mutuelle. Pour le fournisseur elles vont diminuer ses dépenses en marketing et lui assurer un revenu. Ce type de relation favorise le profit et la performance pour l'entreprise.

Concernant les processus, l'importance de la technologie fait que les échanges à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise sont de plus en plus informatisés et l'infrastructure technologique doit

par conséquent être améliorée tout le temps afin de la rendre au service de la réalisation des objectifs et de la création de la valeur. Cette situation fait naître des relations virtuelles avec les fournisseurs, les distributeurs, les partenaires, les clients et les collaborateurs.

Le domaine du renouvellement et du développement concerne la recherche de la satisfaction des clients à l'issue de l'étude de leurs besoins. Pour y arriver, l'entreprise doit mettre en place des actions de formation, de programme interne et des recherches de nouveaux marchés. La R&D permettrait aussi l'innovation et le lancement de nouveaux produits capables de suivre l'évolution des besoins des consommateurs.

La dimension humaine est le moteur de l'entreprise, les autres composantes de l'entreprise ne génèrent rien par eux même. C'est pourquoi Edvinsson et Malone (1999) considère le capital humain comme l'âme de l'entreprise

Conclusion

Tout au long de cet article, nous avons soulevé la question de l'évaluation du capital immatériel et de son pilotage à travers plusieurs méthodes et outils dont principalement le SKANDIA NAVIGATOR et le des actifs incorporel de Sveiby.

Les méthodes d'évaluation du capital immatériel permettent l'étalonnage des performances de l'entreprise partout où cela paraît pertinent au niveau des ressources, des processus et des outputs. Elles permettent également la correction d'éventuelles surestimations de marché et l'indication de marges de progrès pour l'entreprise et ses managers.

En outre, ces méthodes donnent la possibilité de développer des indicateurs de performance directement reliés à des responsabilités opérationnelles et le développement d'une politique de 'signaux' à destination de la communauté financière. (...) Car, après tout, les dirigeants et collaborateurs d'une entreprise sont aussi, sinon plus compétents que les analystes financiers pour formuler des jugements sur la performance de leur entreprise (...);

En somme, ces méthodes analytiques qui s'appuient sur plusieurs indicateurs et paramètres émanent d'une logique plus managériale et organisationnelle que financière. Elles permettent en effet de repérer les sources intangibles de création de valeur, de comprendre la réalité du capital immatériel dans sa dynamique processuelle «et de construire un système d'information pertinent pour le management des organisations» (Lacroix et Zambon, 2002).

Références

- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., & Roos, G. (1999). The knowledge toolbox:: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European management journal*, 17(4), 391-402.
- Bounfour, A. (2000). La valeur dynamique du capital immatériel. *Revue française de gestion*, 111-124.
- Capron, M. (1995). Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines?. *Revue française de Gestion*, 46-54..
- Capron, M. (2003). La comptabilisation des actifs humains. *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Coordonné par ALLOUCHE J., Vuibert, Paris, , pp. 3-9.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1999). *Intellectual capital—How to measure the value of invisible assets in the information age*. Trans. DR Lin. Taipei, Taiwan: Wheatlan Publications.
- EDVINSSON, Leif et MALONE, Michael S. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. 1997.
- Flamholtz, E. (1973). Human resources accounting: Measuring positional replacement costs. *Human Resource Management*, 12(1), 8-16.
- 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.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1998). *Le tableau de bord prospectif: Pilotage stratégique, les quatre axes du succès*. Paris: Les Éditions de l'Organisation.
- Lacroix, M., & Zambon, S. (2002). Capital intellectuel et création de valeur: une lecture conceptuelle des pratiques française et italienne. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 8(3), 61. <https://doi.org/10.3917/cca.083.0061>
- LIKERT R.M., 1967, *The Human Organisation, its Management and Value*, Mac Graw Hill.
- Marion, A. (1990). La valorisation directe de l'actif immatériel. *Revue Banque*, (503).
- Martory, B. (1999). L'évaluation des immatériels: un point de vue gestionnaire. *Le capital humain: Dimensions économiques et managériales*, Actes du 17 Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Angers, 147-158.
- Martory, B. (2003). Audit social. *Revue française de gestion*, (6), 235-246.
- Mathé, J. C., & Rivet, A. (1994). Valeur et rentabilité de l'entreprise: l'effet des ressources humaines.
- Miller, R., & Wurzburg, G. (1995). Investing in human capital. *Organisation for Economic Cooperation and Development. The OECD Observer*, (193), 16.
- Savall, H. (1979). *Reconstruire l'entreprise: Analyse socio-économique des conditions de travail [Reconstructing the enterprise: Socio-economic analysis of working conditions]*. Paris: Dunod.
- Sveiby, K. (1997). The Intangible Assets Monitor. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 2(1), 73–97. <https://doi.org/10.1108/eb029036>
- Vatteville E. (1985), «Mesurer des ressources humaines», in *Encyclopédie de Gestion, Economica*, Paris, pp. 1891-1909.