

**PERCEPTION ET GESTION DU CAPITAL IMMATERIEL
DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES
MAROCAINES : UNE ETUDE EXPLORATOIRE**

**PERCEPTION AND MANAGEMENT OF INTANGIBLE
CAPITAL IN SMALL AND MEDIUM-SIZED MOROCCAN
ENTERPRISES: AN EXPLORATORY STUDY**

DAANOUNE Rachid

Enseignant chercheur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Tanger
Université Abdelmalek Essaadi
Laboratoire de Recherches et d'Etudes en Finance, Audit et Gestion (LREFAG)
Email : r_daanoune@yahoo.fr

ELARFAOUI Marouane

Doctorant à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion –Tanger
Université Abdelmalek Essaadi
Laboratoire de Recherches et d'Etudes en Finance, Audit et Gestion (LREFAG)
Email : marouane.elarfaoui@gmail.com

EL AKHIRI Salma

Doctorante à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion –Tanger
Université Abdelmalek Essaadi
Laboratoire de Recherches et d'Etudes en Finance, Audit et Gestion (LREFAG)
Email : elakhirisalma@gmail.com

Résumé :

Cet article présente une étude exploratoire auprès des PME Marocaines de la ville de Tanger, ayant pour objectifs de s'interroger sur la perception du capital immatériel par les dirigeants de ces PME et d'identifier les moyens et les modes de gestion de l'immatériel utilisés par ses dernières. Notre échantillon se compose de 47 entreprises opérant dans différents secteurs d'activité. Les résultats présentés sont issus d'une enquête à l'aide d'entretiens individuels avec les dirigeants de PME. L'étude a permis d'aboutir à une analyse de l'importance que donnent les dirigeants des PME à leur capital immatériel. La perception et les modes de gestion de cet actif stratégique dans les PME sont dégagés.

Mots-clés : Capital immatériel, Valorisation de l'entreprise, PME, Perception, Gestion.

Abstract:

The following article present a study among Moroccan Small-to-Medium Enterprises (SMEs) in Tangier, aimed to question the perception of intangible capital by this SME managers and to identify its methods and managing modes. The survey sample consists of 47 Small and Medium-Sized Moroccan enterprises operating in Tangier in different sectors. The results introduced are accordingly from surveys and individual interviews with SME owners. This study resulted in an analysis of the importance that SME owners assign to their intangible capital. The perception and management modes of this strategic asset in SMEs are effectively answered.

Keywords : Intangible Capital, Enterprise value, SME, Perception, Management.

Introduction

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont une composante principale du tissu économique de la plupart des économies, qu'elles soient développées ou en voie de développement. « Au Maroc, elles occupent une place primordiale et constituent environ 90% du tissu productif national. Elles représentent ainsi 40% de la production et 31% des exportations, et opèrent dans tous les secteurs d'activité économique »¹. Dans ce contexte et avec l'influence de la mondialisation, les PME sont alors confrontées à un environnement complexe et incertain, caractérisé par une concurrence rude et défavorable aux plus faibles. Ce qui leur impose l'obligation d'identifier les facteurs déterminants sa performance. Ces facteurs ne dépendent pas seulement d'indicateurs physiques et financiers mais reposent fortement sur des composantes immatérielles.

En effet, la concurrence étant de plus en plus acharnée, la bonne gestion du capital immatériel apparaît comme étant un facteur clé de succès et un levier, important de performance et d'avantage concurrentiel pour toutes les organisations. Cet importance du capital immatériel comme source de valeur ajoutée pour les organisations est aujourd'hui reconnue tant par les chercheurs que par les professionnels. Dans ce contexte, il devient donc essentiel d'avoir un repère pour le capital immatériel et de savoir comment le valoriser au bénéfice de l'entreprise. Bien identifier ces actifs et aussi mesurer leurs contributions à la performance des entreprises permettent de développer des modèles de gestion adéquats et efficaces puisque les dirigeants seront plus aptes à évaluer la valeur stratégique de leurs différents actifs.

L'objectif de ce travail de recherche est double. Le premier objectif est de s'interroger sur la perception du capital immatériel par les dirigeants des PME marocaines, le deuxième est d'identifier les moyens et les modes de gestion de l'immatériel utilisés par ses dernières. Pour répondre à ces objectifs, nous avons mené une enquête à l'aide d'entretiens individuels avec les dirigeants de PME. Ainsi, nous présenterons dans un premier temps une revue de littérature sur le capital immatériel et sur les PME au Maroc. Ensuite une partie empirique sera réservée à la confrontation de ces deux concepts sur notre terrain d'étude, constitué de PME de la ville de Tanger, mettant ainsi à l'épreuve l'importance que donnent les dirigeants des PME à leur capital immatériel. Comme résultat, la perception et les modes de gestion de cet actif stratégique dans les PME seront dégagés.

¹ Rapport du CDVM (Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières), « Le financement des PME au Maroc », Mai 2011.

1. LE CONCEPT DU CAPITAL IMMATERIEL : DEFINITIONS ET TYPOLOGIES

La définition des immatériels pour une entreprise pose un problème complexe à la littérature : d'une part parce qu'elle englobe différentes notions ; d'autre part parce qu'elle soulève un conflit réel entre la comptabilité et la gestion. Plusieurs définitions du concept ont été élaborées selon le contexte et selon le courant de recherche auquel elles appartiennent. Dans la littérature, on distingue deux courants fondamentaux autour des quels s'articulent ces recherches.

- Le premier courant est d'origine comptable et financière : L'objectif de ce courant est de détecter les sources intangibles et de mesurer leurs impacts sur la création de la valeur au niveau de l'organisation (Arrègle, JL, 2006).

- Le second courant est d'origine stratégique : Il porte sur le développement d'avantages concurrentiels par la création, la protection, le développement de ressources rares au centre desquelles on trouve les connaissances et les compétences. Celles-ci sont reconnues comme des ressources stratégiques clés (Lacroix, M. et Zambon, S., 2002).

Ainsi, la notion de l'immatériel se fonde tantôt sur une logique de ressource stratégique : on parle alors de capital, tantôt sur une logique de création de valeur réelle ou potentielle : on parle alors d'actif. Le travail le plus abouti sur la thématique du capital immatériel est sans doute celui (d'Edvinsson & Malone, 1997). Les auteurs ont défini le capital immatériel en partant de l'expérience vécue par le groupe SKANDIA. Ce groupe a cherché un outil de communication adapté au capital immatériel. Selon ces auteurs, le capital immatériel peut essentiellement prendre trois formes.

- le capital humain (CH) recouvre les connaissances tacites, les compétences individuelles, les expériences des membres de l'organisation, attitudes et capacités d'innovation et d'apprentissage,

- le capital organisationnel (CO) comprend des actifs tangibles mais surtout intangibles, c'est à-dire toutes les connaissances explicites produites par l'organisation, les éléments de propriété intellectuelle (brevets, licences ...), les processus et procédures formalisés,

- le capital relationnel (CR) recouvre des actifs intangibles, à savoir les éléments de mise en relation de l'organisation avec ses partenaires externes, lui permettant d'assurer le recueil et la diffusion de la connaissance de et vers l'extérieur.

2. L'ÉVALUATION DU CAPITAL IMMATERIEL : MESURES ADAPTEES A UN CONCEPT POLYSEMIQUE

Certains auteurs notent que la valeur attribuée aux immatériels change avec le type d'acteur qui la perçoit. (Martory B., 1999) distingue trois types d'acteurs : les créanciers, les salariés et les investisseurs, qui portent des regards différents sur la valeur des immatériels. Les différentes méthodes d'évaluation qui émanent de ces optiques différentes seront présentées ci-après. Nous distinguons dans ce point les méthodes dites classiques, notamment en raison de leur applicabilité à d'autres actifs qu'immatériels, des méthodes spécifiques qui ont été élaborées dans le but de valoriser quelques immatériels.

2.1. Méthodes classiques d'évaluation adaptées aux immatériels

Longtemps, par le passé, on (les gestionnaires, les économistes, les hommes d'affaires et/ou les praticiens) a assimilé le capital de l'entreprise, à un ensemble d'actifs corporels. Cette approche était et est basée sur la notion de coûts historiques. L'aboutissement d'un effort de R&D sous forme de brevets, les licences... constituent de nouvelles formes de richesse à évaluer dans la valeur patrimoniale de l'entreprise. Comme le note (Marion A., 1990), l'évaluation d'un élément immatériel générateur de valeur peut être accomplie comme l'indique la figure 1, sur la base des informations du passé, telle que la 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 de nos attentes de revenus futurs inhérents à l'objet à évaluer, son potentiel.

Figure 1 : Les différentes méthodes d'évaluation selon les valeurs d'entrée-sortie :

	Bases de valeur d'échange		
	Passé	Présent	Futur
Valeur d'entrée	Coûts historiques	Coûts de remplacement	-
Valeur de sortie	-	Valeur de cession	Capitalisation des flux de liquidités futurs.

Source : Marion A., 1990, « La valorisation directe de l'actif immatériel », *Revue Banque* n°503, pp.240- 250.

2.2. Méthodes d'évaluation spécifiques aux immatériels

Aujourd'hui, nous disposons d'une variété de méthodes d'évaluation spécifiques aux actifs immatériels. Leur importance est soulignée par les dirigeants et les chercheurs. Les entreprises doivent implémenter des systèmes de mesure de performances qui couvrent tous les domaines d'activité et restent alignés avec la stratégie globale. (Sveiby, 2001) met l'accent

sur le rôle des systèmes de mesure dans le dialogue entre l'entreprise et l'environnement. Les entreprises ont besoin d'une terminologie standardisée pour définir l'actif immatériel et ensuite d'un ensemble d'indicateurs communs pour le valoriser. Nous allons présenter ci-après les outils actuels de valorisation spécifiques aux immatériels. Nous avons choisi trois modèles qui nous permettent d'illustrer la variété des concepts proposés.

2.1.1. La Balanced Scorecard

Le tableau de bord prospectif (TBP) ou tableau de bord équilibré (en anglais, Balanced Scorecard ou BSC) est une méthode lancée en 1992 par *Robert S. Kaplan* et *David Norton* visant à mesurer la performance d'une entreprise en quatre perspectives principales : apprentissage, processus, clients et finances (Robert S. Kaplan et Norton, D. 1998).

D'après *Kaplan R. et David Norton*, « la méthode du balanced Scorecard permet aux dirigeants d'évaluer la contribution de chacune d'elles à la réponse aux attentes des clients actuels et futurs, les efforts à accomplir pour renforcer le potentiel interne et les investissements qu'il faut faire dans les hommes, les systèmes et les procédures pour améliorer la performance ».

Le tableau de bord prospectif est appréhendé comme un moyen d'évaluation de la performance. Il est un instrument de contrôle. C'est un outil apte à améliorer le changement au sein des entreprises par l'introduction. Par conséquent, le tableau de bord a pour finalité une représentation synoptique des performances passées, présentes et futures de l'organisation.

Dans le tableau de bord prospectif, les composantes du capital immatériel apparaissent dans l'axe d'apprentissage organisationnel (Ressource humaine, Système d'information...).

2.1.2. IC-index™ (Indice de capital intellectuel)

L'IC-Index (Répertoire du capital intellectuel) (*Roos*, 1997) vise à montrer l'efficacité avec laquelle une organisation utilise son capital intellectuel. Comme avec les autres méthodes, ce répertoire recense les pôles d'intérêt d'une importance vitale pour l'organisation. A la différence des autres méthodes qui s'efforce de concilier différents types d'indicateurs, les mesures de ce répertoire sont combinées afin de fournir un indice de la performance ou de l'efficacité globale.

Tableau 1 : Indicateurs de la richesse immatérielle dans le modèle IC-index de Roos

Capital relationnel	Capital humain
Augmentation de nombre de relations Amélioration de la confiance Fidélité de clients Chaînes de distribution Productivité Qualité	Accomplissement de facteurs clés du succès Création de valeur par employé Efficacité des formations
Capital infrastructurel	Capital innovation
Efficiences Efficacité Facteurs clés de succès d'utilisation Efficacité de distribution	Capacité à créer de nouvelles activités Capacité à créer de nouveaux produits Croissance Capacité à améliorer la productivité

Source : Skyrme (1998), p.68.

Cette méthode est une évolution du modèle *Balanced Scorecard* développé par *Kaplan* et *Norton* en 1992. Les techniques de mesure basées uniquement sur la construction du tableau de bord laissent l'entreprise avec un certain nombre d'indicateurs dont la priorité n'est pas définie. Les dirigeants sont donc obligés d'identifier eux-mêmes les relations entre les activités examinées tandis que l'indice fournit une réponse définitive sur la répartition de la création de valeur. L'inconvénient de cette méthode est le manque d'estimations financières.

2.1.3. *Intangible Assets Monitor*

Les travaux pionniers de *Karl-Erik Sveiby* se sont concrétisés de façon directe par la mise en place d'un tableau de bord du capital intellectuel, *The Intangible Assets Monitor* dans l'entreprise de conseil suédoise *Celemi*. Le moniteur des actifs intangibles de (*Sveiby*, 1998) met l'accent sur trois dimensions de l'entreprise : les compétences individuelles, la structure interne et la structure externe dans un tableau à double entrée.

Tableau 2 : Le moniteur des actifs intangibles de Sveiby (1998)

Dimensions				
Mesure		Compétences individuelles	Structure Interne	Structure Externe
	Croissance et innovation	Nombre d'années à l'emploi Niveau d'étude des professionnels	Investissement dans les systèmes d'information destinés aux clients	Ratio rentabilité/client Ratio croissance totale/croissance par acquisition
	Efficiences	Quantité de professionnels pour supporter les employés La capacité des professionnels de générer un revenu supplémentaire	Proportion des employés de soutien par rapport au personnel total. Attitude des employés face aux clients	Satisfaction de la clientèle Ratio accroissement des ventes/quantité de clients
	Stabilité	Nombre d'années moyen de présence du personnel Taux de recrutement.	Age de la firme Loyauté des clients	Proportion de gros clients Quantité de ventes multiples

Source : Moniteur des actifs intangibles de Sveiby (1998) cité par Tremblay (in « productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie du savoir ») 2003 université du Québec.

Le Moniteur d'Actifs intangibles (Sveiby, 1997) peut être intégré dans des systèmes d'information de gestion (Sveiby, 1998). Les secteurs les plus importants à couvrir sont la croissance/renouvellement, l'efficacité et la stabilité. Le but est d'obtenir une large description, de sorte qu'un ou deux indicateurs dans chaque catégorie devraient être conçus. Cette approche, si elle semble séduisante, a eu peu de succès du fait d'une difficulté de mise en place et d'une prise en compte assez faible des résultats financiers.

2.1.4. Skandia Navigator

Depuis 1994 Skandia publie un rapport sur le capital intellectuel, en tant que supplément de son rapport annuel. Skandia s'efforce de prendre en compte nombre des actifs qui sont à son avis « cachés » dans les pratiques comptables usuelles.

Tableau 3 : Indicateurs de la richesse immatérielle dans le modèle Skandia Navigator

Clients	Capital humain	Processus	Renouvellement & Développement
Nombre de contrats Satisfaction de clients Nombre de clients Accessibilité au téléphone Durée moyenne de leasing points de vente	Nombre d'employés à temps plein Nombre moyen d'employés Age moyen Nombre de managers Rotation des employés Ancienneté moyenne Temps de formation Taux d'employés sans éducation supérieure	Nombre de contrats par employé Frais administratifs Employés NTIC/nombre total d'employés Dépenses NTIC/Frais administratifs Résultat net/m ² Frais/m ²	Rotation de propriété : achats Actif total Augmentation des nouvelles ventes Taux des nouveaux clients en 12 mois Dépenses développement/frais administratifs Taux d'employés moins de 40 ans

Source : Malgorzata, G. « communication financière volontaire des sociétés françaises sur l'actif immatériel et sa perception par le marché » 2010, P.98.

Cette méthode aide à analyser avec précision les performances de chaque activité de l'entreprise. Cependant, son défaut principal est le nombre d'indicateurs et le manque d'une approche globale. Il est également difficile de référer les résultats obtenus à la valeur boursière de l'entreprise. D'ailleurs, l'économiste américain John Rutledge a réagi à ce modèle en expliquant que « Afin d'expliquer et mesurer le capital intellectuel, Edvinsson et ses collègues de Skandia ont construit un modèle comprenant 164 variables sans prendre en compte les sous-catégories »².

² "Leif Edvinsson (...) and his colleagues at Skandia built a model that at last count had 164 different variables, not including subcategories, to explain and measure intellectual capital. It must have been a long night when they thought all those things up, because toward the end they had to use "share of employees under age 40 (%)," "number of women managers," and "average age of employees" to pad the list. I can't even imagine what they had in mind with those ideas."

2.1.5. La méthode IC-dVAL, « Intellectual Capital dynamic Value » ou « valeur dynamique du capital immatériel »

C'est une méthode qui a été développée par *Ahmed Bounfour* dans le cadre de ses travaux académiques (Bonfour, A., 2003) et en association avec le CIGREF³ (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises). En étudiant différentes stratégies d'entreprises, il a pu constater que les actifs immatériels constituaient un avantage compétitif sur le marché, dans la logique de la Théorie des Ressources de *Penrose* (Penrose, 1959).

L'approche dynamique du capital immatériel par la méthode IC-dVAL vise à faire le lien entre des niveaux d'investissements, des niveaux de performance observés ou souhaités et des niveaux de valorisation d'actifs immatériels.

2.1.6. Le modèle d'évaluation EFQM

Le modèle EFQM est un des outils « qualité » les plus populaires en Europe. C'est un cadre de travail fondé sur 9 critères. 5 de ces critères sont des « Facteurs » contributifs et les 4 autres sont des « Résultats ». Les critères portant sur les « Facteurs » couvrent ce qu'une organisation doit faire pour développer sa stratégie et la mettre en application. Les critères portant sur les « Résultats » couvrent ce qu'une organisation obtient, en accord avec ses objectifs stratégiques. L'ensemble de ces critères font références à des composantes du capital immatériel (leadership, personnel, stratégie, etc.).

2.1.7. La méthode thésaurus Bercy

La première version de la méthodologie Thésaurus a été conçue par *Alan Fustec* au sein du cabinet Goodwill-Management en 2003. Elle a fait l'objet d'une première publication en 2006 « Valoriser le capital immatériel de l'entreprise » (Fustec et Marois, 2006) puis a été transférée en open source à l'Observatoire de l'immatériel en 2006.

Techniquement, l'évaluation selon la méthode *thésaurus Bercy* procède par pondération des différents critères financiers et extra-financiers. Pour ce faire 4 ratings de base sont définis : le rating immatériel (IR), le rating financier (FR), le rating stratégique (SR), le rating de conjoncture macro-économique (ER) qui reposent respectivement sur quatre facteurs de

³ Le Cigref, Association loi 1901 créée en 1970, est un réseau de grandes entreprises et administrations publiques françaises qui se donnent pour mission de réussir le numérique. Il n'exerce aucune activité lucrative. Le Cigref regroupe à ce jour près de 150 grandes entreprises et organismes français de tous les secteurs d'activité (banque, assurance, énergie, distribution, industrie, services...). Il représente près de 85% du CAC 40, et 1/4 de ses membres sont des administrations publiques (Ministère de l'Intérieur, Ministère des Armées, Caisse des Dépôts, etc.)

succès de l'entreprise qui sont la santé financière de l'entreprise, son capital immatériel, sa stratégie et son contexte macroéconomique.

3. LA PME AU MAROC : UN ETAT DES LIEUX

La définition de la PME a fait l'objet de plusieurs écrits et controverses, ainsi que plusieurs révisions. Généralement, on distingue deux types de critères d'identification : les critères quantitatifs et les critères qualitatifs. Les critères quantitatifs cernent l'aspect représentatif de la taille de l'entreprise. Il s'agit de l'effectif, du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée etc. Les critères qualitatifs sont utilisés pour compléter les critères quantitatifs et donner à la PME une image fidèle. Elles concernent la structure interne de l'entreprise, son organisation et ses méthodes de gestion.

3.1. Evolution de la définition de la PME au Maroc

La définition de la PME au Maroc a connu de nombreuses évolutions en fonction des dispositions contenues dans les différents textes ayant cherché à encourager cette catégorie d'entreprises. Le tableau ci-dessous résume ces évolutions en allant de la procédure simplifiée et accélérée (PSA) établie en 1972, à la charte de la PME en 2002, en passant par la ligne pilote mobilisée en 1983, le programme d'assistance intégré (PAI), le code d'investissement promulgué en 1983, la définition de Bank Al Maghrib de 1987, les dispositions du Fonds de Garantie Pour la Mise à Niveau (FOGAM) pour la mise à niveau des PME et puis la définition de la sous-commission PME/PMI lors de la préparation du Plan de Développement Economique et Social (2004).

Tableau 4 : Evolution de la définition de la PME au Maroc

Référence	Critères de définitions retenus
Procédure Simplifiée et Accélérée (1972)	-Total actif avant investissement : 2millions DH -Chiffre d'affaires : 3 millions DH
Ligne pilote mobilisée entre 1978 et 1979	-Actif total après investissement : 5 millions DH -Chiffre d'affaires : 7,5 millions DH
Code des investissements (1983)	-Programme d'investissement pour création ou extension inférieur à 5 millions DH -Coût d'investissement par emploi stable : 70 000 DH
Banque Al Maghreb (1987)	-Total du bilan : 15 millions DH -Programme d'investissement : 7millions DH
FOGAM	-Total bilan avant investissement : inférieur à 20 millions DH
La charte PME (2002)	-Le nombre d'employés permanents : inférieur à 200 -Le chiffre d'affaires annuel hors taxe qui ne dépasse pas 75 millions MAD, et/ou un total bilan limité à 50 millions MAD

Source : Elaboré par l'auteur.

La toute récente définition est celle élaborée par la Sous-commission PME/PMI lors de la préparation du Plan de Développement Economique et Social (2004). Elle tient compte de plusieurs critères :

- Moins de 200 employés permanents ;
- Moins de 50 millions de dirhams de chiffre d'affaires ;
- Total du bilan annuel inférieur à 40 millions de dirhams ;
- Coût de l'investissement de l'ordre de 75000 dirhams par emploi ;
- Aucune participation d'un groupe dans le capital de la PME.

Outre les critères quantitatifs cités ci-dessus, d'autres critères, dits qualitatifs, furent adoptés mettant en avant certaines caractéristiques en vue de différencier et d'identifier davantage les PME des autres entreprises de grande taille. Au regard de ces critères la PME est l'entreprise ayant les caractéristiques suivantes :

- Rôle omniprésent du dirigeant à la fois propriétaire et gestionnaire ;
- Manque de spécialisation pour le personnel de direction ;
- Une part de marché restreinte ;
- L'indépendance vis à vis d'un groupe ;
- L'inaccessibilité aux marchés financier et bancaire.

En somme, on peut déduire que le concept de la PME est un concept évolutif et fonction de la période et de l'espace dans lesquels évolue la PME. En d'autres termes la définition d'une PME n'a de sens qu'au regard des éléments suivants :

- Le secteur de l'entreprise en question.
- L'économie dans laquelle elle évolue.
- Le marché dans lequel elle débouche.
- La période dans laquelle elle est utilisée.

➤ ***La version légale de la PME au Maroc***

Une des premières constatations que l'on pourrait relever lors de l'analyse des PME marocaines, est l'ambiguïté autour de leur définition. La charte PME élaborée en 2002, retient deux familles de critères déterminant de la PME, le premier est le nombre d'employés permanents (inférieur à 200) et le deuxième est le chiffre d'affaires annuel hors taxe qui ne dépasse pas 75 millions MAD, et/ou un total bilan limité à 50 millions MAD⁴.

Pour les nouvelles PME (moins de 2 années), la loi stipule qu'elles doivent avoir un programme d'investissement initial inférieur ou égal à 25 millions MAD et respecter un ratio

⁴ La Charte marocaine des PME (Loi No 53-00, 2002).

d'investissement par emploi inférieur à 250 000 MAD⁵. Aussi, cette définition demeure complexe et ne permet pas d'avoir une estimation correcte de la proportion d'entreprises qui peuvent être qualifiées de PME. De plus, elle écarte plusieurs entreprises car le seuil est relativement bas et conduit à l'exclusion des entreprises qui ont des activités intensives en capital.

Cependant, le Ministère de L'industrie, de L'investissement, du Commerce et de l' Economie Numérique (MCINET), le Ministère de Finances, l'Agence Nationale pour la Promotion de la PME (Maroc PME), la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) se sont engagés sur une nouvelle définition des PME, la disposition faisant partie des mesures prévues par le Pacte National de l'Emergence Industrielle (PNEI) pour l'amélioration de la compétitivité des PME. La version finale de la nouvelle définition des PME tient compte du seul critère du chiffre d'affaires et fait abstraction du nombre de ses employés. Le document final définit les PME en trois catégories et cette définition est déjà utilisée par le MCINET, bien qu'aucune loi ne soit encore promulguée pour officiellement définir les PME.

Selon cette définition, trois types d'entreprises sont distingués :

- La très petite entreprise : moins de 3 millions MAD.
- La petite entreprise : entre 3 et 10 millions MAD.
- La moyenne entreprise : entre 10 et 175 millions MAD.

4. LE CAPITAL IMMATERIEL DANS LES PME : POINT DE VUE THEORIQUE

Dans l'économie actuelle de la connaissance, les investissements en actifs immatériels sont de plus en plus considérés comme un élément stratégique pour la croissance, la rentabilité et la compétitivité d'une entreprise (*Bose et Oh, 2003*). L'OCDE (2006) reconnaît que les investissements réalisés dans le capital humain, la R&D, les brevets, les logiciels et les structures organisationnelles jouent un rôle désormais crucial pour la performance et la croissance des organisations (*Lévy et Jouyet, 2006*).

Pour (*Pépin, 2006*), le développement de l'économie de la connaissance et du savoir est une révolution au même titre que la révolution industrielle du début du siècle dernier. Il ajoute que cette économie de la connaissance bouleverse les façons de faire et modifie l'utilisation et la valeur de l'information, les relations entre les organisations, la nature des compétences, ainsi que leur acquisition, leur développement et leur transmission, la place et le rythme de l'innovation, etc. Dans cette même logique, la capacité des entreprises à utiliser le plein

⁵ Le ministère de l'industrie et du commerce s'appuie exclusivement sur les critères de taille mesurée par le nombre d'employés pour déterminer les PME.

potentiel de leurs actifs immatériels sera considérée un facteur concurrentiel important (*Pépin, 2006*).

La mondialisation impose plusieurs défis, de différente nature, aux PME. Avec l'internationalisation des marchés, les PME font de plus en plus face à des entreprises étrangères ayant des coûts de production significativement plus faibles et qu'il est pratiquement impossible de concurrencer. Une stratégie de différenciation basée sur l'innovation constitue donc une solution pour se démarquer de la concurrence (*Breton, 2006*) ; cette innovation repose en grande partie sur la production et la gestion d'actifs immatériels comme les connaissances plutôt que sur des actifs physiques qui sont plus familiers aux entreprises et aussi moins stratégiques étant donné qu'ils sont plus facilement « imitables ».

Par contre, les PME innovantes rencontrent des difficultés à développer ces actifs stratégiques étant donné, entre autres, un accès limité au financement bancaire (*St-Pierre, 1999*) alors que ces institutions sont reconnues pour être le premier bailleur de fonds externe des PME (*St-Pierre, 1999*). Il faut reconnaître que l'intervention des banques dans ce type de financement est plus complexe et plus risquée étant donné une forte asymétrie d'information entre l'entreprise et les bailleurs de fonds d'une part et l'intangibilité des actifs d'autre part. Les investissements en R&D ne peuvent fournir de garanties pour le banquier étant donné leur caractère intangible et le fait qu'ils n'aient une valeur significative que pour l'entreprise qui les réalise (*Breton, 2006*).

Malgré une méconnaissance de leur rôle, (*Andrieux, 2005*) affirme que le poids croissant et souvent prépondérant des actifs immatériels est devenu une réalité incontournable du marché. L'auteur ajoute que les petites et moyennes entreprises sont largement concernées par le phénomène et il n'est pas rare que leur prix de cession dans des prises de contrôle soit de plusieurs fois supérieur à la valeur de leurs capitaux propres et de leurs actifs nets.

La capacité d'innover, les relations externes et la flexibilité de la structure interne, qui sont toutes qualifiées d'immatérielles, confèrent aux PME un avantage compétitif important qui permettra leur survie (*Sattes, 1999*) dans l'environnement actuel. D'où l'importance de mettre davantage en valeur ces actifs afin de mieux connaître leur influence sur la pérennité, la compétitivité et la performance dans le but d'en assurer d'abord le financement, mais aussi une gestion adéquate et une production continue. D'où l'intérêt de ce papier de recherche, est de mettre la lumière sur la perception du capital immatériel par les dirigeants des PME marocaines et de d'identifier les moyens et les modes de gestion de l'immatériel.

5. PERCEPTION ET GESTION DU CAPITAL IMMATERIEL DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES : UNE ETUDE EXPLORATOIRE.

5.1. Problématique et méthodologie

L'objectif de ce travail de recherche est double. Le premier objectif est de s'interroger sur la perception du capital immatériel par les dirigeants des PME marocaines, le deuxième est d'identifier les moyens et les modes de gestion de l'immatériel utilisés par ses dernières. Pour répondre à ces objectifs nous avons mené une enquête à l'aide d'entretiens individuels avec les dirigeants de PME. L'enquête sera détaillée dans le point ci-après.

La plupart des travaux entourant le capital immatériel viennent de conceptualisations managériales et stratégiques. A notre connaissance, la perception des entreprises n'a pas été suffisamment étudiée dans la littérature (Bejar, Y. 2009). Les éléments que nous possédons viennent de déclarations spontanées d'investisseurs ou d'organismes financiers. A ce titre, P. Boucheny déclare : « *Les analystes affirment pour la plupart avoir une vision claire du capital immatériel et estiment que ce capital contribue largement à la valorisation des entreprises. Parmi les éléments qui le composent, ils prennent surtout en considération la technologie, les marques et les parts de marché et s'intéressent moins au capital humain, qu'ils ont du mal à valoriser. Ces éléments déterminants varient fortement selon les secteurs d'activité...* » (Boucheny, P. 2000). Cependant, cette perception s'est largement étendue afin inclure d'autres éléments immatériels. L'IFAC⁶ estime que le capital immatériel « *comporte trois volets. Le capital humain renvoyant aux attributs des personnes : intelligence, savoir-faire, créativité. Le capital relationnel se référant aux éléments détenus par l'entreprise : propriété intellectuelle, systèmes, processus, bases de données, culture. Et le capital organisationnel, ayant trait aux relations externes avec les parties prenantes : clients, fournisseurs, partenaires, réseaux, régulateurs* ». De ce fait les actifs immatériels ne se réduisent plus à la technologie, R&D, brevets et marques.

5.1.1. *Une enquête par entretien*

Les entretiens individuels sont très largement utilisés dans les études qualitatives, soit en phase exploratoire (diagnostic de départ), soit durant les travaux eux-mêmes. Ils permettent la compréhension de phénomènes précis par l'interrogation des personnes concernées par l'objet évalué⁷. Ils mettent au jour les logiques des différents acteurs et facilitent la compréhension des systèmes. Ils constituent une source riche de renseignements et permettent une analyse

⁶ International Federation of Accountants, www.ifac.org.

⁷ Ce paragraphe est largement inspiré de RA Thietart - e 4 .Méthodes de recherche en management » 2014 « édition

fine de l'objet. Deux perspectives majeures dominent le choix d'utilisation des entretiens : la perspective fonctionnaliste et la perspective interprétative.

- Dans la perspective fonctionnaliste, l'entretien permet d'expliquer et de prévoir des sujets ou des phénomènes précis dont les mécanismes sont mal connus.
- Dans la perspective interprétative, l'entretien permet d'accéder aux représentations des personnes interviewées d'un sujet ou phénomène précis pour lequel d'autres représentations (dans d'autres contextes) existent déjà. Dans ce cas, l'objectif est la compréhension approfondie d'un phénomène ou un sujet contextualisé.

La problématique de notre recherche peut parfaitement s'inscrire dans le cadre de la perspective interprétative. Dans le sens ou plusieurs conceptualisations du capital immatériel existent ainsi les modes et outils de gestion de ce capital dans le monde des petites et moyennes entreprises. Des entretiens directs avec des dirigeants et des responsables des PME peuvent nous permettre d'identifier une conception différente de ce capital qui soit propre à la PME marocaine.

Dans cette perspective interprétative, les biais des répondants, c'est à dire leurs points de vue particulier sur le sujet étudié, ne sont plus un problème de validité à résoudre, ils sont l'objet même de la recherche dans le sens où l'on ne s'intéresse pas à la généralisation des résultats obtenus mais plutôt à la contribution qu'il peut apporter à la compréhension d'un phénomène précis. (theory in use) (Argyris, 1994).

5.1.2. Caractéristiques de l'entretien

Les entretiens individuels présentent des caractéristiques particulières et propres aux problématiques abordées. Ils répondent à une démarche de découverte de nature plus ou moins directive selon le caractère plus ou moins inductif de celle-ci. On peut identifier trois types d'entretiens : **l'entretien non directif, l'entretien semi-directif et l'entretien directif.** L'entretien semi-directif est le type d'entretien qui nous paraît le mieux adapté à notre contexte. D'abord parce qu'il nous offre la possibilité de commencer l'enquête par un cadre très général. Ensuite parce qu'il nous permet, par des questions complémentaires issues d'un guide d'entretien préétabli, d'approfondir les réponses des personnes interrogées.

5.1.3. Guide d'entretien (Figure 2)

Figure 2 : Guide d'entretien : perception et gestion du capital immatériel : cas des PME de la ville de Tanger

Axes	Eléments abordés
I- Identification de l'entreprise	- Profil du répondant - Informations générales sur l'entreprise
II- Perception et Gestion du Capital Immatériel	- Définition du capital immatériel - Contenu et Composantes du capital immatériel
III- Gestion du capital immatériel dans les PME	-Capital humain (capital recrutement, capital formation, capital promotion) -Capital structurel (capital organisationnel, capital système d'information, capital innovation, capital propriété intellectuelle) - Capital relationnel et partenarial (capital client, capital investissement commercial, capital réseaux et partenaires)

Source : Elaboré par l'auteur.

Notre guide comme le montre la figure 2 est répartie en trois axes principaux à savoir :

Axe 1 : Identification de l'entreprise,

Axe 2 : Perception du capital immatériel,

Axe 3 : Moyens et modes de gestion de l'immatériel,

1 - Dans l'axe 1 'Identification de l'entreprise' nous avons choisis les déterminants suivants : Raison sociale, forme juridique, date de création, effectif, secteur d'activité, chiffre d'affaire, la part des exportations dans les ventes totales. Le but est d'exclure les entreprises qui ne représentent par les caractéristiques de la PME⁸.

2 - Le deuxième axe 'Perception du capital immatériel nous avons choisi de poser les questions suivantes :

- « Avez-vous entendu parler du concept du capital immatériel ? ». L'objectif est de s'approcher de la définition que donnent les dirigeants des PME pour le concept du capital immatériel,
- « Décrivez le capital immatériel et les aspects qu'il couvre ». Le but est de recenser les composantes du capital immatériel et les aspects qu'il couvre.

3 - Dans l'axe 3 'Moyens et modes de gestion de l'immatériel' nous avons répartis nos questions selon les 3 composants fondamentaux du capital immatériel⁹ à savoir : le capital

⁸ O. Torres Université Paul Valéry de Montpellier III « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME »

⁹ Cette composition est largement inspirée des travaux d'Edvinsson & Malone (1997). Les auteurs ont défini le capital immatériel en partant de l'expérience vécue par le groupe SKANDIA. Selon ces auteurs, le capital

humain, le capital structurel et le capital relationnel et partenarial. L'objectif est de détecter les modes de gestion qu'utilisent les dirigeants des PME pour chaque composante de leur capital immatériel.

Des questions de relances les compléteront pour préciser les propos de l'interlocuteur. Les questions de relance sont adaptées à chaque interlocuteur il s'agit d'utiliser les réflexions de ces derniers pour soulever de nouvelles questions. Ainsi on peut demander à la personne interrogée de décrire et de préciser l'étendue de chacune des composantes du capital immatériel qu'il a énumérée et décrite lors de sa première réponse. Par ces entretiens nous nous attendons à retrouver les composantes qui ont été décrites dans la littérature. Nous pensons notamment à celles abordées dans la définition d'Edvinsson et Malone (Op.cit). Les écrits l'ont qualifié comme la définition la plus complète et la plus adaptée au monde de l'entreprise.

5.2. Choix et constitution de l'échantillon

Notre échantillon se compose de 47 de PME situés dans la ville de Tanger et opérant dans différents secteurs d'activités. L'échantillon est choisi d'une manière aléatoire simple (Thiéart, A. 2007), 43% des entreprises interrogées appartiennent au secteur des services. 34% sont du secteur du textile. Le reste de l'échantillon est constitué minoritairement par le secteur d'aménagement et agencement avec 11% et les secteurs du transport-logistique et entreposage, agroalimentaire/production et Bâtiment & matériaux et construction avec 4% chacun.

Plus de 50% des PME interviewées comptent un effectif qui dépasse les 200 salariés. 42% réalisent un chiffre d'affaires qui excède les 5 000 000 MAD.

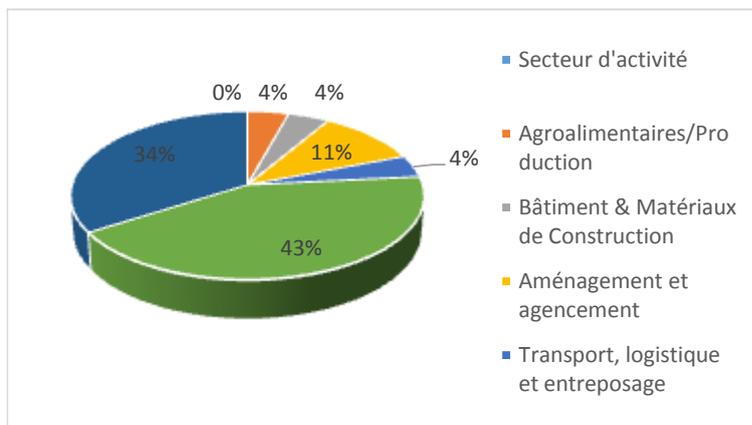
immatériel peut essentiellement prendre trois formes. Le capital humain, Le capital structurel, Le capital organisationnel.

5.2.1. Répartition de l'échantillon selon le secteur d'activité

Tableau 5 : Répartition de notre échantillon selon le secteur d'activité

Secteur d'activité	Nombre	%
Agroalimentaires/Production	2	4,26%
Bâtiment & Matériaux de Construction	2	4,26%
Aménagement et agencement	5	10,64%
Transport, logistique et entreposage	2	4,26%
Service	26	42,55%
Textile	16	34,04%
Total	47	100%

Graphique 1 : Répartition de notre échantillon selon le secteur d'activité

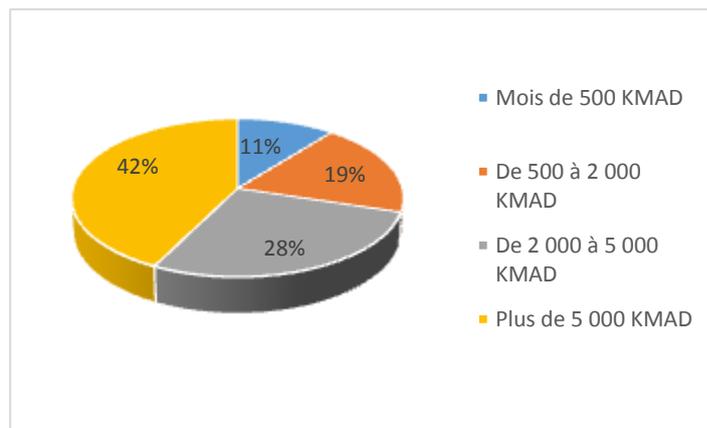


5.2.2. Répartition de l'échantillon selon le Chiffre d'affaire en (KMAD)

Tableau 6 : Répartition de notre échantillon selon le Chiffre d'affaire en (KMAD)

Chiffre d'affaire	Nombre	%
Mois de 500 KMAD	5	10,64%
De 500 à 2 000 KMAD	9	19,15%
De 2 000 à 5 000 KMAD	13	27,66%
Plus de 5 000 KMAD	20	42,55%
Total	47	100%

Graphique 3 : Répartition de notre échantillon selon le Chiffre d'affaire en (KMAD)

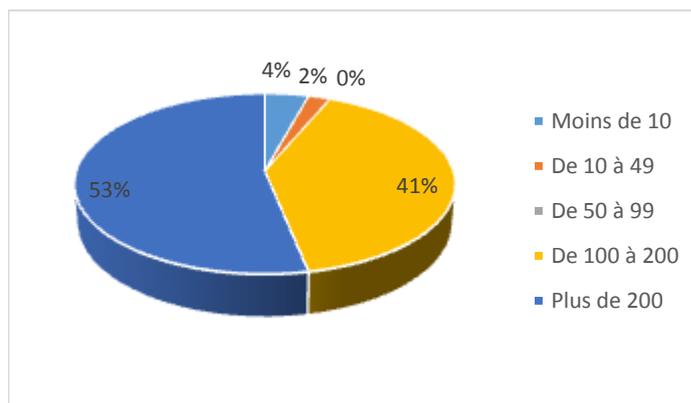


5.2.3. Répartition de l'échantillon selon l'effectif

Tableau 7 : Répartition de notre échantillon selon l'effectif

L'effectif	Nombre	%
Moins de 10 Salaries	2	4,26%
De 10 à 49 Salaries	1	2,13%
De 50 à 99 Salaries	0	0,00%
De 100 à 200 Salaries	19	40,43%
Plus de 200 Salaries	25	53,19%
Total	47	100%

Graphique 2 : Répartition de notre échantillon selon l'effectif



5.2.4. Répartition des répondants selon leur profil

Les répondants à l'entretien sont la plupart des cas des dirigeants de petites et moyennes entreprises dans la ville de Tanger.

Tableau 8 : Répartition des répondants selon leur profil

Profil du répondant	Nombre
Dirigeants	35
Directeurs administratif et financier	7
Directeurs Qualité	3
Chefs de Projet	2
Total	47

5.3. Résultats et discussion

5.3.1. Conceptualisation du capital immatériel tel que perçu les dirigeants des PME

Nous avons commencé nos entretiens par une question générale visant à cerner les avis des personnes interrogées : « Avez-vous entendu parler du capital immatériel ? Que représente, selon vous ce concept ? ».

Les réponses ont été assez homogènes et ont, majoritairement, invoqué l'importance du capital immatériel dans l'évaluation et le développement de l'entreprise. Le marché demande plus de visibilité et une sensibilisation plus importante sur ce capital dont l'importance se voit de plus en plus accrue et qui reste pour la plupart des dirigeants des PME marocaines très ambiguë et non exploré.

Ces réponses ont été par ailleurs longues et élaborées et portaient sur des spécifications du capital immatériel. Les personnes interrogées sont restées, cependant, d'accord sur la difficulté de définir, de cerner et de mesurer ce capital. Elles ont mis en avant le fait que la sensibilisation autour de ce thème est utile dans l'évolution et le développement des entreprises.

La réponse d'un dirigeant interrogé résume cette idée : « *Je pense qu'il est impossible de définir d'une manière globale, de cerner l'immatériel d'une manière exhaustive et de quantifier ce capital en valeur absolue... en revanche on peut mesurer la contribution de quelques éléments (R&D, technologie, ressources humaines ...) qui le compose et de savoir sa contribution à la performance de l'entreprise* ».

Au fil des entretiens, nous avons remarqué que les réponses se croisent et les personnes interrogées nous donnent des réponses déjà entendues ailleurs. Nous avons alors réalisé que

nous n'apprenons plus grand chose des entretiens récents ; ces derniers ne font que confirmer ce qui a déjà été dit¹⁰.

Tableau 9 : Perception du capital immatériel par les dirigeants des petites et moyennes entreprises :
thèmes abordés lors des entretiens

Extraits des réponses	Thèmes abordés
« Le capital immatériel c'est l'expérience, l'expertise, le savoir-faire, la notoriété, le relationnel... C'est tout simplement tout ce qui reste à l'entreprise après avoir évalué les éléments matériels »	Capital humain Notoriété Relationnel
« Le capital immatériel = Ressources humaines, matière grise (intelligence)... C'est l'Homme. »	Ressources humaines
« Le capital immatériel c'est l'ensemble des compétences, savoir-faire, culture de l'entreprise... »	Capital humaine Culture de l'entreprise
« Le capital relationnel est une des composantes essentielles du capital, immatériel : la survie de la PME dépend dans une large mesure de son capital relationnel. »	Capital relationnel
« Pour nous le capital immatériel c'est deux éléments importants, premièrement c'est le capital relationnel et deuxièmement c'est le capital client, les deux sont important pour le développement de l'entreprise »	Capital relationnel Capital Client
« Pour définir le capital immatériel on identifie des éléments très génériques... je pense au capital humain, l'organisation, l'innovation (R&D, Brevet...) ... les indicateurs qui définissent ces thèmes varient en fonction de l'activité de l'entreprise... ainsi une information complète sur l'activité est indispensable...une connaissance parfaite est un atout ... et c'est sûrement une composante de ce capital »	Capital humain Organisation Innovation R&D Brevet

Source : Elaboré par l'auteur.

Tous les entretiens sans exception font référence aux différentes composantes du capital immatériel tel qu'elles ont été définies mais la plupart font référence à deux composantes largement évoqués lors des entretiens à savoir le capital humain (renvoyant aux attributs des personnes : intelligence, savoir-faire, créativité, compétence, formation...), et le capital relationnel (ayant trait aux relations externes avec les parties prenantes : clients, fournisseurs, partenaires, réseaux, connaissances ...), le capital structurel (se référant aux éléments détenus

¹⁰ Cette situation est appelée point de saturation selon Glaser et Strauss (1967) ou encore principe d'achèvement (completeness) selon Rubin et Rubin (1995).

par l'entreprise : propriété intellectuelle, systèmes, processus, bases de données, culture.) reste pour le plus grand nombre de dirigeant interrogés peu exploité ou inexistant.

5.3.2. Moyens et modes de gestion de l'immatériel dans les PME

Nous rappelons que notre recherche est à double objectifs. Après avoir déterminé la perception du capital immatériel par les dirigeants de PME marocaines. Nous avons interrogés les dirigeants sur les modes et moyens de gestion qu'ils utilisent pour chaque composante du capital immatériel à savoir le capital humain, le Capital Structurel et le Capital Relationnel.

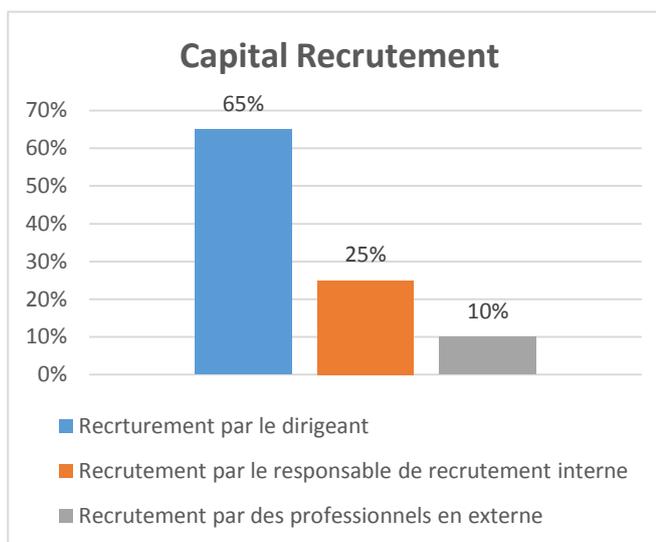
➤ Capital humain

On ce qui concerne le capital humain, nous avons centré nos questions sur trois sous composantes essentielles : le Capital Recrutement, le Capital Formation et le Capital Promotion.

1 - Capital Recrutement

Graphique 4 : Le Capital Recrutement dans les PME Marocaines

Dans 65% des cas traités lors de l'étude le recrutement se fait par le gérant lui-même. 25% disposent d'un responsable de recrutement en interne et 10% seulement aient recours à des professionnels externe (cabinets de recrutement). On note une absence d'un plan stratégique de recrutement. Il se fait au coup par coup pour l'ensemble des PME interviewées.



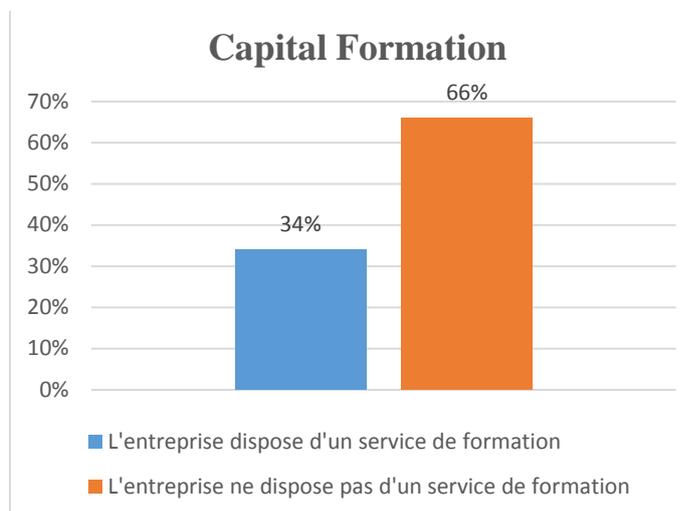
2 - Capital Formation

Seulement 34% des cas traités disposent d'un service de formation, généralement rattachée au service du personnel. Des sessions régulières de formation sont ainsi organisées suivant un plan de formation formalisé. Elles se font au profit de l'ensemble du personnel toute catégorie confondue à savoir : les ouvriers, les techniciens et les cadres.

Les 66% des cas restantes ne disposent pas d'un service de formation mais en cas de besoin urgent, ils font appel à des formateurs ou organismes spécialisées externes sauf deux cas rencontrés. Ces derniers se forment entre eux (Apprentissage collectif interne), ne soulignant

aucun besoin de disposer d'un service de formation ou de faire appel à des formateurs en externes.

Graphique 5 : Le Capital Formation dans les PME Marocaines



Les domaines qui sont le plus souvent sujets d'actions de formation pour l'ensemble des cas rencontrés sont la 'Gestion de Production' et la 'Gestion de la qualité'. On note un budget très faible affecté à la formation. De façon générale, ces dépenses ne dépassent pas au maximum 5% du chiffre d'affaires.

Les dirigeants, optant pour des services de formation dans leurs entreprises, témoignent d'une satisfaction moyenne envers les résultats obtenus, due au croisement des compétences du personnel. Pour la majorité des entreprises, Ils ne comptent pas croître leurs dépenses de formation.

Graphique 6 : Le Capital Promotion dans les PME Marocaines

3 - Capital Promotion

La totalité des cas traités ne disposent pas de procédure formalisée de promotion, connue de tous les salariés. La promotion se fait par le dirigeant lui-même.

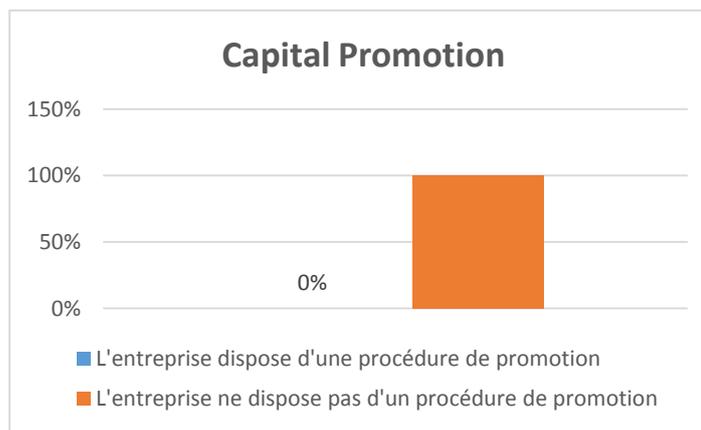


Tableau 10 : La gestion du Capital Humain dans les Petites et Moyennes Entreprises Marocaines

Capital Humain	Synthèse des résultats
Capital Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> -Absence de plans stratégiques de recrutement ; -Recrutement peu organisé et non uniformisé. Le dirigeant est souvent tenu de traiter l'urgence des situations sans planification à priori ; -Difficulté à prévoir de manière explicite les besoins de recrutement.

Capital Formation	-Absence de plan de formation pour la majorité des entreprises interrogées ; -Absence d'un service de formation rattaché au service du personnel ; - Un budget limité de formation ; - Les dirigeants, optant pour des services de formation dans leurs entreprises, témoignent d'une satisfaction moyenne envers les résultats obtenus.
Capital Promotion	-Absence de procédure de promotion ; -La promotion se fait par le dirigeant lui-même.

Source : Elaboré par l'auteur.

➤ Capital Structurel

La composante Capital Structurel est divisé dans notre entretien en quatre sous composantes essentielles : le Capital organisationnel, le Capital Système d'information, le Capital Innovation et Recherche-Développement et le Capital Propriété Intellectuelle. Nous avons interrogés les dirigeants sur chaque sous composante apart. Les résultats des entretiens sont comme suit :

1 - Capital Organisationnel

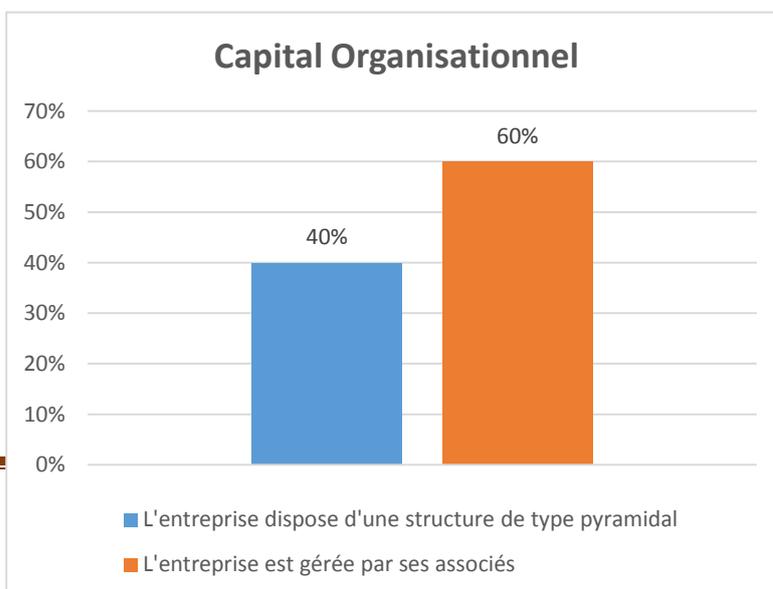
40% des PME interrogées disposent effectivement d'une structure hiérarchique de type pyramidale. Les 60% restantes se subdivisent en deux cas :

- Soit que l'entreprise est entre les mains de plusieurs associés de la même famille, dans ce cas-là, la gestion est partagée juste entre eux d'une façon plutôt informelle ;
- Soit que l'entreprise est entre les mains d'un seul dirigeant mais qui domine et gère son entreprise selon sa perception des choses.

Les responsables des différents services, dans les cas de structure hiérarchique de type pyramidale, sont impliqués plus au moins dans la définition des objectifs généraux de l'entreprise.

Graphique 7 : Le Capital Organisationnel dans les PME Marocaines

Généralement, le style de direction dominant dans les cas traités est qualifié comme étant un mélange de caractères contraires : autoritaire mais aussi négociateur dans plusieurs situations compréhensif mais



intransigeant quand il le faut, centralisateur au niveau des décisions mais délégataire quand il s'agit du technique.

2 - Capital Système d'information

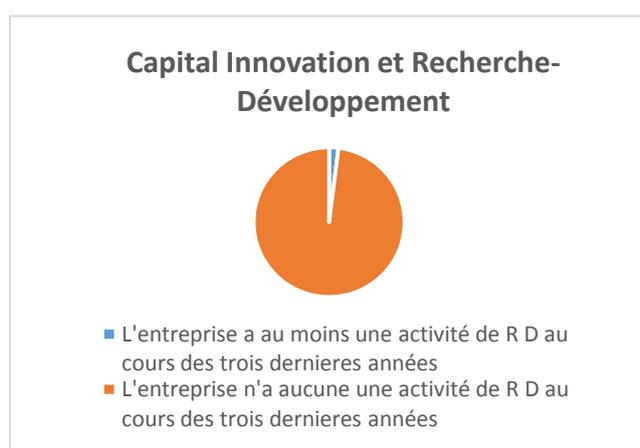
La totalité des cas traités ne disposent pas d'une structure de gestion de l'information, et ne voient aucun besoin de la créer. Dans 90% des cas, les informations qui intéressent le plus les dirigeants concernent 'Les possibilités d'affaires et de coopération avec d'autre entreprises' et la 'Technologie'. Pour acquérir ses différents types d'informations ils utilisent comme support le 'Téléphone', 'l'observation', ou encore des 'Enquêtes' menés à titre personnel.

Les dirigeants déclarent qu'ils vendent déjà bien leurs produits sans avoir besoin de mener des études de marchés. 30% des cas utilisent, tout de même, les services des organismes publics de promotion des exportations pour obtenir des informations sur les marchés extérieurs à savoir les services des 'Chambres de Commerce et d'Industrie' et ceux du Centre Marocain de Promotion des Exportations'.

3 - Capital Innovation et Recherche-Développement

Seulement deux cas interrogés ont une activité de Recherche - Développement et ils ont effectué une innovation au cours des 3 dernières années. Leur budget approximatif fut en moyenne plus de 50 000DH. Or cette activité de Recherche- Développement n'est pas permanente.

Graphique 8 : Le Capital Innovation dans les PME marocaines



Par rapport aux concurrents 35% des cas considère leur matériel de production assez avancé, 55% se considère au même niveau que leurs concurrents, et 10% juge leur matériel plus avancé par rapport à leurs concurrents. La majorité interrogée se considère innovante 'Techniquement' et en 'Ressources Humaines'.

4 - Capital Propriété Intellectuelle

En cas d'innovation, les dirigeants déclarent qu'il préfère ne pas déposer des brevets sous réserve que le secret est une meilleure protection. Aucune politique de protection juridique

des innovations n'est menée au cours de trois exercices consécutifs pour l'ensemble des cas interrogés.

Tableau 11 : La gestion du Capital Structurel dans les Petites et Moyennes Entreprises Marocaines

Capital Structurel	Synthèse des résultats
Capital Organisationnel	- Centralisation des décisions par le dirigeant.
Capital Système d'information	-Absence d'un structure interne chargé de la gestion de l'information. - Les informations qui intéressent le plus les dirigeants concernent 'Les possibilités d'affaires et de coopération avec d'autre entreprises' et la 'Technologie'. - L'utilisation de supports traditionnels pour l'obtention de l'information ('Téléphone', 'l'observation'...)
Capital Innovation et Recherche-Développement	-Très peu de PME investissent en Recherche- développement. La majorité se considère déjà innovante « techniquement » et « Ressource Humaine ».
Capital Propriété Intellectuelle	-Aucune protection juridique des innovations n'est envisagée. Pour la majorité des dirigeants le secret et la meilleure protection.

Source : Elaboré par l'auteur.

➤ Capital Relationnel

En ce qui concerne le capital relationnel il est abordé dans notre enquête en trois sous composantes : le Capital client, le Capital Investissement Commerciale, et le Capital réseau et Partenaires.

1 - Capital Client

15% des PME sujet d'étude estime leur portefeuille 'Client ' en 5 clients. 20% ont un portefeuille qui varie entre 5 et 10 clients. Et 65% possèdent un portefeuille qui dépasse les 10 clients.

La durée moyenne de la relation de chaque client avec l'entreprise varie entre 1 an et 5 ans pour les cas des PME de moins de 5 clients ou dont le portefeuille 'clients' varie entre 5 et 10. Cette durée dépasse les 5 ans dans les cas des PME possédant un portefeuille qui dépasse les 10 clients.

Généralement, les cas traités considèrent leurs clients comme fidèles et cherchent à les impliquer dans la phase de conception, de présentation et de communication du produit/service.

La plupart des dirigeants optent effectivement pour des politiques de fidélisation mais d'une manière informelle. Les campagnes de publicité et de communication menées au cours de trois années consécutifs ont eu un effet positif sur les parts de marché, les résultats d'exploitation et la notoriété pour la majorité des cas traités.

2 - Capital Investissement Commercial

On note que l'investissement en commerciaux, pour ce type d'entreprise, est très faible. Pour la majorité, c'est le dirigeant qui s'occupe de la prospection et du développement commercial de son entreprise. Les dirigeants interrogés déclarent qu'ils choisissent leurs canaux de vente compte tenu de la répartition géographique de la clientèle.

3 - Capital Réseaux et Partenaires

95% des PME interrogés entretiennent des liens de coopérations avec d'autres entreprises. Ces contrats sont sous forme de sous-traitance. Ses relations emmènent des connaissances du dirigeant.

Dans le cas d'un fort développement du marché touchant l'activité de l'entreprise, la totalité des dirigeants interrogés ont répondu qu'ils augmenteront l'effectif de leurs boîtes ou ils s'associeront à d'autres entreprises.

Ils annoncent, encore, que le développement de leurs entreprises dépend de leurs gros clients. Et que leurs concurrents ne sont pas seulement nationaux mais aussi étrangers.

Tableau 12 : La gestion du Capital Relationnel dans les Petites et Moyennes Entreprises Marocaines

Capital Relationnel	Synthèse des résultats
Capital Client	<ul style="list-style-type: none"> - Implication du client dans la phase de conception, de présentation et de communication du produit/service ; - La plupart des dirigeants optent pour des politiques de fidélisation mais d'une manière informelle. - Généralement, les cas traités considèrent leurs clients comme fidèles et cherchent à les impliquer dans la phase de conception, de présentation et de communication du produit/service.
Capital Investissement Commercial	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de plan d'action commerciale ; - Faible taux d'embauche des commerciaux, les dirigeants préfèrent déléguer la fonction commerciale de leurs entreprises.
Capital Réseaux et Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> - La majorité des dirigeants estiment que le développement de leurs entreprises dépend de leurs gros clients - La majorité des entreprises entretient des liens de coopération avec d'autres entreprises dans le cadre de la sous-traitance.

Source : Elaboré par l'auteur.

CONCLUSION

Ce travail a été une occasion d'étudier la perception et la gestion du capital immatériel des PME Marocaines. Nous avons cherché à préciser la signification du concept du capital immatériel et sa perception par les dirigeants des PME. Nous nous sommes intéressé également à identifier les modes et moyens de gestion du capital immatériel utilisés par ce type d'entreprises.

Notre enquête menée auprès des dirigeants des PME marocaines, nous a permis de conclure que ces derniers, font référence aux différentes composantes du capital immatériel tel qu'elles ont été définies, mais la plupart font référence à deux composantes largement évoqués lors des entretiens à savoir : le capital humain et le capital relationnel. Le capital structurel reste pour le plus grand nombre de dirigeant interrogés peu exploité ou inexistant. Ainsi les dirigeants interrogés sont restés, cependant, d'accord sur la difficulté de définir, de cerner et de mesurer ce capital. Elles ont mis en avant le fait que la sensibilisation autour de ce thème est utile dans l'évolution et le développement des entreprises.

En ce qui concerne les pratiques et les modes de gestion de ce capital, nous avons par ailleurs, constaté une absence de pratiques de gestion de ce capital stratégique ce qui nuit à son rôle important à la performance de l'entreprise.

Les dirigeants de PME marocaines sont conscients de l'importance du capital immatériel de l'entreprise comme étant un actif stratégique source de compétitivité mais peu sont les PME qui mènent des actions concrètes pour la valorisation de leur patrimoine immatériel.

Bibliographie

- Andrieux, M.A. (2005)**, Le capital immatériel : une valeur durable pour les PME. Revue Française de Comptabilité. Paris: p. 33-47.
- Argyris C. & Schön D. A., (2002)**. Apprentissage organisationnel, théorie, méthode, pratique, traduction de la 1ère édition américaine, Paris, Bruxelles, De Boeck université.
- Arrègle, J.L. (2006)**, Analyse "Resource Based" et identification des actifs stratégiques, Revue Française de Gestion, p. 241 – 259.
- Aseanty, D. (2016)**. Intellectual capital and sustainable growth in small and medium enterprises in Indonesia. International Journal of Sustainable Development.
- Bejar, Y. (2009)**. Publication d'informations sur le capital immatériel et attentes des investisseurs : une étude exploratoire par la méthode Delphi » Revue CCA.
- Bose, S. & Oh, K. B. (2003)**. An empirical evaluation of option pricing in intellectual capital. Journal of Intellectual Capital, p. 382-399.
- Boujelbene, A. (2013)**. Perceptions du capital intellectuel par les managers etude empirique dans le contexte tunisien. 34ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), Montréal.

- Bounfour, A. (2003)**, The IC-dVAL approach, Journal of Intellectual Capital.
- Bouزيد, A. (1997)**. PME et stratégie du développement au Maroc, Ed Dunod.
- Breton, T. (2006)**. Commentaires sur les travaux de la commission sur l'économie de l'immatériel: Réinventer notre modèle de croissance - Bercy.
- Edvinsson, L. et Malone, M. (2000)**. Le capital immatériel de l'entreprise, éditions Maxima, collection Mazars.
- Fustec, A. Marois, B. (2006)**. Valoriser le capital immatériel de l'entreprise, édition d'organisation.
- Kagambega, J. Salgado, M. (2016)**. Recommandations sur la prise en compte des actifs immatériels dans l'évaluation de la performance des entreprises et des organisations. SAF - Laboratoire de Sciences Actuarielle et Financière.
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (1992)**. The Balanced Scorecard. Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, p. 71-79.
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (1996)**. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, p. 75-85.
- Lacroix, M. & Zambon, S. (2002)**. Capital intellectuel et création de valeur. Revue CCA, P. 61-84.
- Le Moigne J.-L. (1993)**. Sur l'incongruité épistémologique des sciences de gestion, Revue Française de Gestion, n° 96, p. 123-135.
- Lévy, M. & Jouyet, J. P. (2003)**. L'économie de l'immatériel, la croissance de demain, Rapport de la commission sur l'économie de l'immatériel, novembre.
- Malgorzata, G. (2010)**. Communication financière volontaire des sociétés françaises sur l'actif immatériel et sa perception par le marché. Gestion et management. Institut National des Télécommunications, P.98.
- Maria, L.G. Rennungb, F.G. Fistisc, Draghici, A. (2014)**. A proposed tool for managing intellectual capital in small and medium size enterprises. Peer-review under responsibility of the Organizing Committee of CENTERIS.
- Marion, A. (1990)**. La valorisation directe de l'actif immatériel: points de repère, Banque, p. 240.
- Martory, B. (1999)**. L'évaluation des immatériels: un point de vue gestionnaire, in Le capital humain: Dimensions économiques et managériales, Actes du 17e Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Angers, pp. 147-158
- Penrose, E.T. (1959)**. The Theory of the Growth of the Firm, NY, Wiley.
- Pépin, J. (2006)**. Capital immatériel, 7 jours pour comprendre, journées d'étude. CIGREF 2006.
- Robert S. Kaplan et David Norton, (1998)**. Le tableau de bord prospectif, (p. 20-21).
- Roos J. et al. (1997)**. Intellectual Capital, Mac Millan Business, London.
- Sadok, H. Fahmi, Y. Ben Jabeur, S. Taghzouti, A. (2014)**. La perception du capital immatériel par le marché financier Marocain : étude exploratoire. IPAG Business School.
- Sattes, L. (1999)**. Réussite des petites et moyennes entreprises. Suisse: édition Georg, Genève.
- St-Pierre, J. (1999)**. La gestion financière des PME: Théories et pratiques. SainteFoy: Presses de l'Université du Québec.
- Sveiby, K. E. (1998)**. Measuring Intangibles and Intellectual Capital, An Emerging First Standard.
- Thiétart, A. et Coll. (2007)** Méthodes de recherche en management 3ème édition. Dunod, Paris.