



**HAL**  
open science

# Le capital immatériel et la problématique de sa mesure : Une revue de littérature

Abdessamad Dibi

► **To cite this version:**

Abdessamad Dibi. Le capital immatériel et la problématique de sa mesure : Une revue de littérature. revue marocaine de contrôle de gestion, 2021. halshs-03367657v2

**HAL Id: halshs-03367657**

**<https://shs.hal.science/halshs-03367657v2>**

Submitted on 17 Oct 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Le capital immatériel et la problématique de sa mesure : Une revue de littérature

**Abdessamad DIBI**

Professeur/Doctorant en sciences de gestion  
FSJES – UH2C

**Abderrahim BENLAKOUIRI**

Professeur de l'enseignement supérieur  
ESTC – UH2C

### Résumé

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

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

### Abstract

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

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

## Introduction

Le concept « capital immatériel » a été introduit pour la première fois par J.K. Galbraith pour désigner la capacité de transformer la connaissance en produits de valeur pour l'entreprise. Ces « capacités dynamiques » peuvent être définies comme étant la capacité de la firme à construire, intégrer et reconfigurer les compétences internes et externes pour s'adapter rapidement aux mutations de l'environnement (Teece, Pisano et Shuen, 1997).

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

La première est une approche économique. Le capital immatériel est défini comme étant « un détour par la production de connaissances qui s'incorporent durablement dans les objets, les hommes et l'organisation, ce capital permet ainsi de dynamiser la création et la diffusion des connaissances et des compétences servant à accroître la productivité du travail humain dans les organisations ». Epingard (1998)<sup>i</sup>

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

La troisième approche peut être qualifiée de stratégique. Elle trouve son soubassement théorique dans la théorie des ressources de bases (Resource-based-view) selon laquelle le concept du capital immatériel est appréhendé comme une ressource stratégique contribuant à la création de l'avantage compétitif des organisations. Ainsi, le capital immatériel est appréhendé comme une ressource interne stratégique permettant à l'entreprise de disposer d'un avantage concurrentiel durable Wernerfelt (1984), Barney (1991) et Grant (1991) ; ou encore comme « un ensemble de mini-actions individualisées ou collectives et synchronisées qui convergent vers la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise démultipliés à tous les niveaux » Savall et Zardet (2008).

D'autre part, la problématique de la mesure du capital immatériel a également suscité l'intérêt des chercheurs en sciences de gestion. En effet, des travaux de recherche se sont d'abord penchés sur un effort d'évaluation de « l'immatériel » dans une optique de son comptabilisation au patrimoine de l'entreprise (normes comptables IAS/IFRS). Toutefois, et malgré les multiples tentatives, la comptabilisation du capital immatériel dans le bilan de l'entreprise reste encore problématique notamment à cause de la non-contrôlabilité de sa composante humaine. C'est pourquoi d'autres travaux de recherche se sont intéressés à des outils de mesure extracomptables dans une logique de reconnaître la valeur économique du capital immatériel et par là ouvrir la voie à son valorisation. A cet égard, le modèle «Skandia Navigator » (L. Edvinsson 1999) s'est imposé dans la littérature managériale comme le principe fondateur de ces approches ; alors que la théorie socio-économique des organisations (Savall, Zardet, Cappelletti 2012), a contribué au développement d'une nouvelle approche de mesure fondée notamment sur l'évaluation des coûts/performances cachés.

Pourtant, malgré l'attention que lui ont portée chercheurs et praticiens, le capital immatériel continue de poser de nombreux problèmes théoriques et pratiques. En effet, qu'est-ce que « l'immatériel » ? De quoi il se compose ? Comment le mesurer ? Selon quelle fréquence ? Et dans quel objectif ? Sont donc des questions aussi bien banales que perturbantes pour les chercheurs.

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

## **1. Le cadre conceptuel du capital immatériel**

### **1.1. Le capital immatériel : un essai de définition**

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

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

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

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

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

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

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

## **1.2. Les différentes composantes du capital immatériel**

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

Ce n'est qu'à partir des travaux d'Edvinsson & Malone (1997) et Sveiby (1997) que l'on peut dégager un certain compromis sur la décomposition du capital immatériel en trois composantes à savoir le capital humain, le capital organisationnel et le capital relationnel.

### **1.2.1. Le capital humain**

Le capital humain correspond aux connaissances tacites et explicites des gens et leur capacité de générer des actifs corporels et incorporels Brookings (1996), Edvinsson et Malone (1997), Sveiby (1997). Cette connaissance permet aux ressources humaines d'être capable d'exécuter efficacement leurs tâches. Pour Hsu et Fang (2009)<sup>v</sup>, cette connaissance comprend l'éducation formelle, la formation spécifique, l'expérience et le développement personnel. Ce capital humain doit, enfin, pouvoir produire un bénéfice pour l'entreprise par les revenus perçus lors de la mise à disposition de ses compétences.

### **1.2.2. Le capital organisationnel**

Selon Edvinsson et Malone (1997), le capital organisationnel (ou capital structurel) se compose des actifs incorporels qui se trouvent dans la structure organisationnelle de l'entreprise et l'infrastructure technologique qui facilitent l'échange de connaissances afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle de la firme. Ces actifs peuvent avoir une dimension technique c'est-à-dire se rapportant aux efforts déployés dans le domaine de la recherche et du développement (R&D), à l'infrastructure technologique, à la propriété intellectuelle et industrielle comme elles peuvent être liées à la culture organisationnelle, les valeurs, les attitudes, les structures et la communication au sein de l'entreprise. Ainsi, selon les auteurs, le capital organisationnel est « tout ce qui demeure lorsque les employés rentrent chez eux » Edvinsson et Malone (1997).

En somme, le capital organisationnel regroupe les bases de données, les fichiers clients, les manuels, les logiciels, les structures organisationnelles, le capital-innovation, ainsi que tout ce qui améliore l'efficacité organisationnelle. On peut en conclure que le capital organisationnel est créé par les individus mais il appartient à l'organisation.

### **1.2.3. Le capital relationnel**

Les relations de l'entreprise avec son environnement peuvent être analysées à deux niveaux. Le premier niveau se rapporte aux relations avec les clients, fournisseurs, partenaires et concurrents, alors que le deuxième niveau se rapporte aux relations avec la société en général.

Ce capital relationnel représente la capacité de la firme d'absorber, d'exploiter et d'explorer de nouvelles connaissances issues de son environnement en vue d'obtenir un avantage concurrentiel durable Bontis (1998), Canibano et al. (2000) et Martin-de-Castro et al. (2011).

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

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

## **2. Les méthodes de mesure de l'immatériel**

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

### **2.1. Les mesures comptables d'évaluation de l'immatériel**

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

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

#### **2.1.1. L'évaluation par les coûts**

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

### Evaluation par le coût historique

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

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

### Évaluation par les coûts de remplacement (current cost) :

Cette méthode, proposée par Flamholtz (1973), repose sur l'idée que l'habileté des travailleurs peut augmenter avec leur expérience acquise par l'écoulement du temps dans l'activité sans qu'il y ait des sorties de fonds. Elle consiste alors à enregistrer les dépenses qu'il faudrait engager pour reconstituer le capital humain existant.

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

#### **2.1.2. Évaluation des RH par les revenus futurs**

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

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

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

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

## **2.2. Les mesures extracomptables de valorisation de l'immatériel**

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

### **2.2.1. Le bilan social**

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

Le bilan social regroupe donc un ensemble d'informations nominales (en valeurs absolues), statistiques (en moyennes et en pourcentages) et ordinales (classement de certains éléments) et constitue un moyen de reporting interne sur l'état du potentiel humain de l'entreprise. Ce qui constitue la première étape pour la réalisation du tableau de bord social (TBS) au sens de Martory (2003)

Deux limites principales peuvent être adressées au bilan social en tant qu'instrument de mesure du capital humain : Le manque d'homogénéité des données fournies (D'Arcimoles 1994)<sup>viii</sup> ainsi que le manque de visibilité sur les évolutions futures.

### 2.2.2. Le modèle Skandia

Ce modèle est inspiré de l'exemple de l'entreprise suédoise Skandia qui, depuis les années 2000, a commencé à présenter un rapport sur le capital immatériel distinct de son rapport annuel de gestion.

Réalisée par Edvinsson et Malone (1999), la méthode consiste à calculer, en trois étapes, une valeur de rendement en pondérant une évaluation de l'investissement immatériel par un taux d'efficacité calculé à partir d'indicateurs de performance internes.

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

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

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

#### Le Rapport sur le Capital Immatériel

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

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

#### Indicateurs de mesure de l'investissement immatériel

Il s'agit par la suite de cerner l'investissement immatériel lui-même à travers le calcul d'un ensemble d'indicateurs permettant de mesurer l'investissement annuel de l'entreprise dans le

domaine immatériel. Edvinsson et Malone (1999) proposent à cet effet de prendre la moyenne arithmétique des neuf taux suivants :

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

Cette liste d'indicateurs ainsi que la pondération de chaque taux dans l'indicateur agrégé sont à adapter aux spécificités de chaque organisation.

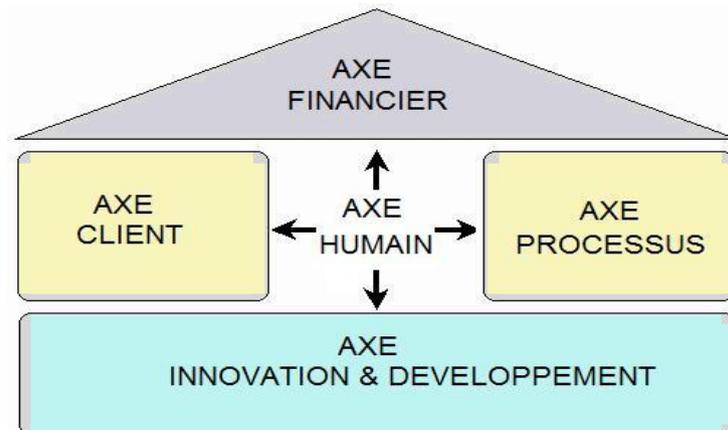
La valeur dynamique du capital immatériel résulte de la multiplication de cet indicateur de performance globale par la valeur du capital immatériel calculée.

#### Le navigateur de Skandia (« Skandia Navigator »)

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

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

Figure N°1 : Le navigateur SKANDIA (Skandia Navigator)



Ainsi, Edvinsson et Malone décomposent le capital immatériel en deux branches : le capital humain et le capital structurel, ce dernier étant lui-même composé du capital organisationnel et du capital-clients. De son côté, le capital organisationnel est subdivisé en capital d'innovation et en capital des processus.

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

Pour conclure, le modèle Skandia a eu le mérite de faire le lien entre les actifs intangibles (l'apprentissage organisationnel, les processus internes et le management des clients) et la performance de l'organisation. Cependant, sa limite réside dans le fait que le capital humain reste dilué dans l'ensemble des indicateurs proposés par le modèle.

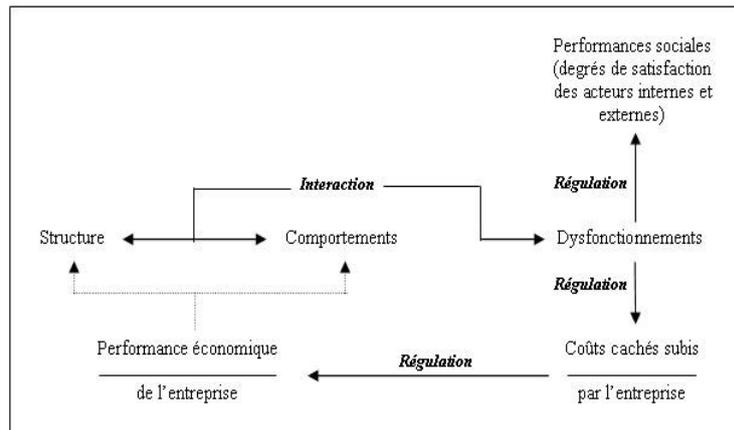
### 2.2.3. Le modèle socio-économique

Dans le cadre de la théorie socio-économique des organisations (Savall, 1974, 1975 ; Savall et Zardet, 1987, 2008 ; Cappelletti 2006, 2010 ; Savall, Bonnet, Cappelletti 2018), L. Cappelletti propose un modèle de contrôle de gestion socio-économique centré sur la maîtrise de la performance sociale et la mesure de ses impacts sur la performance économique. En effet, à partir d'une mesure initiale, réalisé en temps  $t_0$ , le contrôle de gestion socio-économique permettrait de mesurer les gains de valeur ajoutée, ou réduction des coûts cachés engendrés par la réduction des dysfonctionnements, mesurée dans une deuxième période  $t_1$ .

Selon ce modèle socio-économique, le capital humain est mesurable sur une période à travers la mesure de l'évolution des dysfonctionnements et des coûts cachés qu'ils engendrent. Si les

dysfonctionnements managériaux et les vulnérabilités en compétences qui en découlent augmentent, le niveau des coûts cachés va augmenter indiquant une dégradation du capital humain. Dans le cas inverse, cela indique un développement du capital humain (Cappelletti 2010)<sup>viii</sup>.

**Figure N°2 : L'hypothèse fondamentale de l'analyse socioéconomique**



Le modèle socio-économique présente à notre regard un double intérêt théorique et empirique :

Sur le plan théorique, il est conçu selon l'approche dynamique de mesure du « capital humain ». Ce dernier étant approché en tant qu'une activation stratégique du « potentiel humain » et donc la problématique de mesure de ce capital ne se limite pas à uniquement à essayer de l'évaluer mais plutôt de le valoriser et le piloter.

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

## Conclusion

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

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

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

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

---

---

## Notes

- <sup>i</sup> EPINGARD P. (1998), Etude d'un objet conceptuel déstabilisant. L'investissement immatériel, Revue économique 49-6 pp 1511-1538
- <sup>ii</sup> BROOKING, A. (1997), Intellectual Capital, London: International Thomson Business Press.
- <sup>iii</sup> FUSTEC A, MAROIS B – 2006, Valoriser le capital immatériel de l'entreprise. Editions Eyrolles
- <sup>iv</sup> EDVINSSON L, MALONE M S, (1999) Le capital immatériel de l'entreprise, Identification, mesure, management, Maxima
- <sup>v</sup> HSU, Y. H., FANG, W. (2009), Intellectual Capital and New Product Development Performance: The Mediating Role of Organizational Learning Capability, Technological Forecasting & Social Change, 76, 664-677.
- <sup>vi</sup> BONTIS N. (1998). "Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models", Management Decision, vol. 36, n° 2, p. 63-76.
- <sup>vii</sup> D'ARCIMOLES C., Le bilan social : clignotant ou radar, pour une analyse externe de la performance économique de l'entreprise Revue de Gestion des Ressources Humaines, 1994
- <sup>viii</sup> CAPPELLETTI. L (2010) Vers une approche socio-économique de mesure du capital humain

## Bibliographie

- BOUNFOUR A. (2000), « La valeur dynamique du capital immatériel », Revue Française de Gestion, n°130, pp. 111-124
- BOUNFOUR, A. (1998). Le management des ressources immatérielles : maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, Dunod.
- CASPAR, C. AFRIAT, (1988), L'investissement intellectuel (Essai sur l'économie de l'immatériel), Editions Economica, Paris.
- CAPPELLETTI L. (2006), « Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : enjeux »
- CAPPELLETTI L. (2012) : Le contrôle de gestion de l'immatériel : Une nouvelle approche du capital humain, Edition Dunod.
- CAPPELLETTI L, KHOUATRA Dj (2004) « Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle », Comptabilité - Contrôle - Audit 2004/1 (Tome 10), p. 127-146. DOI 10.3917/cca.101.0127

---

CAPPELLETTI. L (2010) Vers une approche socio-économique de mesure du capital humain. Capital immatériel : état des lieux et perspectives, Jun 2010, Montpellier, France.

CAPPELLETTI et al., (2018) « Quarante ans après son invention : la méthode des coûts cachés », ACCRA 2018/2 (N°2), p. 71-91

CHRISTIAN P., Immatériel et comptabilité, Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Economica, Edition Bernard Colasse (2000)

EDVINSSON L, MALONE M S, (1999) Le capital immatériel de l'entreprise, Identification, mesure, management, Maxima

MAROIS B. (2003), « Le capital immatériel : application au secteur français », Cahier de recherche d'HEC, n°771

MARTORY B (1990), Le contrôle de gestion sociale, Vuibert.

PIERRAT C. et MARTORY B. (1996), La gestion de l'immatériel, Paris, Nathan

SAVALL H ; et ZARDET Z (1987, 2008, 2015), Maîtriser les coûts et les performances cachées, ECONOMICA

SAVALL H, ZARDET V. (2001) évolution des outils de contrôle et des critères de performance, face aux défis de changement stratégique des entreprises. 22\_eme congrès de l'afc, may 2001