

Le capital humain : approche comptable versus approche managériale

Revue internationale sur le travail et la société, mai 2006

C. Bessieux-Ollier¹, Monique Lacroix² et Élisabeth Walliser³

Année : 2006

Volume : 4

Numéro : 2

Pages : 25-57

ISSN : 1705-6166

Sujets : Capital humain, approche comptable, management, actif, critère

Savoir-faire marketing et technologique, capacité innovatrice, compétences et capital humain sont actuellement l'objet d'attention fréquente dans la presse économique et les discours des managers tandis que les recherches et les écrits se multiplient sur le *knowledge management* (Epstein, 1998 ; Teece, 1998), les compétences organisationnelles (Prahalad et Hamel, 1990), l'apprentissage organisationnel (Argyris, 1993) et de façon plus générale sur les investissements immatériels. Ce thème transversal semble marquer la littérature managériale et professionnelle supposant que les ressources durables fondamentales à la disposition des entreprises sont de plus en plus positionnées en terme de capital humain. Dès 1971, les travaux de Lev B. et Schwartz A. (1971) ont ouvert le débat dans le domaine des sciences comptables. Et à partir de la deuxième moitié des années 90, le débat théorique sur les intangibles s'est enrichi d'un nouveau concept globalisant, celui de capital intellectuel (Brooking, 1998 ; Edvinsson et Malone, 1997 ; Lynn, 1998).

¹ Groupe Sup. de Co Montpellier, Membre du groupe de recherche CEROM

² ISEM-Université de Montpellier 1, Membre du Groupe de recherche ERFI

³ Faculté des sciences économiques, Université de Montpellier 1, membre du groupe de recherche ERFI

S'il est admis que le capital humain est une composante clé de la valeur de l'entreprise, on ne peut pourtant que constater son absence des états financiers publiés par l'entreprise. En effet, les ressources humaines ne sont pas reconnues comme des actifs par les référentiels comptables internationaux, notamment celui de l'IASB (applicable aux comptes consolidés des sociétés cotées depuis le 1^{er} janvier 2005). Bien que pouvant être présenté comme une « ressource susceptible d'apporter des avantages économiques futurs à l'entreprise », le manque de contrôle de ces ressources exclut d'emblée le capital humain de la définition de l'actif donnée par l'IASB dans la mesure où ces ressources sont susceptibles de disparaître en cas de départ des personnes concernées.

S'il est donc acquis que le capital humain ne s'inscrit pas dans les modèles classiques de comptabilité, faut-il, pour autant, le percevoir uniquement comme un élément de coût ? N'est-il point utile d'appréhender sa valeur, sa participation à la performance globale de l'entreprise ? Le problème posé prend alors une tournure de type managerial puisqu'il importe alors de pouvoir prendre conscience et a fortiori de suivre la valeur apportée par les individus à l'entreprise.

Dans les approches théoriques actuelles, les ressources intangibles se situent au centre de la création de valeur. Un besoin croissant d'une nouvelle génération d'outils analytiques se fait ressentir pour juger de la performance organisationnelle tant du point de vue des managers, des actionnaires et des investisseurs que des autres parties prenantes (Flamholtz, 1999 ; Kaplan et Norton, 2000 ; Lev, 1999).

Des travaux bien connus plaident dans ce sens comme ceux expérimentés par le groupe scandinave Skandia qui a établi une liste de critères axés sur le capital humain (Edvinsson, Malone et Mazars Audit, 1999). Kaplan et Norton (1996) ont également mis en exergue le bien fondé d'informations non financières dans les « *Balanced Scorecard* » et leur capacité à appréhender le capital de l'entreprise en plusieurs composantes significatives, incluant le capital intellectuel. La démarche de Sveiby (1997) avec « *The Sveiby Intangible Assets Monitor* » en Australie et celle de Lev (2001) avec « *The Value Chain Scoreboard* » aux Etats-Unis, répondent des mêmes intentions.

Parallèlement, des informations non financières sur le capital intellectuel sont recherchées par les partenaires externes de l'entreprise (Mavrinac et Siesfeld, 1998). Des rapports précurseurs

d'entreprises ou de normalisateurs du Nord de l'Europe concernant les incorporels, et plus spécialement les ressources humaines, répondent à cette demande (Danish Agency, 1998). Si la prise en compte d'indicateurs non financiers doit déboucher ensuite sur une rentabilité financière, on peut alors s'attendre à ce que cette communication soit progressivement intégrée dans le *reporting* financier des entreprises.

L'objectif de cette communication est de montrer que face à la non reconnaissance comptable des ressources humaines par les instances normalisatrices (première partie) se développent des informations volontaires -managériales et financières- relatives au capital intellectuel (deuxième partie).

1 - De la négation du capital humain en tant qu'actif bilantiel ...

Le capital humain peut-être défini comme une agrégation d'éléments immatériels aussi divers que l'expérience, le savoir faire, les compétences ou encore la créativité⁴. Il est généralement mis en avant pour son rôle clé dans la compétitivité de l'entreprise et l'innovation. S'il est donc admis que le capital humain est une composante clé de la valeur de l'entreprise, on ne peut pourtant que constater son absence des états financiers publiés par l'entreprise.

L'objet de cette partie vise à comprendre les raisons de cette absence à la lumière du référentiel international de l'IASB (*International Accounting Standards Board*) dont les normes constituent depuis le 1^{er} janvier 2005 la référence pour les grands groupes européens cotés⁵. Les dispositions comptables en matière de reconnaissance de capital humain, un capital immatériel parmi d'autres, peuvent se trouver dans la norme IAS 38 relative aux immobilisations incorporelles.

Il y est précisé qu'un investissement immatériel peut figurer à l'actif du bilan d'une entreprise s'il satisfait à la fois à la définition d'une immobilisation incorporelle et aux critères de comptabilisation. Cependant les normes comptables internationales imposent pour les immatériels des conditions tellement restrictives que seuls quelques éléments incorporels ont vocation à figurer à l'actif des états financiers (1.1). On peut alors se demander si l'obstacle

⁴ D'après P. H. Sullivan, *Value driven intellectual capital*, John Wiley & Sons, Inc. 2000.

⁵ L'actuelle norme sur les immobilisations incorporelles IAS 38 doit être lu conjointement avec la norme IAS 36 sur la dépréciation d'actifs et la norme IFRS 3 relative aux regroupements d'entreprises

majeur à la prise en compte à l'actif du bilan du capital humain ne tient pas à un problème de définition. Des critères de différenciation dédiés proposés dans différents travaux de recherche pourraient ouvrir des pistes à une reconnaissance comptable du capital humain (1.2).

1.1. Des critères comptables restrictifs (IFRS)

Un immobilisations incorporelle est définie comme un actif non-monétaire identifiable sans substance physique. Il faut donc dans un premier temps revenir à la définition de l'actif proposée par le cadre conceptuel de l'IASC (1989 §49)⁶, avant d'aborder les critères de comptabilisation d'un actif incorporel proposés par l'IAS 38.

111 - L'identification d'une immobilisation incorporelle

Un actif est défini dans le *framework* comme une « ressource contrôlée par une entité du fait d'évènements passés et à partir de laquelle on s'attend à ce que des avantages économiques futurs bénéficient à l'entité ».

➤ *Les avantages économiques futurs peuvent résulter, à la fois, d'accroissement de revenus mais aussi d'économies dans les coûts de production par exemple (IASB, 2004, IAS 38 §17).*

Si l'on se réfère au cadre conceptuel de l'IASC, l'avantage économique futur est défini comme « le potentiel qu'a cet actif de contribuer, directement ou indirectement, à des flux positifs de liquidités ou d'équivalents de liquidités au bénéfice de l'entreprise » (IASC, 1989, §53).

Cette précision dans la définition semble dans un premier temps favorable à la prise en compte du capital humain. Les avantages économiques futurs induits par celui-ci étant à l'origine de l'engouement d'un certain nombre de chercheurs et praticiens à proposer des modèles aptes à prendre en compte le capital humain sur la performance de l'entreprise (cf 2^{ème} partie).

⁶ IASC, *Framework for the preparation and presentation of financial statements*, 1989

- *C'est la notion de contrôle qui va poser un problème.* Bien que la définition de l'actif fasse référence à des « événements passés », ce qui peut faire penser au contrat de travail par exemple qui lie le salarié à une entreprise par exemple, l'IAS 38 précise finalement cette notion sous l'angle des avantages économiques futurs.

En particulier, il est précisé § 13 que « l'entité contrôle l'actif si elle a le pouvoir d'obtenir des avantages économiques futurs découlant de la ressource sous-jacente et si elle peut également restreindre l'accès des tiers à ces avantages. » Il est alors fait référence aux droit légaux détenus par l'entité qu'elle peut faire appliquer par un tribunal pour prouver sa capacité à contrôler les avantages économiques futurs découlant d'une immobilisation incorporelle. La notion de droit légal ne doit toutefois pas être confondue avec la notion de contrôle. Le droit légal est une condition suffisante mais non nécessaire pour affirmer que l'entreprise dispose d'un contrôle sur les revenus futurs de l'actif car elle peut, théoriquement, disposer d'un contrôle d'une autre façon. Simplement, en l'absence de ce droit légal, la démonstration du contrôle sera plus difficile.

Précisément, en matière de capital humain, la question de la protection des savoirs et des compétences semble toutefois au cœur de sa reconnaissance car elle conditionnera sa prise en compte en tant qu'actif.

C'est ainsi qu'il est fait expressément référence à la question de la formation pour l'exclure de la définition d'immobilisation incorporelle (§16) « une entité peut avoir une équipe de personnes qualifiées et être à même d'identifier des compétences supplémentaires de ce personnel qui généreront des avantages économiques futurs à la suite d'une formation. L'entité peut également s'attendre à ce que le personnel continue à mettre ses compétences au service de l'entité. Toutefois, en règle générale, une entité a un contrôle insuffisant des avantages économiques futurs attendus d'une équipe de personnes qualifiées et d'un effort de formation pour que ces éléments satisfassent à la définition d'une immobilisation incorporelle».

Toute l'ambiguïté de cette interdiction réside dans l'utilisation du terme « en règle générale... »

Pour des raisons similaires, la norme semble également exclure toute notion de compétence même spécifique puisqu'elle ajoute qu'« il est peu probable qu'un talent spécifique en matière de gestion ou de technique satisfasse à la définition d'une immobilisation incorporelle ». L'emploi du terme « peu probable » est à nouveau ambigu. Il s'explique ici par le fait que l'interdiction peut être levée à condition que « ce talent soit protégé par des droits permettant son utilisation et l'obtention des avantages économiques futurs attendus de ce talent et qu'il satisfasse également aux autres dispositions de la définition ».

Il est en effet admis (§15) que certaines connaissances du marché ou connaissances techniques, qui font directement référence aux compétences des individus, sont à même de générer des avantages économiques futurs qui peuvent être protégés par des droits légaux ou une obligation juridique des membres du personnel de respecter la confidentialité.

Dans le cas où l'on se trouverait dans un cas de ces particuliers, il faudrait pouvoir apporter la démonstration du contrôle de cette connaissance via un droit de « propriété » intellectuel par exemple, à défaut d'avoir un droit de propriété sur le personnel ; on bute néanmoins, sur l'autre mot clé de la définition de l'immobilisation incorporelle pour satisfaire pleinement à la première étape de reconnaissance.

➤ *Précisément, pour qu'un élément incorporel satisfasse à la définition de l'immobilisation incorporelle, encore doit-il pouvoir être identifiable.*

L'IASC exprime par **identifiable** le fait que l'on puisse **distinguer l'actif séparément du goodwill** (IASB 2004 IAS 38 §11). Cette condition se justifie par le fait que le caractère non physique des actifs immatériels accroît la difficulté d'identifier la ressource qui leur est attribuable.

Un actif satisfait aux critères d'identifiabilité dans la définition d'une immobilisation incorporelle lorsqu'il est (§12) :

- séparable, c'est à dire qu'il peut être séparé de l'entité et être vendu, transféré, concédé par une licence, loué ou échangé, soit de façon individuelle, soit dans le cadre d'un contrat, avec un actif ou un passif lié ;

ou

- résulte de droits contractuels ou autres droits légaux que ces droits soient cessibles ou séparables de l'entité ou d'autres droits et obligations ».

La séparabilité n'est pas une condition nécessaire pour identifier un actif immatériel car l'identification est possible par d'autres moyens. C'est toutefois une condition suffisante. La constatation de droits contractuels ou de droit légaux constituant l'alternative. Ces droits s'avèrent donc utiles à la fois en matière d'identifiabilité et de preuve de contrôle des avantages économiques futurs.

A ce stade, il peut y avoir des actifs incorporels qui ne pourront pas être identifiés au bilan. En effet, pour cela, l'actif incorporel doit encore satisfaire aux critères de comptabilisation.

112. La comptabilisation d'un actif incorporel

Une double condition est émise par la norme : la probabilité que les avantages économiques futurs spécifiquement attribuables à l'actif incorporel iront à l'entité et que le coût de cet actif doit pouvoir être mesuré de manière fiable (IASB, 2004 IAS 38 §21).

- *La probabilité d'avantages économiques futurs* : Il s'agit d'apprécier ici la probabilité des avantages économiques futurs en utilisant « des hypothèses raisonnables et documentées qui représentent la meilleure estimation, par la direction, des conditions économiques pendant la durée de vie de l'actif » (§ 22).
- *La fiabilité de mesure du coût* est le deuxième critère de reconnaissance de l'actif immatériel au bilan. Ce point étant celui qui va généralement empêcher l'entreprise d'inscrire l'actif immatériel au bilan. En effet, cette condition pourra être satisfaite plus ou moins facilement selon que l'actif est acquis séparément ou dans le cadre d'un regroupement d'entreprises. De même la difficulté peut être grande dans le cas d'une immobilisation développée en interne. La qualité de mesure du coût de l'actif immatériel pouvant différer d'un cas à l'autre, c'est à ce niveau qu'il est alors nécessaire d'opérer une distinction dans le mode d'obtention de l'immobilisation incorporelle

A) Dans le cas où *l'immobilisation incorporelle serait acquise de manière isolée*, il est précisé (§25) que « le prix qu'une entité paie pour acquérir séparément une immobilisation

incorporelle reflète les attentes relatives à la probabilité que les avantages économiques futurs attendus incorporés dans l'actif iront à l'entité ». Le premier critère de comptabilisation est donc rempli. Par ailleurs « le coût peut généralement être mesuré de manière fiable §26 » puisque le prix d'acquisition a généralement été déterminé lors de la transaction et se présente sous la forme de trésorerie ou d'autres actifs monétaires.

L'immobilisation incorporelle est alors naturellement évaluée au coût d'acquisition.

B) *Lors d'un regroupement d'entreprises*, des actifs incorporels peuvent être identifiés séparément du goodwill, à la date d'acquisition, lorsqu'ils satisfont à la définition de l'actif et aux critères de reconnaissance quant à la probabilité d'avantages économiques futurs et à la fiabilité de la mesure.

Selon IFRS 3 « regroupement d'entreprises », le coût de l'actif est sa « juste valeur » (*fair value*) au moment de l'acquisition. La juste valeur peut être mesurée de manière fiable s'il existe un prix de marché fourni par référence à un marché actif. Pour qu'un marché soit considéré comme actif, il doit satisfaire trois conditions : (1) c'est un marché sur lequel les éléments négociés sont homogènes, (2) des acheteurs et des vendeurs consentants peuvent être trouvés à tout moment et (3) les prix sont disponibles au public (IAS 38 §8).

Dans le cas où ce prix de marché n'existerait pas, le coût devra se fonder sur la meilleure estimation possible du prix que l'entreprise aurait payé pour l'actif. Ce prix doit alors refléter une transaction entre un acheteur et un vendeur bien informé qui négocient en toute indépendance (*arm's length transaction*). La méthode des *cash-flows* actualisés (ou flux nets de trésorerie futurs) générés par l'actif est une des méthodes possible de même que l'application de multiples reflétant les transactions actuelles du marché.

Si le coût de l'actif ne peut être mesuré de manière fiable, alors ce dernier ne peut être reconnu distinctement au bilan, et doit être inclus dans le goodwill. En revanche, il est possible de reconnaître une immobilisation incorporelle qui n'avait pas été reconnue dans les états financiers de l'entité acquise.

Le goodwill résiduel doit toujours être constaté à l'actif. Il représente en effet un paiement effectué en vue d'avantages économiques futurs, résultant soit d'un effet de synergies entre

les actifs immatériels identifiés, soit d'actifs qui ne peuvent être reconnus individuellement à l'actif mais pour lesquels l'acheteur est prêt à payer un certain montant lors de l'acquisition. (IAS 38 §11 et IFRS 3 § 52).

C) *Le cas de l'immobilisation incorporelle créée* étant le plus difficile à apprécier, la norme détaille les phases nécessaires à la création d'un actif immatériel en spécifiant à chaque étape s'il est possible de prédire des avantages économiques futurs dus à l'actif.

Elle distingue ainsi une phase de recherche durant laquelle aucune immobilisation incorporelle ne doit être comptabilisée (§ 54). Le cas des activités visant à obtenir de nouvelles connaissances est cité explicitement. La phase de développement ensuite, permet à l'entité, dans certains cas, d'apporter la preuve de l'existence d'un actif immatériel susceptible de générer ces revenus. Une attention particulière est apportée à la faisabilité technique du projet et à sa probabilité de succès commercial.

Dans certain cas admis, (logiciels, licences ...), le coût englobera « la somme des dépenses encourues à partir de la date à laquelle cette immobilisation incorporelle a satisfait pour la première fois aux critères de comptabilisation § 65». Il pourra par exemple inclure les salaires s'ils peuvent être directement attribués à la préparation de l'actif. A l'inverse, les dépenses au titre de la formation du personnel pour utiliser l'actif doivent être exclues.

Les cas où des dépenses liées à la création d'immobilisations incorporelles pourraient figurer au bilan sont néanmoins rares. La norme précise en effet (§64) que « toute dépense ne pouvant être distinguée du coût du développement de l'activité dans son ensemble ne peut être comptabilisée en tant qu'immobilisation incorporelle ». C'est le cas des marques, mais encore des listes de clients générés en interne.

Il est alors précisé (IAS 38 §17) qu'une fois qu'une dépense a été comptabilisée en charges, il n'est pas possible de revenir sur ce choix, même si les conditions de reconnaissance de l'actif sont vérifiées par la suite. La reconnaissance rétroactive est, en effet, interdite. En revanche, si les critères sont tous satisfaits, la reconnaissance au bilan devient obligatoire. Il reste, ensuite, à fixer les conditions de dépréciation des actifs ainsi reconnus au bilan⁷.

⁷ Conditions précisées dans la présente norme et la norme IAS 36 relative à la dépréciation d'actifs.

1.2. Des critères d'identification potentiels

Au terme de ce passage en revue des différents modes de reconnaissance du capital humain dans les états financiers de l'entreprise, on peut se demander si l'obstacle majeur à sa prise en compte à l'actif du bilan ne tient pas à un problème de définition. Autrement dit, la notion de capital humain fait-elle référence à un ensemble de connaissances et de compétences englobées dans l'individu, à des investissements pour le former et le rendre plus performant, ou encore à des réalisations concrètes qu'il apporte à l'entreprise (ses outputs) : création de logiciels, marques, brevets, portefeuille clients, parts de marché... ?

Cette interrogation revient à poser à nouveau le problème de la séparabilité des différents éléments composant un même élément immatériel. C'est le fait que les éléments immatériels soient si reliés les uns aux autres qui amène généralement à penser qu'ils n'ont pas d'existence autonome et qui les exclut dans la majorité des cas de la définition de l'actif proposée par les normes comptables. Néanmoins, certains travaux proposent des typologies afin d'identifier les immatériels par leurs composantes, dont le capital intellectuel. D'autres auteurs ont cherché à identifier des critères de différenciation possibles de ces immatériels afin de pouvoir reconnaître ces incorporels d'un type particulier.

121. Quelques typologies

- On peut essayer de préciser cette notion à partir de la distinction opérée par *C. Pierrat et B. Martory* (1996 p 123). Ces derniers distinguent quatre niveaux de séparabilité :
 - l'actif est totalement individualisé et séparable
 - l'actif est lié à un actif corporel
 - l'actif est rattaché à un actif immatériel englobant qui concentre la valeur de plusieurs composantes immatérielles non séparables
 - l'actif est non affectable. Cette dernière catégorie s'apparentant au goodwill de l'entreprise.

- Dans le même esprit, *D. Alexander, S. Archer et al.* (1994) distinguent la « séparabilité conceptuelle » qui se rapporte à la possibilité d'identifier un composant de valeur distinctement de l'entreprise, de la « séparabilité empirique » qui se réfère à la possibilité

de transférer séparément un composant de valeur. Ils notent également le paradoxe qui peut amener à attacher de la valeur à certains éléments conceptuellement distincts de l'entreprise dans son ensemble mais qui pratiquement ne peuvent être séparés de l'entreprise dans son ensemble ou d'un segment important et autonome de l'entreprise.

Ces essais de classification nous paraissent pertinents et suggèrent qu'il faille, par conséquent, opérer une distinction entre les éléments constitutifs du capital humain, à la fois au niveau des critères de reconnaissance, mais aussi, ensuite, au niveau du traitement comptable qu'il faut leur appliquer une fois ceux-ci reconnus.

Pour le capital humain comme pour d'autres éléments immatériels, le problème de la séparabilité du goodwill dépend finalement de la manière dont on le définit : de manière étroite, en le limitant au droit de propriété et droit légaux ou contractuels attaché à celui-ci ou de manière large, en prenant en compte un certain nombre d'éléments immatériels clés qui contribuent à sa valeur. Le capital humain, s'il se limite rarement aux droits qui lui sont rattachés garantissant le contrôle de ses avantages économiques futurs pour l'entité qui les détient, ne sera toutefois rarement reconnu, d'un point de vue comptable, pour les autres éléments créateurs de valeur qu'il condense.

D'un point de vue comptable le problème qui se pose n'est plus de savoir comment reconnaître le capital humain mais comment transformer le capital humain en immobilisations incorporelles, droits de l'entreprise offrant les garanties d'avantages économiques futurs. Le débat sur la reconnaissance du capital humain renvoie alors sur des problèmes de reconnaissance d'incorporels particuliers (marques, logiciels, frais de RD etc...)

122. D'autres essais de différenciation

Autrement dit à défaut de pouvoir reconnaître les *inputs* participants à la création du capital humain, les *outputs* contrôlés par un droit de propriété ou un droit contractuel pourront, sous certaines conditions, être activés, autrement dit figurer à l'actif du bilan d'une entreprise séparément du *goodwill* : ainsi en sera-t-il des projets en recherche et développement mis au point par les chercheurs ou les ingénieurs, des marques négociées par les services commerciaux ou encore des logiciels développés par les informaticiens.

Cette analyse en termes d'input et d'output rejoint les propositions de recherche relatives au capital humain dans diverses recherches comptable ou managériale.

- Les théories de la croissance endogène, en affirmant que le comportement des agents qui accumulent et véhiculent des savoirs est source d'innovation technologique donc de valeur présentent une lecture intéressante des ressources en capital intellectuel nécessaires à la compétitivité (Lucas, 1988 ; Romer, 1990). Ces investissements, créateurs de valeur n'ont pas d'effets apparents, seuls leurs impacts, sont perceptibles. *In fine*, l'investissement immatériel n'a d'impact visible que lorsqu'il procure des conséquences économiques et financières tangibles.

De l'analyse du processus de développement des immatériels émane une dualité dans la perception des immatériels. Sont des investissements immatériels, à la fois ***les flux générateurs de ressources*** et la manifestation tangible de ces flux, ***potentiel de richesses accumulées***. Une analogie entre théorie économique et théorie comptable voudrait que la reconnaissance d'un immatériel en comptabilité repose aussi sur la double identité de l'événement : le flux originel de dépenses ou INPUT et de l'impact tangible de ce flux dans l'accumulation de richesses ou OUPUT. Cette dualité flux / stocks est classique en comptabilité dès lors que l'événement générateur s'exprime dans une transaction sur le marché. Or, si la représentation comptable du capital humain est si complexe, c'est parce que l'essence même des richesses immatérielles – compétences et savoirs – est intériorisée : le fait générateur (flux ou potentiel stocké) échappe alors à l'œil du marché. La complexité de la représentation comptable des immatériels tient donc dans des processus de création de valeur internalisés.

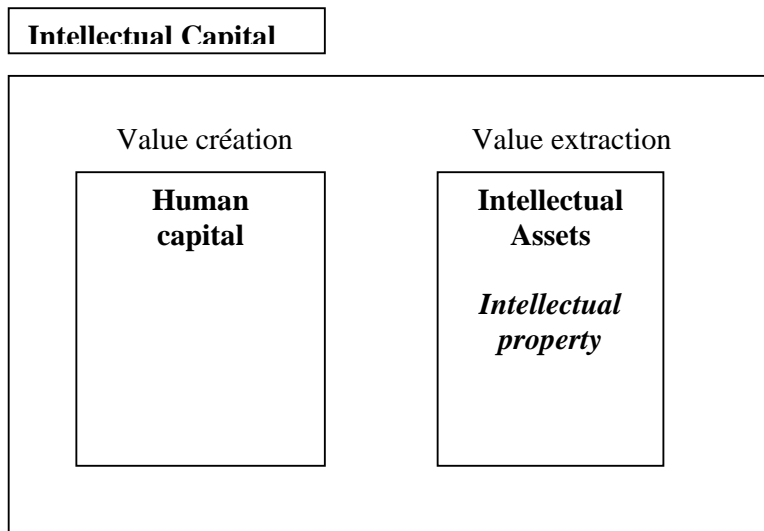
Ainsi apparaît une première catégorie d'immatériels, potentiel collectif non séparable ou flux non individualisable, endogénéisés au sein du processus de développement et de croissance de la firme. L'autre catégorie d'immatériels, dont l'identité est induite par le repérage d'éléments constitutifs individualisables ou négociables séparément, correspond à un ensemble d'éléments immatériels détachables du processus global et en conséquence externalisables. Cette typologie, met en évidence deux catégories fondamentales d'actifs immatériels, *les actifs immatériels externalisables et les actifs immatériels endogénéisés (Lacroix M., 1997)*.

Mais identifier les actifs immatériels, n'est que la première étape de leur représentation comptable. Bien qu'il semble qu'historiquement, tout ait été fait pour que les « immatériels » n'apparaissent pas en tant qu'actifs dans les comptes, les positions ont désormais évolué notamment par la valorisation pour les marchés financiers des éléments immatériels (Market Value Added ou autres « sur-valeurs »). Néanmoins, le débat théorique sur la reconnaissance comptable est loin d'être clos, surtout en ce qui concerne les immatériels endogénéisés. La reconnaissance des immatériels endogénéisés est atypique et doit être posée en des termes différents.

Un des thèmes majeurs de la réflexion menée en matière de management stratégique confirme l'émergence des stratégies d'intention ou stratégies des ressources (Barney, 1991 ; Ghoshal-Bartlett, 1994) et focalise l'attention sur des ressources endogénéisées comme support du développement stratégique de l'entreprise.

Ce potentiel collectif, peu visible et non identifiable individuellement mais dont les effets s'expriment globalement dans la valeur de l'entreprise, est un actif endogénéisé. Or, la reconnaissance comptable d'un actif immatériel ne soulève pas de problème dès lors qu'une transaction sur le marché est possible, ce qui est le cas pour des actifs immatériels externalisables. En revanche, la reconnaissance des actifs immatériels endogénéisés compétences, connaissance est problématique en l'absence de référence au marché (Hodgson et al, 1993).

- Cette analyse rejoint la distinction opérée par P.H Sullivan entre le « *tacit knowledge* » à l'origine de la création de valeur et le « *codified knowledge and know-how* » (dont on a gardé une trace sur un support) qui peut figurer dans les états financiers de l'entreprise. Ces droits de propriété (brevets, droits de reproduction, marques, dessins et modèles) ou droits contractuels (concessions, franchises, licences, contrats de non concurrence...) constituent alors pour ainsi dire les valeurs « extractables » du capital humain.



D'après P.H. Sullivan, Profiting from Intellectual Capital: extracting value from innovation, John Wiley & Sons ,Inc 1998.

Cette conclusion trouve toute sa justification dans le fait qu'un employé peut quitter l'entreprise à tout moment, de son plein gré ou lors d'un départ à la retraite mais encore suite à un licenciement. La séparabilité du capital humain (au sens ici d'individu englobant un ensemble de connaissances et compétences) du reste de l'entreprise est ici indéniable mais nuit paradoxalement à sa définition en tant qu'actif car elle fait perdre à l'entreprise le contrôle des avantages économiques futurs qui pouvait en découler !

Les employés peuvent quitter l'entreprise ou tout simplement prendre leur retraite ou encore être licenciés. « Quelle que soit leur contribution à l'entreprise durant la période durant laquelle ils ont été employés, le fait que leur connaissance ait été apportée par eux lors de leur embauche ou au contraire acquise dans l'entreprise, ou qu'ils repartent avec elle, tout élément de knowledge codifié restera propriété de l'entreprise et viendra augmenter le stock de capital intellectuel de la firme. » (Sullivan , 1998)

C'est ici le droit conservé par l'entreprise *in fine* qui fonde la notion de contrôle à défaut de pouvoir disposer d'un contrôle certain sur ses employés.

**

*

S'il est donc acquis que le capital humain ne s'inscrit généralement pas dans les modèles classiques de comptabilité ou alors pour une faible part, faut-il, pour autant, le percevoir uniquement comme un élément de coût ? N'est-il point utile d'appréhender sa valeur, sa participation à la performance globale de l'entreprise ?

Le problème posé prend alors une tournure de type managerial ou de communication financière :

- managérial car les dirigeants de l'entreprise manquent d'instruments de pilotage et de suivi du capital humain
- de communication financière car une part de la valeur de l'entreprise qui est loin d'être négligeable dans certaines entreprises dont l'activité repose sur un savoir ou un savoir-faire, n'est pas révélée et mériterait pourtant de l'être.

Il importe alors de pouvoir prendre conscience et *a fortiori* de suivre la valeur apportée par les individus à l'entreprise. La solution consiste alors à ne pas placer le problème de la reconnaissance du capital humain dans une problématique ancienne de prise en compte au bilan mais plutôt dans une approche de création de valeur.

2. ... A la publication volontaire d'informations relatives au capital intellectuel

Les systèmes comptables prévoient la comptabilisation de certains incorporels à l'actif des bilans, en fonction de critères présentés précédemment. Ces critères, assez restrictifs, entraînent le rejet d'un grand nombre d'incorporels et d'éléments de « capital intellectuel ⁸ » des états financiers. Parmi eux, figure le capital humain et donc, les connaissances des individus. Ces connaissances n'appartiennent pas aux entreprises. Les individus les mettent par contre à leur disposition. Les dirigeants des entreprises peuvent donc identifier les connaissances, éventuellement les gérer mais absolument pas les contrôler.

Les développements qui suivent sont basés sur l'hypothèse que les systèmes comptables et les outils de mesure traditionnels sont inadéquats pour identifier les ressources intangibles (et notamment le capital humain), pourtant fortement créatrices de valeur dans l'entreprise.

⁸ Le terme capital intellectuel a été utilisé pour la première fois par Edvinsson (Edvinsson et Malone, 1997). C'est un terme utilisé dans la littérature relative aux Ressources Humaines alors que le terme incorporel (intangible pour la version anglo-saxonne) est utilisé dans la littérature comptable.

De nouveaux modèles à vocation managériale ont été élaborés ces dix dernières années, afin de rendre compte de la gestion de la connaissance dans l'entreprise et de la façon dont elle permet de créer de la valeur⁹. A priori, ces modèles répondent davantage à une demande interne (2.1) qu'à une demande externe¹⁰ (2.2). Ils ont connu un développement suite à une prise de conscience de la nécessité pour l'avenir de l'entreprise d'un suivi des ressources stratégiques. Croissance, valeur à long terme, innovation et ressources non matérielles sont donc à la base de ces modèles.

2.1. Des instruments de management du capital intellectuel (les travaux précurseurs)

Dans les années 1990, Edvinson et Malone, Kaplan et Norton, Sveiby ont été les premiers à publier des travaux sur le capital intellectuel.

2.1.1. Le capital intellectuel, vecteur de la création de valeur

Edvinsson, Malone et leur groupe de travail ont réalisé, au milieu des années 1990, des travaux portant sur la comptabilisation et la publication d'informations relatives au capital intellectuel. Ces chercheurs ont ainsi créé le schéma de la valeur (*the value scheme*) et le navigateur (*the navigator*).

Le schéma de la valeur identifie *les différentes formes que prend le capital intellectuel* : le *capital humain* (les compétences, les qualifications des individus) y figure aux cotés du capital structurel (le capital organisationnel : les systèmes internes, la culture, les réseaux...et donc tous les éléments du capital humain qui restent lorsque les individus rentrent chez eux) et du capital relationnel (les actifs externes : les clients, les marques, les relations...).

L'évaluation de ces différents éléments permet la présentation d'une comptabilité du capital intellectuel d'une entreprise.

⁹ Le besoin d'outils de gestion et l'émergence d'une nouvelle théorie de la firme sont mis en évidence dans un rapport réalisé par le consortium de recherche Européen PRISM dans « the PRISM Report 2003 : research findings and policy recommendations » par C. Eustace. Adresse Internet : <http://www.euintangibles.net>

¹⁰ Lev et Zambon (2003) soulignent ainsi que « les états de Capital Intellectuel semblent avoir une fonction fondamentale d'auto-analyse, forçant l'entreprise à reconnaître ses actifs implicites et les liens existants entre des catégories diverses de capital (...). Le seul moyen par lequel une entreprise souhaiterait rechercher et développer de nouveaux systèmes de reporting serait de commencer à apprécier l'utilisation de ce type d'information à des fins managériales et décisionnelles (p. 599) ».

Le *navigateur* étudie le processus de création de la valeur. Un petit nombre d'indicateurs stratégiques sont donc développés de façon à mettre en évidence les efforts entrepris par une entreprise pour augmenter son capital intellectuel et donc soutenir la création de valeur. Aucun indicateur n'est obligatoire (et par là même aucun indicateur de capital humain), l'objectif étant d'identifier les informations les plus appropriées pour présenter la performance d'une entreprise (Mouritsen et al., 2001).

L'entreprise Skandia, une entreprise suédoise du domaine de l'assurance, a été la première à appliquer le navigateur. 164 indicateurs différents correspondent à 5 orientations différentes : finance, clients, processus, renouveau ou développement, et *humaine*¹¹. Cette dernière orientation est au centre des préoccupations de Skandia : il s'agit d'un domaine vital, placé au centre du modèle, puisqu'il interagit étroitement avec les autres domaines.

L'objectif de ce modèle n'est pas seulement de mesurer le capital intellectuel mais de « naviguer » à travers ses différents composants. Le Navigateur permet également de calculer un coefficient de capital intellectuel organisationnel¹².

La méthode du navigateur Skandia est une des plus élaborées réalisée à l'heure actuelle.

2.1.2. Le capital intellectuel, facteur de performance globale

Contrairement aux modèles précédents, le *balanced scorecard* élaboré par Kaplan et Norton (1992, 1996) sert **indirectement** à l'évaluation des incorporels, du capital intellectuel et donc du capital humain en tant qu'outil de gestion fournissant une information compréhensible de la performance d'une entreprise.

Quatre dimensions sont exploitées : finance, clients, processus interne et apprentissage et croissance. Pour chaque aspect, des objectifs sont retenus et traduits en mesures spécifiques. Les *ressources humaines*, tout en n'y figurant pas explicitement, y jouent un rôle central

¹¹Citons parmi les indicateurs orientés « humain » : l'indice de leadership, l'indice de motivation, la rotation du personnel, la moyenne d'âge, le nombre de femmes à des postes de dirigeants, le nombre d'employés de moins de 40 ans, le pourcentage de dirigeants ayant fait des études universitaires en gestion ...

¹² Le coefficient est calculé ainsi $C * i$. C représentant la valeur optimale du capital intellectuel exprimée en unités monétaires et i le coefficient d'efficacité de l'organisation dans l'utilisation du capital intellectuel. C est calculé à partir des résultats de 21 indicateurs, dont 6 indicateurs relatifs au capital humain, i est calculé à partir de 9 nouveaux indicateurs (dont l'indice de motivation des ressources humaines, les heures de formation/heures de travail totales, le taux de rotation des employés...).

puisqu'elles vont devoir adopter des comportements et mettre en place des actions afin de parvenir aux objectifs poursuivis.

Une dimension clef est systématiquement privilégiée de façon à ce que l'entreprise rende compte de la création de valeur envisagée et de l'objectif phare. Néanmoins, puisque tous les indicateurs sont présentés dans un même tableau, les dirigeants de l'entreprise peuvent observer les inter-relations éventuellement existantes entre plusieurs domaines d'activité stratégiques et vérifier notamment si le développement d'un domaine ne se fait pas au détriment d'un autre. Des relations de cause à effet sont établies de façon à communiquer à l'organisation dans son ensemble les stratégies appliquées au niveau des unités organisationnelles.

2.1.3. Le capital intellectuel, déterminant d'une stratégie (basée sur la connaissance)

Dans le modèle de Sveiby (1997), la *compétence des individus est considérée comme le facteur principal de la connaissance, souvent à la base des structures organisationnelles internes et externes. Ces trois éléments non financiers sont mis en relation avec trois composantes du capital intellectuel : le capital humain/ individuel, le capital structurel et le capital clients. Ces composantes sont ensuite regroupées dans un tableau croisant des indicateurs de croissance ou de renouvellement, d'efficacité et de stabilité. La matrice obtenue constituant un véritable tableau de bord du capital immatériel (Intangible Assets Monitor* ¹³.

Sveiby prévoit l'utilisation d'un ou deux indicateurs seulement pour chaque cellule de la matrice, avec des explications pour chaque indicateur choisi. Le modèle insiste également sur le choix d'une combinaison d'indicateurs la plus pertinente possible pour la gestion de l'entreprise, orientée vers la poursuite d'une stratégie basée sur la connaissance. Pour Sveiby, le moniteur doit néanmoins rester un outil d'apprentissage et non un outil de contrôle ou de récompense.

¹³ Des informations peuvent être obtenues sur le site Internet suivant : www.sveiby.com

L'entreprise suédoise de consulting, Célémi, utilise depuis 9 ans le moniteur développé par Sveiby. La présentation choisie dans le rapport publié en 2003 distingue des indicateurs relatifs aux actifs corporels et d'autres relatifs aux actifs incorporels¹⁴.

Le tableau qui suit met en parallèle les trois méthodes précédemment citées.

Edvinsson (catégories orientées...)	Kaplan & Norton (catégories orientées...)	Sveiby
Finance (exemple : total des actifs, total des actifs/employé, chiffre d'affaires généré par de nouvelles activités d'exploitation...), renouveau ou développement (coût de développement des compétences/employé, coûts d'innovation/client...),	Finance (résultat, croissance, valeur pour les actionnaires), <i>apprentissage et croissance</i> (amélioration des processus, des produits, création de valeur, augmentation des résultats).	
Clients (type de clients, durée des relations commerciales, indice de satisfaction...),	Clients (nouveaux produits, qualité, performance et services aux clients, prix des produits),	Structure externe (relations avec les clients et les fournisseurs, les noms commerciaux, les marques, la réputation de l'entreprise)
Processus (dépenses administratives/actifs d'exploitation, ordinateur/employé...),	<i>Processus interne</i> (cycle de vie, qualité, compétence de la main d'oeuvre, productivité, compétences principales, technologies utilisées),	Structure interne (brevets, concepts, systèmes administratifs et informatiques, culture organisationnelle...)
Renouveau ou développement (coût de développement des compétences/employé, coûts d'innovation/client...),	<i>Apprentissage et croissance</i> (amélioration des processus, des produits, création de valeur, augmentation des résultats).	
<i>Humain</i> (indice de leadership, indice de motivation, rotation du personnel, moyenne d'âge, nombre de femmes à des postes de dirigeants, employés de moins de 40 ans, pourcentage de dirigeants ayant fait des études universitaires en gestion ...).		<i>Compétence des individus</i> (connaissance pratique ou capacité à créer des actifs corporels et incorporels...).

¹⁴ Certains indicateurs sont relatifs aux compétences des individus. Ils sont divisés en indicateurs de croissance (nombre d'années moyen d'expérience professionnelle des experts), indicateurs de renouveau (ratio multiple tenant compte notamment du nombre d'employé ayant moins de deux ans d'antériorité/nombre d'employés à la fin de l'année, du nombre d'années d'antériorité des salariés...), indicateurs d'efficience (valeur ajoutée apportée par expert) et indicateurs de stabilité (satisfaction du personnel expert, rotation de ce même personnel). Site Internet : <http://www.celemi.com/about/news/upfiles/Ann%20Rep%202003.pdf>.

Les modèles de Sveiby et de Kaplan et Norton considèrent trois catégories de mesures non-financières. Les modèles développés sont néanmoins assez différents. Le modèle de Sveiby est basé sur la connaissance et le développement de la connaissance grâce aux actifs corporels et incorporels de l'entreprise (ce qui constitue les fondations d'une entreprise) alors que le modèle de Kaplan et Norton n'est pas orienté connaissance mais plutôt performance interne d'une organisation. L'entreprise est définie grâce à sa stratégie.

Zambon (2003) précise que le Balanced Scorecard de Kaplan et Norton présente l'entreprise comme une chaîne de valeur avec des indicateurs dépendant les uns des autres : clients d'abord, processus internes ensuite et apprentissage et croissance pour finir. Le modèle du Capital Intellectuel d'Edvinsson suppose quant à lui que les compétences et les ressources de la connaissance forment un tout qui se retrouve au sein des différents composants de l'entreprise.

Le moniteur de Sveiby considère que les individus permettent à une entreprise de générer des profits. Les actions des hommes sont converties en structure de connaissance corporelles et incorporelles. Ces structures (internes ou externes) sont des actifs car ils permettent de dégager des revenus. Les modèles d'Edvinsson et de Sveiby sont finalement assez proches. Ils répondent à une demande interne tout en prévoyant également une publication d'informations relatives au Capital Intellectuel.

2.2. Des rapports informationnels sur le capital intellectuel

Les recherches d'Edvinsson, Malone ou Kaplan et Norton ont donné lieu à deux catégories de travaux, véritablement de nature informationnelle.

Des modèles reposant sur des approches financières ont été créés. Il s'agit notamment des travaux de Cap Gemini ou de Lev qui viennent s'ajouter aux calculs de ratios bien connus mettant en relation la valeur de marché et la valeur comptable des entreprises ou encore le Q de Tobin. Tous ces modèles reposent sur des problématiques de mesure et de calculs comptables. Les travaux de l'Agence danoise pour le commerce et l'industrie, de Mouritsen ou de Meritum sont plus descriptifs. Ils présentent le capital intellectuel : sa constitution, son évolution...

2.2.1. Capital intellectuel et valeur financière

Certains modèles, déjà anciens, visent à extraire la valeur immatérielle d'une entreprise à partir de sa valeur de marché. Ils sont utilisés dans des études récentes et notamment sur des entreprises dans des secteurs à niveau élevé de connaissance.

⇒ C'est ainsi que le ratio valeur de marché / valeur comptable suppose que la différence entre la valeur de marché d'une entreprise et sa valeur nette comptable est due à ses *éléments incorporels* et donc à une anticipation des profits futurs par le marché.

⇒ Le Q de Tobin est calculé ainsi : valeur de marché de l'entreprise / coût de remplacement des *actifs incorporels*. Lorsque Q est positif, le coût de remplacement des actifs incorporels est inférieur à la valeur de marché de l'entreprise, l'entreprise attend un retour sur investissement supérieur à la moyenne. Donc, plus Q est élevé, plus la valeur du capital intellectuel d'une entreprise est élevée. Cravera et al. (2001) soulignent par ailleurs qu'un Q de Tobin élevé est plus fréquemment observé dans les entreprises ayant un niveau élevé de connaissance et technologies ainsi que dans les entreprises où le *capital humain* est la source essentielle de connaissance.

⇒ Le CBI (Center for Business Innovation) de Cap Gemini et Ernst & Young a développé un Index de Création de la Valeur (Value Creation Index) de façon à mesurer l'impact des *actifs incorporels* sur la valeur de marché de l'entreprise. L'index en question est établi à partir d'informations normalisées avec des pondérations prédéfinies et est représenté par un score unique par entreprise, comparable dans le temps et entre entreprises d'un même secteur d'activité. La performance de l'entreprise est donc fonction directement des incorporels de l'entreprise : l'innovation, les relations avec les clients, les alliances, la technologie, la valeur de la marque, les relations avec les employés, les problématiques environnementales¹⁵.

Le CBI ne fonctionne plus depuis 2002. Les recherches sont donc stoppées.

⇒ PricewaterhouseCooper a également établi un outil de publication de la valeur (Value Reporting Tool)¹⁶.

¹⁵ Site Internet : http://www.valuebasedmanagement.net/methods_valuecreationindex.html

¹⁶ Site Internet : <http://www.pwc.com/Extweb/service.nsf/docid/823BA0E6E0E3E22680256D4900365C77>

Des entretiens auprès de 1.800 professionnels (spécialisés dans la gestion et l'investissement) ont révélé que 75 % des mesures citées comme critiques dans l'évaluation d'une entreprise ne sont pas couvertes par la réglementation relative aux publications. PwC propose donc un *modèle pour évaluer la performance*. Ce modèle est constitué de 4 éléments : une étude du marché (environnement concurrentiel, réglementaire et macro-économique), une étude de la stratégie et de la structure de l'entreprise (objectifs, gouvernance, risques, organisation), une étude de la gestion de la valeur (actifs financiers, actifs physiques, clients, *individus*, innovation, marques et *actifs intellectuels*, chaîne d'approvisionnement), une étude de la performance (économique, opérationnelle, éthique, sociale et environnementale, et par segment). Le modèle recherche les éléments permettant de créer de la valeur dans l'entreprise. Les rôles et relations entre les acteurs (cadres – direction – auditeurs – analystes – investisseurs) sont analysés.

⇒ Lev (2001) a produit un modèle nommé the Value Chain Scoreboard. Il a développé des évaluations du *capital intellectuel et des actifs incorporels* (Gu et Lev, 2001). Le modèle suppose d'identifier les composants individuels des processus et opérations d'une entreprise de façon à isoler leur impact sur le processus de création de valeur. Il s'agit donc de mettre en évidence une chaîne de valeur en 3 étapes : la découverte de nouvelles idées, produits, services, processus (la recherche et développement, la formation des salariés, l'amélioration des processus organisationnels...); l'obtention d'une faisabilité technologique, des idées, produits, services, processus en développement (qui se traduit par la création de brevets, de marques, de droits d'auteur, de licences, d'une connaissance codifiée) et finalement, la commercialisation des produits et services développés pour générer des ventes (royalties et gains divers attribuables aux facteurs précédents). Dans chaque cas, il est recherché quels sont les processus d'innovation interne, les ressources externes et les relations / réseau (notamment les alliances et joint ventures permettant la R&D).

Le modèle suppose de *trouver les gains attribuables aux actifs du « capital connaissance »* et d'appliquer un coefficient (a discount rate) pour déterminer la valeur de ces actifs. L'intérêt de ce modèle est qu'il puisse être reconnu par le marché puisque quantifié, normalisable et normalisé (et donc permettant des comparaisons). Comme le souligne Zambon (2003), les modèles de Lev et de Kaplan et Norton présentent un certain nombre de similitudes. Les deux modèles incluent le développement du capital humain et technologique, des résultats intermédiaires amenés par la loyauté des clients et des résultats finaux, financiers. La

différence essentielle tient aux changements de processus proposés par le Balanced Scorecard et au processus « d'implémentation » de Lev (la phase 2). Elle est liée à une question clef : à quel moment un investissement dans un incorporel donne-t-il lieu à la création d'un actif incorporel (Zambon, 2003) ?

Tous ses modèles basés sur des approches financières ne permettent pas de mettre en évidence une valeur du capital humain et de gérer distinctement le capital intellectuel, en tant que tel. Les modèles qui suivent ont davantage été conçus dans cette optique.

2.2.2. Capital intellectuel et création de valeur

Les recherches d'Edvinson, Malone ou Kaplan et Norton ont donné lieu à une deuxième catégorie de travaux récents réalisés en Europe et dans les pays scandinaves, fixant des normes de gestion et de reporting prévoyant à la fois la rédaction de rapports internes, avec des indicateurs permettant de gérer le capital intellectuel, et de rapports externes, à destination des partenaires de l'entreprise.

⇒ C'est ainsi que l'Agence Danoise pour le Commerce et l'Industrie (the Danish Agency for Trade and Industry, DATI) a mis en place un format « générique » d'états du capital intellectuel, de façon à ce que chaque entreprise puisse présenter les efforts qu'elle entreprend pour développer ses ressources de la connaissance (et notamment celles amenées par le *capital humain*). La DATI (2003) suppose que les états du capital intellectuel sont constitués de quatre éléments : un descriptif de la connaissance, des problématiques de gestion de la connaissance, des initiatives entreprises et des indicateurs sélectionnés.

Le descriptif de la connaissance permet de s'assurer que l'entreprise propose des produits ou des services répondant aux besoins des clients et que les ressources de l'entreprise sont organisées dans cette même optique. Les problématiques de gestion sont celles auxquelles l'entreprise doit faire face pour mettre en place un descriptif de la connaissance. Les initiatives sont prises pour faire face aux problématiques de gestion. Elles doivent être accompagnées d'un choix d'indicateurs de performance pertinents. La publication d'informations peut être orientée vers les besoins de l'entreprise ou de ses partenaires extérieurs. Dans ce dernier cas, des informations financières plus traditionnelles peuvent être

présentées. La publication d'informations pourra éventuellement faire l'objet d'une vérification par un auditeur.

Concrètement, le modèle danois d'état du capital intellectuel repose sur des indicateurs positionnés selon 4 dimensions : *les employés, les clients, les processus et les technologies*¹⁷. Pour chaque dimension, des critères d'évaluation sont retenus : *les ressources* (stock de ressources en employés, clients, processus et technologies, qui peuvent amener à se poser les questions suivantes : nombre ? proportion ? complexité ? interaction ?), *les activités* (description des activités mises en place pour améliorer, renforcer ou développer un portefeuille de ressources) et *les effets* (qui expriment les conséquences de la mise en place et du développement des ressources de la connaissance)¹⁸. L'intérêt de cette dernière approche est de proposer autant un rapport interne permettant de gérer au mieux les ressources intellectuelles de l'entreprise qu'un rapport à destination des partenaires de l'entreprise, et donc un outil de communication.

⇒ Le projet Meritum (Meritum Project - Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management, 2002) est un projet de recherche mené à l'échelle européenne, basé sur les pratiques de 80 entreprises et les évaluations d'experts de 6 pays européens¹⁹. Il trouve sa justification dans l'incapacité des modèles existants à améliorer le contrôle de gestion des incorporels. L'objectif recherché est donc d'améliorer la gestion du capital intellectuel et de favoriser la publication d'informations sur le sujet. Le capital intellectuel est identifié grâce à une présentation de l'entreprise, un résumé des activités et ressources incorporelles et un système d'indicateurs.

Trois phases apparaissent donc : l'*identification des incorporels* critiques liés aux objectifs stratégiques de l'entreprise, la *définition d'indicateurs* permettant une évaluation des

¹⁷ Le projet est présenté sur les sites Internet suivants : <http://www.ll-a.fr/intangibles/denmark.htm> et http://www.videnskabsministeriet.dk/cgi-bin/theme-list.cgi?theme_id=100650&lang=uk

¹⁸ L'analyse des états du capital intellectuel est appliquée dans l'entreprise danoise Systematic Software Engineering A/S, entreprise proposant des logiciels et systèmes informatiques. Les informations présentées ici ne concernent que la partie relative aux employés (avec des chiffres communiqués sur 5 années). Les ressources sont, par exemple, le nombre d'employés au Danemark, le nombre d'ingénieurs, d'ingénieurs travaillant sur de nouveaux logiciels, le nombre de titulaires de masters ou de doctorat... Les activités sont, par exemple, le montant de l'investissement en formation, le nombre de jours de cours par employé... Les effets sont : l'absence pour maladie, la loyauté des salariés, les conditions de travail, le nombre de supérieurs hiérarchiques immédiats...

¹⁹ Informations sur le site Internet suivant : <http://www.fek.su.se/home/bic/meritum> et http://www.ll-a.fr/intangibles/ec_work.htm

incorporels et enfin un *contrôle* permettant l'évaluation des effets des investissements sur les ressources incorporelles. Trois catégories de capital intellectuel (ou catégories de ressources et activités incorporelles) sont citées : le *capital humain* (la connaissance, les compétences, l'expérience et les capacités des individus²⁰), le capital structurel (les bases de données, les cultures, systèmes, procédures, routines organisationnelles) et le capital relationnel (clients, fournisseurs, partenaires de R&D...). Ces catégories sont très proches de celles mises en évidence par Edvinsson dans le schéma de valeur. Les ressources incorporelles (droits de propriété intellectuelle, bases de données, noms commerciaux, marques, compétences...) et les activités incorporelles (R&D, formation, études, activités marketing...) sont distinguées (tout comme pour le modèle danois).

Les indicateurs retenus peuvent être financiers ou non financiers mais sont vraiment spécifiques à l'entreprise, ce qui peut sembler contradictoire avec l'objectif affiché par Meritum qui est de permettre la comparaison des rapports publiés par les entreprises – à l'instar des états financiers. La validation par des auditeurs ou une institution reconnue semble néanmoins un pré-requis nécessaire.

Le rapport Nordika (2001) apporte une comparaison des modèles de l'agence danoise et de Meritum. Il insiste sur les différences liées au processus de création de valeur, au concept de connaissance, aux catégories d'indicateurs et aux modalités de reporting. Guimon (2003) souligne ainsi que le modèle danois propose un guide d'établissement de rapport du capital intellectuel alors que le guide Meritum indique en plus comment gérer les incorporels. Le modèle danois serait par contre plus pragmatique, orienté vers les besoins des utilisateurs alors que le modèle Meritum serait plus théorique mais aussi plus consensuel (puisque le résultat de l'adoption d'un cadre conceptuel par un grand nombre de chercheurs d'origines géographiques différentes).

Le projet E*KNOW-NET se présente comme une suite du projet Meritum puisqu'il tente d'exploiter et d'améliorer les résultats obtenus par le groupe de travail européen. Le réseau en question souhaite établir un domaine de Communication et de Recherche Européen sur les

²⁰ Des variables et indicateurs sont cités à titre d'exemple dans le guide proposé par Meritum : sexe, âge des salariés, niveau de formation, flexibilité, propriété de l'entreprise, éducation et formation, développement du personnel, participation au développement de l'entreprise, carte de la connaissance, satisfaction des employés, répartition des employés par département, capacité des employés, éducation et formation spécifiques à l'entreprise, développement du personnel spécifique à l'entreprise et au secteur d'activité.

Incorporels (European Research & Communication Arena on Intangibles). Les résultats de la recherche menée par Meritum ont ainsi été présentés à plus de 11.000 entreprises et organisations, l'objectif étant de parvenir à une discussion avec les utilisateurs pour améliorer la politique d'innovation, l'efficacité des marchés de capitaux, la gestion des entreprises et l'impact fiscal à travers les pratiques de publication liées aux incorporels (Bukh, Chemnitz et Thisgaard, 2003²¹).

Il ressort que les 5 aspects les plus importants sur lesquels doivent porter les recherches futures sont :

- 1- l'intégration des guides existants dans un cadre commun accepté de part le monde, permettant l'évaluation et la publication des incorporels,
- 2 – l'étude des efforts d'innovation, de l'expérience personnelle et des compétences pour améliorer la compétitivité des entreprises,
- 3 – le développement de modèles qui permettent de structurer l'information relative aux incorporels et de décrire comment ils interagissent avec les autres actifs de l'entreprise et permettent de créer de la valeur,
- 4 – l'évaluation des facteurs organisationnels qui stimulent ou inhibent la diffusion ou l'apprentissage de la connaissance,
- 5 – la recherche de la façon dont l'évaluation des incorporels est liée à l'entreprise mais en même temps doit répondre à un besoin de standardisation de l'information publiée dans les rapports sur le capital intellectuel.

Dans cette étude, le capital humain n'est jamais cité tel quel. Il fait partie du capital intellectuel mais n'est pas spécifiquement mis en évidence.

⇒ Le rapport Nordika (2001) propose, outre une comparaison des modèles de l'agence danoise et de Meritum, un guide sur le capital intellectuel édité par le Fonds Industriel Nordique (Nordic Industrial Fund) et réalisé en collaboration avec des représentants du gouvernement et des associations professionnelles des pays nordiques. Ce guide suppose dans une *première phase*, l'identification, la gestion des nouvelles opportunités des entreprises grâce à la gestion et à la mesure de la connaissance et des autres incorporels, dans une *seconde phase*, la mise en place dans les entreprises des processus de gestion et de mesure (en

²¹ http://www.pnbukh.com/PDF_FILER/WP3B%2011%20october%202003%20FINAL.pdf

prenant appui notamment sur les modèles danois, Meritum et le moniteur de Sveiby) et *pour finir*, la publication d'un rapport du capital intellectuel.

Sur la base des conclusions du rapport NORDIKA (*Intellectual Capital – Managing and Reporting*), le projet FRAME (Joint framework for methods of knowledge management and communication) propose ensuite de développer les outils à l'intention des PME de manière à rendre les ressources de la connaissance des entreprises d'avantage « mesurables » de façon à ce que la valeur créée par ces ressources de la connaissance puisse être isolée, gérée et faire l'objet d'une communication.

⇒ Enfin, l'action du Global Reporting Initiative (GRI, 2002) mérite d'être soulignée. Etablie en 1997, sa mission est de développer des directives applicables globalement pour rendre compte des performances économique, environnementale, et sociale, initialement pour des sociétés et par la suite pour n'importe quelle organisation gouvernementale, ou non gouvernementale. Le GRI collabore avec le programme d'environnement des Nations Unies. Des entreprises, O.N.G, organismes de comptabilité, associations d'hommes d'affaires, et d'autres parties prenantes du monde entier participent activement aux travaux du GRI²².

Ses directives sont publiées dans un guide régulièrement actualisé que les entreprises peuvent utiliser si elles le souhaitent. Il fournit ainsi des indicateurs concernant *les ressources humaines* des entreprises. Les entreprises ayant choisi de publier appartenant à différents secteurs d'activités, il reste cependant difficile d'établir des comparaisons de mesure, de classification ou de publication d'informations relatives aux incorporels. L'approche choisie par le GRI est néanmoins intéressante puisqu'elle permet la présentation dans un seul rapport d'indicateurs économiques, éthiques, sociaux ou environnementaux et évite « la prolifération d'états qui augmentent la charge de reporting des entreprises et décideurs (Lev et Zambon, 2003, p. 600)²³. Lev et Zambon soulignaient d'ailleurs que considérer tous ces états alternatifs

²² <http://www.sommetjohannesburg.org/groupes/frame-gri.html> et <http://www.globalreporting.org/>

²³ Notons l'application de ce guide par des entreprises telles ABB Ltd, BASF AG, Bayer AG, BP, Canon, Microsoft Corporation, Shell International, Nike Inc., Gaz de France, Philips International, ... Gaz de France a publié un rapport (Rapport Développement Durable 2003) dont une partie concerne les ressources humaines. Les thèmes suivants sont traités : construire une politique de ressources humaines mobilisatrice (avec la rémunération, la politique de formation), renforcer le dialogue social, accompagner les évolutions du groupe (Adapter les RH aux besoins, Définir un référentiel groupe de pratiques dans le domaine des RH), garantir la santé et la sécurité. Une partie est consacrée à la mobilité et une autre aux résultats d'une enquête « Vous et votre entreprise ». Des indicateurs sociaux sont présentés : taux de fréquence des accidents,

à la lumière des incorporels favoriserait la convergence vers un état unique capable de répondre aux besoins d'information sans être trop onéreux en terme de préparation et d'interprétation.

Il existe à présent un grand nombre de modèles à disposition des entreprises. Dorénavant, une des difficultés pour les entreprises est de choisir le modèle qui leur semble le plus pertinent et permette une bonne communication vis-à-vis de leurs différentes parties prenantes.

EN RESUME ET POUR CONCLURE

A ce stade, plusieurs réflexions peuvent être menées à partir de l'étude engagée.

La première est que les données relatives au capital humain, publiées dans les rapports annuels des entreprises, telles qu'elles sont envisagées jusqu'à présent, dans un principe de coût historique ne permettent pas de présenter une image fidèle de la situation de l'entreprise, et notamment des éléments créateurs de valeur. De nombreuses études mettent également en évidence la déficience de l'information comptable, celle de ses méthodes et principes. C'est le modèle comptable fondé sur le postulat du coût historique qui est remis en cause avec les immatériels. Le modèle de la juste valeur semblerait plus pertinent, mais sur le plan pratique l'estimation fiable des avantages « économiques futurs liés aux immatériels » reste problématique et les normes internationales n'ouvriront pas de pistes nouvelles sauf à penser que les comptes consolidés aient pour vocation de donner la valeur réelle de l'entreprise.

La seconde est qu'il existe maintenant – même en l'absence de reconnaissance comptable du capital intellectuel - des outils managériaux de mesure, de description et de présentation des incorporels. Ils sont certes difficiles à mettre en œuvre mais permettent réellement de suivre l'évolution des activités et des ressources incorporelles à disposition des entreprises.

La troisième est que l'utilisation de tels outils de reporting interne doit à la fois permettre d'améliorer la performance de l'entreprise mais aussi de révéler la « valeur cachée » des incorporels, du capital intellectuel et notamment du capital humain (Dzinkowski, 1999). Les divers *stakeholders* ont conscience de la valeur ajoutée par ces indicateurs. Dès lors les

taux de gravité des accidents, pourcentage d'emplois stables du groupe en 2003, pourcentage de salariés formés dans l'année et pourcentage de femmes cadres. Site internet : http://www.gazdefrance.com/upload/documents/public/gdfrdd2004_1087391991.pdf.

entreprises publient ces informations dans des rapports annexes (rapport sociétal, environnemental...). La difficulté principale réside alors dans la comparabilité de ces informations non balisées par les instances de normalisation comptables et sur leur fiabilité tant qu'elles ne seront pas auditées. La diffusion actuelle de ces informations volontaires répond-elle à des préoccupations de légitimation s'inscrivant dans une optique d'entreprise citoyenne ou à des motivations d'utilité financière ayant pour objectif d'accroître la transparence du seul point de vue de la gouvernance actionnariale ?

Bibliographie :

Abdel-Khalik A.R. (2003), « Self-sorting, incentive compensation and human-capital assets », *European Accounting Review*, Vol. 12, N° 4, pp. 661-697.

Alexander D., Archer S. et al. (1994), *The treatment of goodwill and other intangibles, Theory, standard and practice in France and United Kingdom*. Recherche franco-britannique pour l'OEC et l'ICAEW.

Argyris C. (1993), *Actionnable Knowledge. Changing the Statu Quo*. San Francisco, Jossey Bass.

Barney J.B. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.

Bessieux Ollier C. (2002), *Les déterminants culturels des choix comptables : le cas des éléments incorporels*. Thèse de Doctorat, Cotutelle Université de Genève et Université Paris Dauphine.

Bukh N., Chemnitz M.L., Thisgaard L. (2003), « Defining a research agenda regarding intangibles », Project « A European Research Arena on Intangibles », E*KNOW-NET. http://www.pnbukh.com/PDF_FILER/WP3B%2011%20october%202003%20FINAL.pdf

Brooking A. (1998), *Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise*, London, International Thomson Business Press.

Cap Gemini (2000), *Measuring the future: the Value Creation Index*, (http://www.valuebasedmanagement.net/methods_valuecreationindex.html)

Communauté européenne (2001), *The Intangible Economy. Impact and Policy Issues*, Report of the High Level Expert Group on the Intangible Economy, OPOCE, Luxembourg.

Danish Agency for Trade and Industry (1998), *Guideline for intellectual Capital Statements*, Ministry of trade and industry.

Danish Ministry of Science, Technology and Innovation (DMSTI) (2003), *Intellectual capital statements – The new guideline*. Copenhagen: DMSTI.

Edvinsson L., Malone M. (1997), *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: HarperCollins.

Edvinsson L., Malone M.S., Mazars Audit (1999), *Le capital immatériel de l'entreprise : identification, mesure, management*, Editions Maxima.

Epstein J.H. (1998), « Knowledge as Capital », *The Futurist*, May, Vol. 32, No. 4.

European Commission – DG Enterprise (2004), *Report on the feasibility of a Pan-European enterprise data repository on intangible assets*. Mantos Associates in association with The IASCF, London et Athena Alliance, Washington D.C.

European Commission – Information Society Technologies Programme (2003), *The PRISM Report 2003: research findings and policy recommendations*, Editeur C. Eustace, Octobre.

Flamholtz E.G. (1999), *Human Resource Accounting*, third edition, Boston, Kluwer Academic Publisher.

FRAME project. <http://www.icframe.net/>

Global Reporting Initiative (2002), *Sustainability reporting guidelines*, <http://www.globalreporting.org/>

Ghoshal S., Bartlett C.A., 1994, Linking Organizational Context and Managerial Action : The Dimension of Quality of Management, *Strategic Management Journal*, vol.15

Gu F., Lev B. (2001), « Intangible assets: management, drivers and usefulness », *Working paper*, www.baruch-lev.com

Guimon J. (2003), « Recent European models for intellectual capital management and reporting : a comparative study of the MERITUM and the Danish guidelines », Autonomous University of Madrid. <http://www.iade.org/files/mcmaster2.doc>

IASB (1998), IAS 38 immobilisations incorporelles (révisée en 2004)

IASB (2004), IFRS 3 regroupements d'entreprises (annule la norme IAS 22)

IASB (1998) IAS 36 dépréciation d'actifs (révisée en 2004)

Kaplan R.S., Norton D.P. (2000), *Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique : les 4 axes du succès*, Paris, Les éditions d'organisation.

Kaplan R.S., Norton D.P. (1992), « The balanced scorecard – measures that drives performance », *Harvard Business Review*, Vol. 70, N° 1, pp. 58-63.

Kaplan R.S., Norton D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Lacroix M. Zambon S. (2002), *Capital intellectuel et création de valeur : une lecture conceptuelle des pratiques françaises et italiennes*, *Comptabilité Contrôle Audit*, numéro spécial, pp. 61-84.

Lacroix M. (1997), *La reconnaissance des actifs immatériels et le reporting financier*, Thèse de doctorat, Bordeaux IV.

Lev B. (2001), *Intangibles, Management, Measurement and Reporting*, Brookings Institution Press, Washington D.C.

Lev B. Zambon S. (2003), « Intangibles and intellectual capital: an introduction to a special issue », *European Accounting Review*, Vol. 12, N° 4, pp. 597-603.

- Lev B. (1999), « Seeing is Believing – A Better Approach to Estimating Knowledge Capital » *CFO Magazine*, April. Available on line <http://207.87.9.12/html/charts/99FEseei-2.html>.
- Lev B., Schwartz A. (1971), « On the Use of Economic Concepts of Human Capital in Financial Statements », *Accounting Review*, Vol. 46, pp. 103–112.
- Lucas R., 1998, On the Mechanics of Economic Development, *Journal of Monetary Economics*, n°22
- Lynn B. (1998), « Intellectual Capital », *CMA*, February, Vol. 72, No. 1, pp. 10-15.
- Mavrincac S., Siesfeld T. (1998), *Measures that matter : an exploratory investigation of investors' information needs and value priorities*, Rapport pour l'OCDE, 24 p.
- Meritum project (2002), *Guidelines for managing and reporting on intangibles – intellectual capital report*. Madrid : Autonomous University of Madrid.
- Mouritsen J., Larsen H.T., Bukh P.N. (2001), « Valuing the future: intellectual capital supplements at Skandia », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 14, N° 4, pp. 399-422.
- Nordic Industrial Fund (2001), *A report from the Nordika project: intellectual capital managing and reporting*, October.
- O.C.D.E. (1999), *Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues and Prospects*, Proceedings of an International Symposium, Amsterdam, 9-11 June, Paris, O.C.D.E.
- Pierrat C., Martory B. (1996), *La gestion de l'immatériel*, Nathan.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), « The Core Competence of Corporation », *Harvard Business Review*, May-June, pp. 70-91.
- PriceWaterhouseCoopers (2005), *Good practices in Corporate Reporting*. <http://www.pwc.com/Extweb/service.nsf/docid/823BA0E6E0E3E22680256D4900365C77>
- RomerP., 1990, Capital, Labor and Productivity, *Brookings papers on microeconomics*
- Sullivan P.H (1998), *Profiting from Intellectual Capital : extracting value from innovation*, John Wiley & Sons ,Inc .
- Sullivan P.H. (2000), *Value-Driven Intellectual Capital. How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*, New York, Wiley.
- Sveiby K.E. (1997), *The new organisational wealth: managing and measuring knowledge based assets*, Berret-Koehler, San Francisco.
- Walliser E. (2001), *La mesure comptable des marques*, Ed. Vuibert, Paris, 204 p.

Zambon S. (ed) (2003), « Study on the measurement of intangible assets and associated reporting practices », jointly realised by the University of Ferrara, the Stern School of Business, NYU, and the University of Melbourne, European Commission, Brussels, April (http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/business_related_services/papers_brs.htm)