

Le capital structurel de l'entreprise : Concepts, Mesure et Management

Mme SELLOU-CHARIKHI Hassiba

Enseignante à EP-ECG d'Alger

— Résumé : —

Aujourd'hui, l'investissement ne se limite plus à l'acquisition de terrains, de bâtiments ou de machines, il intègre au contraire de plus en plus des éléments incorporels. A côté des facteurs physique et financier, l'immatériel devient désormais le troisième facteur de production. Le capital immatériel comprend trois principales composantes : la composante humaine, la structurelle et la relationnelle. L'objectif du présent article est d'exposer les concepts ainsi que les méthodes de mesure et de management liés à la dimension structurelle de la richesse intangible de l'entreprise.

Mots clés : Immatériel, Innovation, Notoriété, R&D, SI, Organisation.

— Abstract: —

Today, the investment is no longer limited to the acquisition of land, buildings or machines, it integrates rather more intangible items. Besides the physical and financial factors, the intangible now becomes the third factor of production. Intangible capital includes three main components: the human component, the structural and the relational component. The objective of this article is to outline the concepts and the methods of measurement and management related to the structural dimension of the intangible wealth of the company.

Keys words : Intangible, Innovation, Reputation, R & D, IT, Organization.

Introduction :

Le Capital Immatériel se présente comme une nouvelle théorie mais, en pratique, il existe depuis des années sous la forme du simple bon sens et dans cet écart entre la valeur de marché d'une entreprise et sa valeur comptable. Jusqu'à récemment nous supposions que cet écart était entièrement subjectif, porté par les bruits de couloir et les confidences d'initiés sur les produits en développement et les marchés potentiels, qui ne donnaient lieu à aucune mesure empirique.

De plus, nous supposions qu'un tel écart était une aberration temporaire, une valeur ajoutée non avérée mais qui trouverait, à son heure et sous une forme quelconque – augmentation des profits, réduction des frais généraux, amélioration de la productivité ou accroissement des parts de marché - une réalité dont les mesures traditionnelles pourraient rendre compte.

D'une manière ou d'une autre, le marché valorise quand même certains de ces actifs invisibles. Mais d'autres semblent maintenus indéfiniment dans une sorte de non-existence jusqu'à ce que, des années après que le marché les ait enfin reconnus, ils apparaissent à tel ou tel poste du bilan ou du compte de résultat.

La reconnaissance de cette nouvelle réalité des affaires pousse à l'émergence d'un nouvel équilibre dans lequel le passé est contrebalancé par l'avenir et les données financières par les données non-financières - le Capital Immatériel. L'objet de notre deuxième chapitre est de présenter ses trois composantes : l'humain, le structurel et le relationnel.

Le capital humain : La combinaison des connaissances du personnel, de son talent, de son esprit d'innovation et des capacités de chacun à accomplir sa tâche.

La notion de capital humain comprend également les valeurs de la société, sa culture et sa philosophie. Aucune entreprise ne peut être propriétaire de ce capital humain.

Le capital structurel : Les ordinateurs, les logiciels, les bases de données, la structure organisationnelle, les brevets, les marques déposées et toutes les capacités d'organisation qui soutiennent la productivité du personnel - en un mot, tout ce qui reste au bureau lorsque l'employé rentre chez lui.

Le capital relationnel : il comprend le capital clients, le capital fournisseurs, le capital actionnaires et le capital environnemental et sociétal, c'est-à-dire les relations développées avec les clients principaux, les parties prenantes et l'environnement de l'entreprise. À l'inverse du capital humain, le capital relationnel peut être détenu et donc acheté ou cédé.

Le capital structurel de l'entreprise est en même temps l'expression du capital humain et son infrastructure. C'est également l'ensemble de ses systèmes d'organisation, y compris ceux utilisés pour transmettre et stocker le savoir. Selon Hubert Saint-Onge, ancien vice-président de la Canadian Impérial Bank of Commerce et également l'un des principaux théoriciens du Capital Immatériel, les relations entre le capital humain et le capital structurel vont dans les deux sens : « Le capital humain est ce qui construit le capital structurel, et plus riche est votre capital structurel, plus riche sera votre capital humain. »⁽¹⁾.

Le capital structurel comprend des facteurs comme la qualité et la disponibilité des technologies de l'information, de ses bases de données, de ses concepts organisationnels

1- LA BARRE & POLLY, « *The Rush on Knowledge* », Industry Week, USA, 19 Février 1996, p.56

et de sa documentation. On peut également y trouver, survivance de l'ancien monde, des éléments plus traditionnels liés par exemple à la propriété intellectuelle : brevets, marques déposées, droits d'auteur, etc.

L'objet du présent article est de répondre à la problématique : « *quels sont les actifs structurel du capital immatériel et comment sont-ils mesuré et gérés pour créer de la richesse au sein de l'entreprise ?* »

Pour cela, nous avons opté pour la décomposition de la dimension structurelle du capital immatériel en quatre composantes principales :

Capital innovation : on entend la capacité de renouvellement, les résultats de l'innovation sous la forme de licences commerciales, de droits de propriété intellectuelle et tous les autres actifs et talents intangibles permettant de lancer rapidement de nouveaux produits et services.

Capital Notoriété : pour aborder l'importance des marques dans la performance des entreprises ;

Capital Systèmes d'information : regroupe les process d'exploitation qui améliorent l'efficacité de production d'un bien ou d'un service. C'est une forme de savoir pratique mis au service de la création continue de valeur⁽¹⁾.

Capital organisationnel : regroupe les investissements réalisés par l'entreprise en systèmes, en outils et en modes de fonctionnement pour accélérer la circulation des connaissances au sein de l'entreprise comme à l'extérieur. C'est la compétence de l'organisation telle qu'elle est systématisée, présentée et codifiée, en même temps que les systèmes mis en place pour la renforcer.

1- Le capital Innovation

Les entreprises investissent dans l'innovation pour gagner des parts de marché, réduire leurs coûts et, plus généralement, pour accroître leur productivité. Pour beaucoup d'entre elles, l'innovation est indispensable parce que la demande des clients est devenue plus pointue et que la concurrence s'est accrue. Pour mettre au point de nouveaux produits ou procédés, les entreprises investissent dans la Recherche et Développement mais aussi dans d'autres actifs matériels ou immatériels qui feront l'objet de cette sous section consacrée au capital Innovation.

1-1- Identification du capital Innovation

Les approches évolutionnistes considèrent l'innovation comme un processus tributaire d'un cheminement suivant lequel le savoir et la technologie se développent par l'interaction entre différents acteurs et d'autres facteurs⁽²⁾. Toute firme doit soigneusement tracer ce processus en commençant par cerner la finalité attendu de cette innovation, lister ses enjeux et ses déterminants et enfin désigner les activités qui lui permettent de mettre en place ce processus.

1- EDVINSSON L. & MALONE M., « Le capital immatériel de l'entreprise : Identification, mesure, management », Ed Maxima, 2000, p. 58.

2- NELSON R. & WINTER S., « *An Evolutionary Theory of Economic Change* », Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1982.

Il est capital de comprendre pourquoi les firmes innovent mais d'abord, il est également utile de lister les quatre types d'innovation que le manuel d'Oslo définit : les innovations de produit, de procédé, de commercialisation et d'organisation⁽¹⁾ :

Innovation de produit : *L'introduction d'un bien ou d'un service nouveau. Cette définition inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles.*

Innovation de procédé : *La mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel.*

Innovation de commercialisation : *La mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit.*

Innovation d'organisation : *La mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme.*

La firme désireuse d'innover doit choisir entre deux lignes de conduite. Elle peut investir dans des activités créatrices pour développer des innovations soit seule (en interne), soit en collaboration avec des partenaires externes, ou bien elle peut adopter des innovations développées par d'autres firmes ou institutions dans le cadre d'un processus de diffusion. Ces deux options offrent d'innombrables combinaisons.

Les activités spécifiques d'innovation que les firmes peuvent mener pour mettre au point ou s'approprier une innovation comprennent la R-D et/ou de nombreuses autres activités qui sont résumées ci-dessous⁽²⁾.

1-2- La Recherche et Développement

Au cours des deux dernières décennies, suite à la montée considérable des dépenses dans les activités de recherche et développement (R&D), on assiste à l'émergence d'une littérature abondante portant sur ce type particulier d'actifs intangibles notamment son évaluation, sa comptabilisation, ses retombées sur la performance de l'entreprise⁽³⁾. L'investissement en R&D constitue, surtout pour les firmes opérant dans des secteurs de haute technologie, un élément stratégique non négligeable et une dépense significative, gage de leur potentiel novateur pour garantir leur compétitivité sur le marché et assurer leur viabilité.

1- OCDE, « Principes Directeurs Pour Le Recueil Et L'interprétation Des Données Sur L'innovation », le manuel d'Oslo, 2^{ème} édition, OCDE, 2005

2- OCDE, « Méthode type proposée pour les enquêtes sur la recherche et le développement expérimental », Manuel de Frascati 2002, OCDE, Paris.

3- DUMONTIER P. « Essor des marchés boursiers et croissance de l'immatériel : de nouveaux défis pour la comptabilité », Finance Contrôle Stratégie, vol 7, n° 2, juin 2004, pp. 11 – 32

1-2-1- Typologie des investissements en R&D : Le terme R-D recouvre trois activités :

La recherche fondamentale consiste en des travaux expérimentaux ou théoriques entrepris principalement en vue d'acquérir de nouvelles connaissances sur les fondements des phénomènes et des faits observables, sans envisager une application ou une utilisation particulière.

La recherche appliquée consiste également en des travaux originaux entrepris en vue d'acquérir des connaissances nouvelles. Cependant, elle est surtout dirigée vers un but ou un objectif pratique déterminé.

Le développement expérimental consiste en des travaux systématiques fondés sur des connaissances existantes obtenues par la recherche et/ou l'expérience pratique, en vue de lancer la fabrication de nouveaux matériaux, produits ou dispositifs, d'établir de nouveaux procédés, systèmes et services ou d'améliorer considérablement ceux qui existent déjà.

1-2-2- Caractéristiques de l'investissement en R&D :

L'investissement dans les activités de R&D possède des caractéristiques qui lui sont propres et qui le différencient des autres investissements de l'entreprise :

La spécificité : L'investissement en R&D est un actif spécifique au sens de Williamson⁽¹⁾ dans la mesure où il présente pour tout agent autre que l'entreprise qui le possède une valeur bien inférieure à celle que lui attribue son propriétaire⁽²⁾. Il nécessite, par exemple, l'acquisition des technologies très sophistiquées et le recrutement de personnel ayant des compétences exceptionnelles.

L'horizon temporel long : Les projets de R&D sont considérés comme des investissements à long terme en rapport avec le délai de récupération. En effet, en cas de découverte même rapide d'un nouveau produit ou procédé, il faut un certain temps pour la construction d'une nouvelle capacité productive et la commercialisation des produits⁽³⁾.

Le taux de risque d'échec élevé : En général, tous les travaux de recherches s'accordent sur la complexité du processus d'innovation et sur l'ambiguïté des activités de R&D du fait qu'il existe une certaine discrétion quant aux processus de la recherche ou bien à ses résultats. L'incertitude quant au succès des innovations développées induit un risque technologique et un risque concurrentiel. Le risque technologique est celui d'une rupture technologique rendant brutalement obsolète la découverte. Le risque concurrentiel consiste à ne pas réussir à établir sa découverte comme un standard du marché⁽⁴⁾.

1- WILLIAMSON O.E. «*Corporate finance and corporate governance*», Journal of Finance, vol 43, n° 3, 1988, pp. 567 -591.

2- BAH R. & DUMONTIER P. «*Spécificité de l'actif et structure financière de l'entreprise*», Banque et Marchés, n° 232, France, 1998, pp. 28-36.

3- GADHOUM Y., GUEYIE J.P. & CHAHLOUL M. «*Le conseil d'administration dans la gouvernance des entreprises nord-américaines*», Cahier de recherche 06-2005, ESG-UQAM, 2005.

4- CHOWDHURY S.D & GERINGER M.J. «*Institutional Ownership, Strategic Choices and Corporate Efficiency: Evidence from Japan*», Journal of Management Studies, vol 38, n° 2, USA, 2001, pp. 271-292.

Le risque d'imitation : Kamien et Schwartz montrent que lorsqu'une entreprise se lance dans un projet de recherche, rien ne lui assure qu'elle sera la première à trouver et qu'elle pourra imposer les fruits de sa recherche au marché. La recherche s'apparente, alors, à une course où seul le gagnant est primé. Il y a donc un risque d'imitation. Afin de se protéger contre ce risque, deux stratégies peuvent être adoptées par l'entreprise : soit elle décide de ne pas breveter et là une discrétion totale protégerait la firme d'éventuelles imitations ; soit elle opte pour une accélération de ses programmes de recherche afin de minimiser la probabilité d'obtention du brevet par d'autres firmes⁽¹⁾.

1-3 Les Brevets

Les entreprises innovantes créent de la valeur pour leurs actionnaires, mais contribuent également à la vitalité économique nationale et à la diffusion des technologies et des produits nouveaux sur le marché et dans la société. C'est pourquoi la loi doit leur assurer un environnement juridique stable et incitatif. Classiquement, on considère que la propriété intellectuelle - dans ses différentes branches (propriété industrielle, mais aussi propriété littéraire et artistique) constitue l'instrument juridique approprié pour fournir aux entreprises innovantes le moyen de protéger leurs investissements créatifs et d'exploiter paisiblement leurs innovations. Les brevets, aussi appelés brevets d'invention, représentent le moyen le plus répandu de protéger les droits des inventeurs⁽²⁾.

Un brevet est le droit conféré à un inventeur par un État, ou un office régional agissant au nom de plusieurs États, qui autorise l'inventeur à empêcher toute autre personne d'exploiter son invention à des fins commerciales, pour une durée limitée qui est généralement de 20 ans. Le mot brevet, ou le titre de brevet, vise aussi le document délivré par l'autorité compétente.

En conférant un droit exclusif, les brevets constituent des mesures d'incitation pour les particuliers et leur permettent d'obtenir une reconnaissance de leur créativité et une récompense matérielle pour leurs inventions commercialisables. Ces mesures d'incitation encouragent l'innovation qui, à son tour, contribue à l'amélioration constante de la qualité de vie des personnes en établissant un équilibre entre les intérêts des inventeurs et du public.

En contrepartie de ce droit exclusif, l'inventeur doit divulguer l'invention brevetée au public de manière appropriée, afin que d'autres personnes puissent acquérir ce nouveau savoir puis améliorer la technologie. La divulgation de l'invention constitue donc un élément essentiel de toute procédure d'obtention d'un brevet.

1-4- Autres actifs immatériels liés au capital Innovation

L'innovation contribue au succès des entreprises. Celles-ci, détentrices d'un savoir-faire spécifique, s'exposent à un risque de pillage de leurs innovations et/ou de contrefaçon. Afin de protéger son patrimoine immatériel, l'entreprise doit définir une véritable stratégie de protection de ses innovations afin de s'approprier un certain nombre

1- KAMIEN M.L. et SCHWARTZ N.L. «*Self financing of an R&D project*», The American Economic Review, vol 37, USA, 1987, pp. 97-114.

2- OMPI, «Comprendre la propriété industrielle », ce paragraphe concernant les brevets a été extrait de cette brochure publiée par l'OMPI (l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle) en janvier 2011

d'actifs immatériels reflétant les résultats positifs des efforts de cette innovation⁽¹⁾. Parmi les produits de l'innovation, on trouve :

- **Le droit d'auteur** : Le droit d'auteur vise les créations artistiques, telles que les poèmes, les romans, la musique, les peintures et les œuvres cinématographiques ;
- Quant à la propriété industrielle, elle s'entend dans l'acception la plus large et s'applique non seulement à l'industrie et au commerce proprement dits, mais également au domaine des industries agricoles et extractives et à tous produits fabriqués ou naturels. La propriété industrielle prend des formes très variées dont les principaux exemples sont :
- **Les brevets d'invention** : Protège les innovations techniques et donne à son titulaire le monopole de son exploitation (durant 20 ans, voire 25 ans dans le cadre de médicaments ou et de produits phytosanitaires) ;
- **Les modèles d'utilité** : Les modèles d'utilité sont généralement demandés pour des inventions techniquement moins complexes ou ayant une durée de vie commerciale courte avec une procédure d'obtention plus rapide que le brevet ;
- **Les dessins et modèles industriels** : Un dessin ou modèle industriel est, d'une façon générale, constitué par l'aspect ornemental ou esthétique d'un objet utile. Cet aspect peut avoir trait à la forme, au motif ou à la couleur de l'objet. Le dessin ou modèle doit être attrayant et reproduisible par des moyens industriels. Généralement, La durée d'un droit sur un dessin ou modèle industriel est de 10 à 25 ans ;
- **La propriété intellectuelle et les circuits intégrés** : Les circuits intégrés sont fabriqués conformément à des plans ou des schémas de configuration très détaillés. Ces schémas sont protégés contre la contrefaçon par un droit délivré de l'office de la propriété industrielle ;
- **Marques** : Une marque est un signe ou une combinaison de signes, permettant de distinguer les produits ou services d'une entreprise de ceux d'une autre entreprise. Ces signes peuvent comprendre des mots, des lettres, des chiffres, des images, des formes ou des couleurs ainsi qu'une combinaison de ces éléments. Une marque assure le monopole d'exploitation de la marque pour 10 ans et est renouvelable indéfiniment ;
- **Noms commerciaux** : Un nom commercial est un nom ou une dénomination permettant d'identifier une entreprise. Il ne peut pas être utilisé par une autre entreprise en tant que nom commercial ou marque. Une dénomination analogue au nom commercial, s'il ou si elle est susceptible d'induire le public en erreur, ne peut pas être utilisé(e) par une autre entreprise ;
- **Indications géographiques** : Une indication géographique est un signe apposé sur des produits ayant une origine géographique particulière, qui possèdent des qualités ou une renommée dues à ce lieu d'origine. Les indications géographiques peuvent être utilisées pour un large éventail de produits, tels que "Rouiba" pour un jus de fruit produit dans une région précise de l'Algérie ou "Roquefort" pour un fromage produit dans une région précise de la France.

1- Idem.

2- Capital Notoriété

La marque est un élément absolument essentiel de la stratégie marketing. Elle constitue également un actif immatériel majeur des entreprises qu'il incombe au marketing de gérer soigneusement. Les entreprises cherchent à créer, développer et protéger leurs marques. Des marques telles que Coca-Cola, Microsoft, IBM, Nokia, Sony ou Nike permettent aux entreprises d'adopter des prix plus élevés pour leurs produits, de favoriser la fidélité des clients et de se différencier des concurrents. La construction et le pilotage de marques fortes exigent une planification marketing soignée, associée à des investissements sur le long terme. Au cœur d'une stratégie réussie, on trouve un excellent produit ou service, accompagné d'un marketing créatif.

2-1- Identification du capital Notoriété

Aujourd'hui, toutes les entreprises analysent avec soin leur portefeuille de marques afin de déterminer sur lesquelles investir et lesquelles supprimer. Elles considèrent leurs marques comme un actif immatériel, valorisé comme tel par les marchés financiers et à développer en conséquence.

2-1-1 Définition du capital marque :

Le concept de La « Brand equity », dit capital marque, a émergé dans les années 80. Pour David A. AAKER, le capital marque regroupe l'ensemble « des actifs et de passif liés à une marque, à son nom ou à ses symboles et qui apportent quelque chose à l'entreprise et à ses clients parce qu'ils donnent une plus-value ou une moins-value aux produits et aux services⁽¹⁾. » Ces actifs et passifs de la marque sont, par conséquent, reliés au nom et/ou aux symboles qui entourent la marque (logo, matières, packaging, etc.) Changer le tout ou partie du nom ou logo, symbole de l'actif provoquerait une perturbation de l'identité de marque auprès du consommateur.

2-1-2 Dimensions du Capital marque :

Le concept du capital marque est utilisé avec trois interprétations distinctes : la valeur de la marque, la force de la marque et l'image de marque⁽²⁾.

La valeur de la marque (Brand value) : est la valeur totale de la marque en tant qu'actif. Il s'agit de la survaleur, dit également goodwill, qu'un acquéreur est prêt à payer pour l'achat d'une entreprise par rapport à sa valeur nette comptable. Cela peut provenir soit d'un prestige fort ou d'une fidélité, soit d'une position précise sur le marché (spécialiste), soit par la capacité d'innovation ainsi qu'un lien avec des réseaux de distribution.

La force de la marque (Brand strength) : mesure la force qui lie le consommateur à la marque. Ce lien peut se traduire par un attachement effectif ou émotionnel.

L'image de marque : est quant à elle composée d'associations, de croyances que le consommateur tisse autour de la marque.

1- AAKER D., « *Le management du capital marque* » édition Dalloz, Paris mars 1991.

2- Idem.

2-1-3 Les éléments constituant le capital marque :

David A. Aaker détermine cinq catégories d'actifs contribuant à la constitution du capital de marque :

La fidélité à la marque : C'est la mesure de l'attachement d'un consommateur à une marque.

La notoriété de la marque : c'est la capacité d'un client potentiel à reconnaître ou à se souvenir qu'une marque existe et appartient à une certaine catégorie de produit⁽¹⁾.

La qualité perçue : la qualité qui se dégage d'un produit ou d'un service est une raison d'acheter ou de ne pas acheter le produit pour le consommateur. Elle permet donc la différenciation pour l'entreprise face aux autres acteurs sur son marché. La qualité apporte une valeur incontestable au produit ou au service⁽²⁾.

L'image & positionnement de la marque : Un positionnement de marque, c'est une rencontre entre le consommateur et la marque: ils représentent la confiance établie entre la marque et ses consommateurs⁽³⁾.

Tous les autres actifs liés à la marque : Ce sont les brevets, les marques déposées, les bonnes relations avec les distributeurs, etc. Tout ce qui construit le fonds de commerce de la marque, à condition qu'ils soient pertinents et qu'ils soient associés directement à la marque.

2-2 Mesure et évaluation du capital Notoriété

Deux grandes approches existent pour établir la valeur des marques⁽⁴⁾. L'approche individuelle qui s'intéresse directement à la manière dont les consommateurs voient la marque⁽⁵⁾. Elle mesure le capital marque à travers leurs perceptions et l'impact que la connaissance de la marque a sur leurs comportements d'achat⁽⁶⁾. L'approche agrégée, quant à elle, repose sur une logique financière. On s'intéresse, ici, à la valeur de la marque pour l'entreprise en considérant qu'il s'agit d'un actif financier⁽⁷⁾ qui nécessite une mesure financière et une évaluation extra-financière.

2-2-1 Les méthodes de mesure financière du capital Notoriété :

La marque est, bien souvent, associée dans l'esprit des consommateurs à un savoir-faire, un marché, voire une histoire qui font que la marque apporte un attribut supplémentaire aux produits ou aux services ainsi labellisés. C'est cet attribut qui crée

1- LENDREVIE, LEVY & EINDON « Mercator », 7^{ème} édition, Ed Dalloz, Paris 2003.

2- AAKER D., op cit.

3- Idem.

4- JOURDAN P., « *Le capital marque : proposition d'une mesure individuelle et essai de validation* », Recherche et Applications en Marketing, vol. 16, avril 2001, p. 3-24 ;

5- CZELLAR S. & Denis J-É, « *Un modèle intégrateur du capital-client de la marque : une perspective psycho-cognitive* », Recherche et Applications en Marketing, vol. 17, n° 1, 2002, p. 43-56.

6- KRISHNAN H., « *Characteristics of memory associations : A consumer-based brand equity perspective* », International Journal of Research in Marketing, octobre 1996, vol. 13, n° 4, p389-405.

7- Des modèles agrégés d'inspiration plus marketing existent également. Ainsi, certaines approches fondées sur des données de panel permettent d'évaluer un indicateur de la valeur de la marque pour chaque enseigne de distribution. Voir BAYLE-TOURTOULOU A-S. & DIETSCH M., « *Indicateur de la valeur de marque et variables d'offre : analyse empirique sur données de panel de magasin* », Recherche et Applications en Marketing, vol. 17, n° 3, 2002.

une rente économique, source de valeur pour l'entreprise détentrice de la marque. La mesure financière de cette rente a fait l'objet de plusieurs méthodes⁽¹⁾ :

L'approche analogique : Dans cette méthode, la valeur de la marque est obtenue par comparaison avec des marques équivalentes (« comparables ») ayant fait l'objet d'une transaction récente.

La méthode des « premium » : Dans la méthode dite du « price premium », la valeur de la marque découle de l'écart de prix payé par le consommateur entre les produits avec et sans marque (« price premium »).

La méthode du surprofit « excess profit » : Dans cette méthode, la valeur de la marque correspond à la valeur actuelle des profits excédentaires (ou surprofits) générés par la marque.

La méthode de la part des cash-flows futurs imputables à la marque : Elle consiste à définir une part des cash-flows futurs qui reviennent à la marque compte tenu de son rôle dans le processus de création de valeur.

La méthode des redevances (flux indirects) : Dans le cadre de cette méthode il est considéré que, à défaut d'utiliser la marque pour produire et vendre, le détenteur de la marque pourrait se contenter de la licencier et bénéficier ainsi d'un flux de redevances. La valeur d'une marque correspond alors à la somme actualisée des redevances que la marque permettrait de générer après déduction de l'ensemble des dépenses nécessaires à l'entretien de la marque.

2-2-2 Les méthodes d'évaluation extra-financière du capital

Notoriété :

Il existe plusieurs modèles d'évaluation qui mettent l'accent sur différents aspects du concept de marque. Nous présentons quatre d'entre eux parmi les plus reconnus.

Le modèle « Brand Asset Valuator » (BAV) de l'agence de publicité Young & Rubicam. Le modèle BAV propose des mesures comparatives du capital marque sur plusieurs milliers de marques dans plusieurs centaines de catégories de produits. Cette mesure est fondée sur quatre éléments : la différenciation, la pertinence, l'estime et la connaissance⁽²⁾.

Le modèle de Aaker : Pour David Aaker, le capital marque résulte de cinq facteurs qui augmentent ou diminuent la valeur attribuée aux produits et services par l'entreprise et ses clients : la fidélité à la marque, la notoriété, la qualité perçue, les associations mentales à la marque, d'autres actifs tels que les brevets et les relations avec la distribution⁽³⁾. Dans ce modèle, un élément essentiel de construction du capital marque est l'identité de la marque, c'est-à-dire l'ensemble des associations mentales qui correspondent à ce qu'elle représente dans l'esprit des clients⁽⁴⁾.

1- Thésaurus Bercy V1, « un référentiel français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises », ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, France, Octobre 2011.

2- KOTLER P., KELLER K.; MANCEAU D. et DUBOIS B., « Marketing Management » 12ème édition. Pearson, Paris, 2006, p 324.

3- AAKER D., "Building Strong Brands", Ed. The Free Press, New York, 1996.

4- MICHEL G., « Évolution des marques : approche par la théorie du noyau central », Recherche et Applications en Marketing, vol. 14, n° 4, 1999, p33-53.

Le modèle Brandz : Ce modèle, qui a été développé par des consultants en marketing, s'appuie sur une pyramide décrivant la dynamique de la marque. La construction de la relation entre un consommateur et une marque repose sur plusieurs étapes séquentielles : la présence à l'esprit, la pertinence, la performance, l'avantage et le lien⁽¹⁾.

La résonance de la marque : Le modèle de résonance appréhende la construction de la marque comme une série d'étapes séquentielles, de haut en bas : l'identification, la signification, bons jugements et sentiments à l'égard de la marque, comportements d'achat et de réachat⁽²⁾. La construction du capital marque est réussie lorsque les différentes composantes ont été mises en place.

2-3 Construction et Pilotage du capital marque

Comme tout autre type, le capital marque se construit et doit impérativement être soigneusement piloté par l'entreprise de façon à éviter sa dépréciation au fil du temps.

2-3-1 Construction du capital marque :

Le capital marque se construit à partir de toutes les interactions entre la marque et les clients, qu'elles soient ou non initiées par l'entreprise. Les responsables marketing, pour leur part, ont à leur disposition trois types d'outils : les composantes de la marque, les produits et les opérations marketing, ainsi que les associations de la marque avec d'autres entités.

2-3-2 Pilotage du capital marque :

La gestion des marques exige d'adopter une vision de long terme qui permettra de mieux faire face aux évolutions de l'environnement ainsi qu'aux changements d'objectifs internes et de politiques marketing. Il s'agit en effet de renforcer une marque, revitaliser une marque et, enfin, faire face aux marques de distributeurs⁽³⁾.

3- Le capital Systèmes d'information

Les systèmes d'information et les actifs liés (patrimoine applicatifs et compétences clés en particulier) constituent une ossature centrale des actifs de l'entreprise et des organisations publiques, largement sous-estimée par les dirigeants et les analystes.

Les systèmes d'information sont étudiés à la fois sous l'angle de leur utilisation et de leur gestion⁽⁴⁾. Or, l'un des problèmes fondamentaux rencontrés par les chercheurs en SI réside dans la capacité des acteurs à conceptualiser et mesurer la valeur et son

1- KOTLER PH., KELLER K., MANCEAU D. & DUBOIS B., op cit, p 325.

2- KEVIN K., « *Building Customer-Based Brand Equity* », Marketing Management, vol. 10, juillet-août 2001, p. 15-19.

3- AUCHENTHALER P., « *Les marques, un rôle catalyseur dans l'innovation* », Les Echos, 15 septembre 1998, p.47 et « *Marketing : innover pour séduire* », Entreprendre, Avril 1998, p. 86-87.

4- RAYMOND L., PARE G. & BERGERON F. « *Information technology and Organisational Structure revisited: implication for performance* », Proceedings of the 14th International Conference on Information Systems, Orland, Florida, 1993, pp. 129-143.

impact sur la performance opérationnelle, financière et concurrentielle de l'entreprise⁽¹⁾. Ainsi, nous remarquons aujourd'hui que les entreprises n'ont pas pris pleinement conscience de l'importance de la valorisation de leurs systèmes d'information. Ceci montre un manque de maturité des entreprises en termes de reconnaissance des SI (en particulier la valorisation des SI), comparativement à d'autres actifs tels que les brevets et les marques. Ceci montre également la nécessité de mieux prendre en compte la valorisation et sa contribution à la performance des entreprises⁽²⁾.

3-1 Identification du capital SI :

L'expression « système d'information » (SI) n'est apparue qu'à la fin des années 1960 quand les entreprises se sont appuyées sur l'automate programmable que l'on nomme « ordinateur » pour stocker, traiter et utiliser des données. Cette expression désigne un alliage entre l'automate et l'organisation de l'action humaine, entre l'automate et le cerveau humain. Cet alliage doit obéir aux exigences pratiques de la rationalité auxquelles la plate-forme informatique ajoute ses propres exigences⁽³⁾.

3-1-1 Définition d'un système d'information :

C'est l'organisation (homme, organigramme, règle de gestion, procédures, etc.) et les outils (applications informatiques, méthodes, règles de calcul, matériels, etc.) qui permettent aux acteurs d'une entreprise de communiquer, de traiter et de stocker des informations. Il représente l'ensemble des éléments participant à la gestion, au stockage, au traitement, au transport et à la diffusion de l'information au sein d'une organisation ou entreprise.

En informatique et en télécommunications et plus généralement dans le monde de l'entreprise, le terme Système d'Information (SI) possède les significations suivantes :

Un ensemble organisé de ressources (personnel, données, procédures, matériel, logiciel, etc.) permettant d'acquérir, de stocker, de structurer et de communiquer des informations sous forme de textes, images, sons ou données codées dans des organisations. Selon leur finalité principale, on distingue des Systèmes d'Information supports d'opération (traitement de transaction, contrôle de processus industriels, supports d'opérations de bureau et de communication) et des Systèmes d'Information supports de gestion (aide à la production de rapports, aide à la décision, etc.).

Un système ou sous-système d'équipements, d'informatique ou de télécommunication, interconnectés dans le but de l'acquisition, du stockage, de la structuration, de la gestion, du déplacement, du contrôle, de l'affichage, de l'échange (transmission ou réception) de données sous forme de textes, d'images, de sons, et/ou, faisant intervenir, du matériel et des logiciels.

Le système informatique ne comprend que l'outil informatique (matériel et logiciel) qui mécanise, en partie ou en totalité, le système d'information⁽⁴⁾.

1- ROWE F. « *Le paradoxe de l'informatisation*, in *Des Banques et des réseaux : productivité et avantages concurrentiels* », Ed. Economica, Paris, 1994, pp. 17 - 50

2- BOUNFOUR A. « *Organisational Capital, Modelling, Measuring, Contextualising.* », Routledge, Londres & New York, 2008.

3- MELESE J. « *L'analyse modulaire des systèmes de gestion* ». Ed. Hommes et Techniques, Paris 1972.

4- Cette définition a été extraite du célèbre site web : « www.philippedantagnan.com » consulté le 28 novembre 2012.

3-1-2 Composition classique d'un Système d'information⁽¹⁾ :

Dans un Système d'Information classique d'une grande entreprise, on trouve généralement :

- Des systèmes appelés spécifiques (non standards, développés sur mesure, que l'on ne trouve pas sur le marché, etc.), où l'on trouvera davantage d'applications dans les domaines de la facturation, de l'aide à la production, ou de fonctions annexes.

- Un ERP - Enterprise Resource Planning (en français : PGI pour Progiciel de Gestion Intégré) - qui intègre tous les systèmes informatisés permettant d'aider le travail dans l'entreprise. Il est fréquent qu'une entreprise soit équipée de plusieurs progiciels différents selon ses domaines d'activité. Dans ce cas, les progiciels ne sont pas totalement intégrés comme dans un PGI, mais interfacés entre eux ainsi qu'avec des applications spécifiques. On trouvera par exemple des applications de :

- ✓ CRM - Customer Relationship Management (en français : GRC pour Gestion de la Relation Client) : regroupe toutes les fonctions permettant d'intégrer les clients dans le système d'information de l'entreprise ;
- ✓ SCM - Supply Chain Management (en français : GCL pour Gestion de la Chaîne Logistique) : regroupe toutes les fonctions permettant d'intégrer les fournisseurs et la logistique au système d'information de l'entreprise ;
- ✓ HRM - Human Resource Management (en français : GRH pour Gestion des Ressources Humaines) ;
- ✓ PDM - Product Data Management (en français : SGDT pour Système de Gestion de Données Techniques) : fonctions d'aide au stockage et à la gestion des données techniques. Surtout utilisé par les bureaux d'études⁽²⁾.

3-1-3 Composition actuelle d'un système d'information :

Le domaine des Systèmes d'Information a, certes, une forte composante technologique et informatique. Mais c'est seulement un aspect de ce domaine qui est en fait beaucoup plus vaste. Il s'agit de concevoir comment circule et est stockée l'information de façon efficace et cohérente pour toutes les activités d'une entreprise, d'un réseau d'entreprises, d'une administration publique, des relations entre entreprises, citoyens, gouvernements, etc.

Par conséquent, dans les entreprises actuelles, le Système d'Information tend à s'orienter vers des ensembles plus globaux, l'information traitée par l'homme étant une connaissance à gérer. En complément du SI classique, on a donc une Ingénierie des connaissances qui s'articule autour des deux composantes suivantes, que l'on peut retrouver dans chaque domaine d'activité de l'entreprise :

- La Gestion de Contenu (en anglais : Content Management), destinée à gérer les informations brutes à transformer en connaissances mieux structurées ;
- La Gestion des Accès, c'est-à-dire la gestion des flux et des protocoles d'échange dans les réseaux de télécommunications internes ou partagés avec les partenaires⁽³⁾.

1- Idem.

2- REIX R. « *Systèmes d'information et management des organisations* », 5ème édition Vuibert, Paris, 2005.

3- CIGREF, « *Valeur et performance des Systèmes d'information* », Cahier de recherche N°5, CIGREF, Paris, 2009.

3-1-4 Autres composants possibles des SI :

D'autres composants peuvent être inclus dans un système d'information : Bases de données de l'entreprise, Applications métiers, Infrastructure réseau, Serveurs de données et systèmes de stockage, Serveurs d'application, Postes de travail informatique, Dispositifs de sécurité⁽¹⁾.

3-2 Mesure de la rentabilité économique des investissements SI

Les systèmes d'information ont des impacts multiples sur l'organisation dans laquelle ils sont déployés. La décision d'investir doit être prise en fonction des effets attendus. La démarche d'évaluation de la rentabilité des projets de systèmes d'information passe par la comparaison des coûts et bénéfices d'une situation de départ avec les coûts et bénéfices apportés par le système d'information et constituant la situation d'arrivée. On appelle « photo de départ » la description de la situation de départ et « photo d'arrivée » la situation atteinte avec le nouveau système d'information.

La démarche du calcul de la rentabilité économique d'un investissement SI peut être résumée à travers les étapes suivantes⁽²⁾ :

3-2-1 Définir le périmètre du projet :

La réflexion sur le périmètre qui détermine l'assiette des gains et des coûts d'un projet SI est une étape-clé. Sa bonne appréhension permet de comprendre sur quelle population agir pour accompagner le projet et favoriser son appropriation.

3-2-2 De la photo de départ à la photo d'arrivée :

Le calcul de retour sur investissement est la mesure de la différence sur un périmètre donné, entre une situation sans et avec le projet. La difficulté la plus courante vient d'une insuffisante connaissance du présent : les performances réelles en termes de qualité de service ou d'efficience, comme les coûts réels des systèmes en place – à remplacer – sont mal mesurés et, donc, ne donnent pas de base solide pour évaluer le « avant » - « après ». Sans chercher l'exhaustivité, il s'agit de trouver des approximations pertinentes qui orienteront ainsi la prise de décision sans néanmoins être trop coûteuse en recueil d'information sur l'existant.

3-2-3 La vision coûts complets du projet :

A chaque étape du développement d'un logiciel, les coûts sont portés à la fois par la DSI⁽³⁾ et les directions utilisatrices. En effet, un certain nombre d'utilisateurs est associé à la fabrication du système et à sa mise en place. Le plus grand nombre est à minima impacté par la formation à suivre. Dans les coûts complets, il faut également inclure l'ensemble des pré-requis périphériques pour l'obtention des gains attendus. (Ex. référentiels, chantiers réglementaires, etc.).

1- KEFI H. & KALIKA M. « *Evaluation des systèmes d'information : une perspective organisationnelle* », Ed. Economica, Paris, 2004

2- GMSIH : Groupement pour la Modernisation du SI Hospitalier, « *Evaluation du retour sur investissement des systèmes d'information. Guide à l'usage des établissements de santé.* », Publications GMSIH, Paris 2006.

3- DSI est l'abréviation utilisé pour exprimer Direction ou Directeur des Systèmes d'Information.

3-2-4 La vision multicritère de la création de valeur :

Cette étape consiste à estimer les bénéfices que peut procurer un SI à une organisation à savoir : les gains de productivité (les projets qui facilitent les flux d'information, qui accélèrent les échanges et donnent accès à des informations partagées), des gains des leviers financiers (les projets qui gèrent des stocks, de la trésorerie, des recouvrements), la qualité de service, l'évolution des conditions de travail (alléger les postes de travail des tâches fastidieuses et permettre une focalisation sur des tâches de service à plus forte valeur ajoutée) et l'acquisition de compétences technologiques.

3-2-5 Les indicateurs :

A chaque type d'enjeux correspondent des familles d'indicateurs. Certains sont valorisables, d'autres simplement quantifiables. Dans tous les cas, on raisonne par différence entre « l'avant » et « l'après », avec une maille qui dépend du recueil préalable de l'existant, de l'homogénéité des sites entre eux, et de la variété du type de postes de travail.

3-3 Gouvernance du capital SI

Dans l'économie actuelle, les SI ont besoin d'être pilotés et contrôlés. On parlera alors de gouvernance des SI. Celle-ci est nécessaire pour décrire comment un SI est porteur de valeur pour l'entreprise. Le management du capital SI ne peut plus se concevoir aujourd'hui sans recours à un ou plusieurs référentiels techniques ou de management. Ces référentiels, internes ou inspirés du marché, favorisent la diffusion des bonnes pratiques au sein de l'entreprise, l'amélioration continue, l'homogénéité des processus et contribue à la professionnalisation des services délivrés⁽¹⁾.

Une DSI peut choisir de mettre en place un référentiel général chapeau pour son propre management global, et s'appuyer sur des référentiels plus spécifiques pour certains projets ou processus. Les trois référentiels les plus cités sont ITIL (Information Technology Infrastructure Library)⁽²⁾ pour la production, ISO27001⁽³⁾ pour la sécurité et la nomenclature RH des emplois métiers du CIGREF⁽⁴⁾. Il existe également d'autres référentiels spécifiques tels que COBIT (Control Objectives for Information and related Technology)⁽⁵⁾, CMMI (Capability Maturity Model + Integration)⁽⁶⁾, PMBOK (Project Management Body of Knowledge)⁽⁷⁾, ISO 9001⁽⁸⁾ et le Benchmarking des coûts du CIGREF⁽⁹⁾.

1- CIGREF, « *Les référentiels de la DSI, Usages et bonnes pratiques* », Publication CIGREF, Paris, Octobre 2009.

2- Le site web de ITSMF : <http://www.itsmf.fr/>, consulté le 04/12/2012

3- Le site web de ISO (International Organization for Standardization): <http://www.27000.org/>, consulté le 04/12/2012

4- Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises,

5- Le site web de AFAI : <http://www.afai.fr/>, consulté le 04/12/2012

6- Le site web Université de Carnegie Mellon : <http://www.sei.cmu.edu/cmmi/>, consulté le 04/12/2012

7- Le site web de Project Management Institute : www.pmi.org, consulté le 04/12/2012

8- Le site web de ISO : www.iso.org, consulté le 04/12/2012

9- www.cigref.fr, consulté le 04/12/2012

4- Le capital Organisationnel

Le capital organisationnel d'une entreprise, c'est son aptitude à s'organiser, à faire de sorte que ses structures et son fonctionnement soient mis au service de ses finalités et de sa performance. Au-delà, c'est un outil clé pour mener à bien les opérations de croissance et de développement de l'entreprise. Un bon organisateur sait lire entre les lignes d'une entreprise, d'une institution ou d'une administration pour détecter des pistes de progrès.

4-1 Définition du capital organisationnel

Le capital organisationnel d'une entreprise, c'est son aptitude à s'organiser, à faire de sorte que ses structures et son fonctionnement soient mis au service de ses finalités et de sa performance. Au-delà, c'est un outil clé pour mener à bien les opérations de croissance et de développement de l'entreprise⁽¹⁾.

Selon les travaux de Teece, il est possible de proposer une définition du capital organisationnel articulée autour de deux composantes :

- ✓ L'une, de nature stratégique, qui concerne les capacités stratégiques de l'entreprise, à savoir celles qui lui permettent de saisir les opportunités internes et externes, de les traduire en produits et services, et plus généralement de designer (des modèles d'affaires) et d'improviser (capacités d'improvisation et d'adaptation) dans un contexte changement brutal et continu ;
- ✓ L'autre, de nature opérationnelle, touchant l'ensemble des processus critiques au fonctionnement opérationnel de l'entreprise au jour le jour. Ici deux lectures sont possibles : une lecture administrative, qui consiste à décliner les processus fonctionnellement ; une lecture stratégique, qui consiste à redéfinir les processus de manière ramassée en les limitant à ceux pouvant faire l'objet d'une discussion stratégique en comité de direction⁽²⁾.

4-2 Dimensions du capital organisationnel

Le capital organisationnel peut être articulé autours de types de capacités : stratégiques et opérationnelles.

4-2-1 Les capacités stratégiques :

sous ce volet, on peut également décliner les capacités dynamiques et les capacités d'improvisation

Les capacités dynamiques : ces capacités ont été définies comme étant un ensemble de processus et de routines (pratiques enracinées dans l'organisation permettant de combiner les ressources de l'entreprise pour créer un avantage concurrentiel. Ce sont ce qui permet à l'entreprise de traduire ses ressources et compétences en valeur, en assurant l'adaptation continue de ses ressources (et compétences) au potentiel de création de valeur sur le marché.

1- Idem, p 2.

2- TEECE D, op cit..

Les capacités de mobilité (d'improvisation) : Elles ont été définies comme l'aptitude apprise à reconfigurer spontanément les ressources existantes pour construire de nouvelles capacités opérationnelles, afin de répondre rapidement à des situations nouvelles et imprévisibles. Les capacités d'improvisation sont donc des capacités stratégiques, dans la mesure où elles permettent à l'entreprise d'assurer un redéploiement continu de ses ressources. Il s'agit en quelque sorte d'une spontanéité planifiée⁽¹⁾.

4-2-2 Les capacités opérationnelles :

ces capacités renvoient à l'aptitude de l'entreprise à réaliser ses activités au jour le jour, dans les conditions d'excellence requises. Selon Teece, on peut considérer que les capacités opérationnelles trouvent leur traduction au niveau des processus opérationnels de l'entreprise. A ce stade, on peut définir les processus opérationnels en terme génériques : processus d'acquisition, de production, d'innovation, de logistique physique, de logistique informationnelle, marketing, RH, etc.

4-2-3 Imbrication des deux types de capacité :

les deux types de capacités sont naturellement imbriqués. Les capacités stratégiques alimentent les capacités opérationnelles et vice versa. Leur distinction est pour l'essentiel de nature pédagogique. Elle vise tout simplement à indiquer d'une part l'ubiquité du capital organisationnel et d'autre part l'importance de sa dimension stratégique, à travers la notion de capacité, au-delà de sa dimension opérationnelle, largement acquise⁽²⁾.

4-3 Mesure du capital organisationnel

La recherche académique mais également les analystes externes et internes aux entreprises accordent une importance croissante à la valorisation du capital organisationnel des entreprises.

4-3-1 Difficultés de mesure du capital organisationnel :

L'exercice de valorisation du capital organisationnel est délicat dans la mesure où ce dernier est généralement à caractère spécifiques : il ne peut faire l'objet de transaction sur le marché, sauf si l'entreprise est cédée dans sa totalité. Il n'y a donc pas de marché du capital organisationnel, sauf cas particulier de tarifications internes. Par ailleurs, on ne connaît pas le coût d'acquisition d'un capital organisationnel. Deux acceptions sont possibles :

- Un capital fortement enraciné dans l'entreprise, quel que soit le niveau de turn over observé auprès de ses collaborateurs ;
- Ou, au contraire, un capital partagé entre salariés et autres collaborateurs et parties prenantes et, donc, dont la mobilisation effective dépendra fortement de leur stabilité et leur implication.

La première approche est généralement privilégiée par la littérature, en mettant en avant le caractère spécifique du capital organisationnel. L'intérêt pour le sujet

1- PAVLOU P-A., EL SAWY O-A. « *The third hand : IT-Enabled Competitive advantage in Turbulence Through Improvisational capabilities* » Information system research 21 (3), 2010, pp 443-471.

2- BOUNFOUR A, op cit, p 43.

a été renforcé par deux arguments importants : le caractère spécifique du capital organisationnel et sa contribution à la performance de l'entreprise et le fait que, parmi les actifs immatériels, il constitue probablement celui pour lequel les méthodes de mesure disponibles sont les plus insatisfaisantes⁽¹⁾.

4-3-2 Les travaux récents d'évaluation du capital organisationnel

Les travaux récents ont été orientés autour de trois axes complémentaires :

- ✓ Une déclinaison du capital organisationnel autour de pratiques managériales, révélatrices de ce dit capital⁽²⁾ ;
- ✓ Une mesure de la contribution du capital organisationnel à la productivité globale des facteurs⁽³⁾ ;
- ✓ Une mesure de la contribution du capital organisationnel à la valorisation des entreprises⁽⁴⁾.

4-4 Pilotage du capital organisationnel

Bounfour A. propose un modèle de pilotage du capital organisationnel réparti en quatre phases⁽⁵⁾ :

4-4-1 La définition des indicateurs :

Des indicateurs peuvent être sélectionnés en considérant deux dimensions :

Une évaluation qualitative de la maturité du pilotage du CO : le capital organisationnel est connu par son caractère diffus ainsi que l'hétérogénéité et la multiplicité des fonctions à sa charge. Pour cela l'évaluation qualitative de la maturité du pilotage du CO consiste à définir une grille de notation qui couvre tout les processus déclinés à partir des capacités stratégiques et des capacités opérationnelles de l'entreprise.

Une mesure quantitative de l'investissement en capital organisationnel : L'approche quantitative est destinée à saisir l'importance des ressources allouées au capital organisationnel dans l'entreprise. Pour ce faire, il convient de quantifier l'effort que l'entreprise alloue - et donc son investissement - au capital organisationnel.

4-4-2 La valorisation des indicateurs :

Le modèle proposé par Bounfour A. suggère, à ce stade, de concentrer l'effort des entreprises sur la mesure des investissements en capital organisationnel.

1- BOUNFOUR A. op cité p 67.

2- BLOOM C-N., VAN REENEN J., op cit, pp 1351- 1408.

3- LUDWIG O. & SADOWSKI D., « *Measuring organization capital* » Scmalenback Business Review N° 61, 2009, pp 393-412.

4- LEV B. & RADHAKRISHNAN S. « *The valuation of organization capital* », The University of Chicago Press, Chicago 2005, pp 73-99.

5- BOUNFOUR A., op cit. pp 85-89.

4-4-3 Le Reporting :

A partir des données qualitatives et quantitatives recueillies, il est possible d'entamer :

- ✓ Au plan de chaque entreprise, un travail de constitution d'un tableau de bord stratégique du capital organisationnel. Les données peuvent être confidentielles ou faire l'objet d'une publication volontaire ;
- ✓ Au plan collectif, il peut être intéressant de construire une démarche de benchlearning entre les membres, en développant des échanges et des apprentissages entre entreprises de secteurs différents, autour de leurs performances respectives ;
- ✓ Au plan plus global, il est possible de développer une pratique du rating du capital organisationnel, à travers une agence indépendante.

4-4-4 Le pilotage de la performance et de la création de valeur :

A partir des données ainsi recueillies, il devient aisé d'articuler le pilotage du capital organisationnel autour de deux dimensions :

La performance stratégique : l'organisateur « stratège » est ainsi invité à élargir le champ de ses actions, à identifier, évaluer et valoriser les investissements que fait son entreprise ou son organisation dans des activités liées à la préparation de l'avenir de cette dernière, à travers l'identification de menaces et opportunités internes et externes, leur traduction en offres innovantes et l'assurance d'une bonne conduite de changement, alignant l'organisation sur les besoins de cette offre ;

La création de valeur « ici et maintenant » : ici, l'organisateur sera particulièrement attentif aux capacités opérationnelles, aux meilleures pratiques de son secteur et au positionnement de son entreprise pour ces pratiques autour, notamment, de ses processus opérationnels.

Conclusion

La principale interrogation du présent papier était de bien vouloir connaître de quoi est composé la dimension structurelle du capital immatériel de l'entreprise et comment peut-elle être un des facteurs de création de richesse. Aujourd'hui, une entreprise qui veut bien mettre en valeur sa richesse humaine, elle doit impérativement investir dans son capital structurel. Elle doit assurer la mise en place des ordinateurs sophistiqués, des logiciels performants, des bases de données mises à jour, une structure organisationnelle adéquate et toutes les capacités d'organisation qui soutiennent la productivité du personnel. Elle doit également veiller à encourager la recherche et le développement afin de déposer ou acquérir des brevets, construire une image de marque solide reflétant l'état d'esprit que se fait son client sur son produit. Le capital structurel peut se définir en un mot, il s'agit de tout ce qui reste au bureau lorsque l'employé rentre chez lui.

Dans cet article nous avons opté pour la décomposition du capital structurel en quatre éléments : l'innovation, la notoriété, les systèmes d'information et le capital organisationnel.

Pour ce qui est du capital innovation, il existe quatre types : les innovations de produit, de procédé, de commercialisation et d'organisation. Selon chacun de ces quatre types d'innovation, il apparaît évident de tirer les raisons pour lesquelles une entreprise décide d'innover. Les activités spécifiques d'innovation que les firmes peuvent mener pour mettre au point ou s'approprier une innovation comprennent la Recherche et Développement, les brevets, Les droits d'auteur, Les brevets d'invention, Les modèles d'utilité, Les dessins et modèles industriels, La propriété intellectuelle et les circuits intégrés, et autres actifs immatériels liés à l'innovation.

Quant au capital notoriété, il comprend trois interprétations distinctes : la valeur de la marque, la force de la marque et l'image de marque. La marque est bien souvent associée dans l'esprit des consommateurs à un savoir-faire, un marché, voire une histoire qui font que la marque apporte un attribut supplémentaire aux produits ou aux services ainsi labellisés. Et c'est cet attribut qui crée une rente économique, source de valeur pour l'entreprise détentrice de la marque. La mesure financière de cette rente a fait l'objet de plusieurs méthodes financières et extra financières basées sur des données rares et qui restent toujours difficiles à appliquer au sein des entreprises pour des raisons de coûts et de ressources à mobiliser.

Concernant le capital systèmes d'information, il comprend l'organisation (homme, organigramme, règle de gestion, procédures, ...) et les outils (applications informatiques, méthodes, règles de calcul, matériels, ...) qui permettent aux acteurs d'une entreprise de communiquer, de traiter et de stocker des informations. Il représente l'ensemble des éléments participant à la gestion, au stockage, au traitement, au transport et à la diffusion de l'information au sein d'une organisation ou entreprise. Aujourd'hui on parle souvent de gouvernance SI. Il s'agit d'un ensemble de référentiels de bonnes pratiques que l'entreprise décide d'adopter pour bien gérer ses systèmes d'information et assurer une exploitation optimale.

Enfin, le quatrième élément qui compose le capital structurel, c'est l'organisation. Le capital organisationnel d'une entreprise, c'est son aptitude à s'organiser, à faire de sorte que ses structures et son fonctionnement soient mis au service de ses finalités et de sa performance. Au-delà, c'est un outil clé pour mener à bien les opérations de croissance et de développement de l'entreprise. Le capital organisationnel peut être articulé autour de types de capacités : stratégiques et opérationnelles. L'exercice de valorisation du capital organisationnel est délicat dans la mesure où ce dernier est généralement à caractère spécifiques : il ne peut faire l'objet de transaction sur le marché, sauf si l'entreprise est cédée dans sa totalité. Il n'y a donc pas de marché du capital organisationnel, sauf cas particulier de tarifications internes. Par ailleurs, on ne connaît pas le coût d'acquisition d'un capital organisationnel.

Bibliographies

AAKER D., "Building Strong Brands", Ed. The Free Press, New York, 1996.

AAKER D., « *Le management du capital marque* » édition Dalloz, Paris mars 1991.

AUCHENTHALER P., « *Les marques, un rôle catalyseur dans l'innovation* », Les Echos, 15 septembre 1998, p.47 et « *Marketing : innover pour séduire* », Entreprendre, Avril 1998, .

BAH R. & DUMONTIER P. «*Spécificité de l'actif et structure financière de l'entreprise*», Banque et Marchés, n° 232, France, 1998, pp. 28-36.

BAYLE-TOURTOULOU A-S. & DIETSCH M., «*Indicateur de la valeur de marque et variables d'offre : analyse empirique sur données de panel de magasin*», Recherche et Applications en Marketing, vol. 17, n° 3, 2002.

BOUNFOUR A. «*Organisational Capital, Modelling, Measuring, Contextualising.*», Routledge, Londres & New York, 2008.

CHOWDHURY S.D & GERINGER M.J. «*Institutional Ownership, Strategic Choices and Corporate Efficiency: Evidence from Japan*», Journal of Management Studies, vol 38, n° 2, USA, 2001, pp. 271-292.

CIGREF, «*Les référentiels de la DSI, Usages et bonnes pratiques*», Publication CIGREF, Paris, Octobre 2009.

CIGREF, «*Valeur et performance des Systèmes d'information*», Cahier de recherche N°5, CIGREF, Paris, 2009.

CZELLAR S. & Denis J-É. «*Un modèle intégrateur du capital-client de la marque : une perspective psycho-cognitive*», Recherche et Applications en Marketing, vol. 17, n° 1, 2002.

DUMONTIER P. «*Essor des marchés boursiers et croissance de l'immatériel : de nouveaux défis pour la comptabilité*», Finance Contrôle Stratégie, vol 7, n° 2, juin 2004.

EDVINSSON L. & MALONE M., «*Le capital immatériel de l'entreprise : Identification, mesure, management*», Ed Maxima, 2000.

GADHOUM Y., GUEYIE J.P. & CHAHLOUL M. «*Le conseil d'administration dans la gouvernance des entreprises nord-américaines*», Cahier de recherche 06-2005, ESG-UQAM, 2005.

GMSIH : Groupement pour la Modernisation du SI Hospitalier, «*Evaluation du retour sur investissement des systèmes d'information. Guide à l'usage des établissements de santé.*», Publications GMSIH, Paris 2006.

<http://www.27000.org/>, consulté le 04/12/2012

<http://www.afai.fr/>, consulté le 04/12/2012

<http://www.itsmf.fr/>, consulté le 04/12/2012

<http://www.sei.cmu.edu/cmml/>, consulté le 04/12/2012

JOURDAN P., «*Le capital marque : proposition d'une mesure individuelle et essai de validation*», Recherche et Applications en Marketing, vol. 16, avril 2001.

KAMIEN M.L. et SCHWARTZ N.L. «*Self financing of an R&D project*», The American Economic Review, vol 37, USA, 1987, pp. 97-114.

KEFI H. & KALIKA M. «*Evaluation des systèmes d'information : une perspective organisationnelle*», Ed. Economica, Paris, 2004.

KEVIN K., «*Building Customer-Based Brand Equity*», Marketing Management, vol. 10, juillet-août 2001.

KOTLER P., KELLER K.; MANCEAU D. et DUBOIS B., «*Marketing Management*» 12ème édition. Pearson, Paris, 2006.

KRISHNAN H., « *Characteristics of memory associations : A consumer-based brand equity perspective* », International Journal of Research in Marketing, octobre 1996, vol. 13, n° 4, p389-405.

LA BARRE & POLLY, « *The Rush on Knowledge* », Industry Week, USA, 19 Février 1996.

LENDREVIE, LEVY & EINDON « *Mercator* », 7^{ème} édition, Ed Dalloz, Paris 2003.

LEV B. & RADHAKRISHNAN S. « *The valuation of organization capital* », The University of Chicago Press, Chicago 2005, pp 73-99.

LUDWIG O. & SADOWSKI D., « *Measuring organization capital* » Scmalenback Business Review N° 61, 2009, pp 393-412.

MELESE J. « *L'analyse modulaire des systèmes de gestion* ». Ed. Hommes et Techniques, Paris 1972.

MICHEL G., « Évolution des marques : approche par la théorie du noyau central », Recherche et Applications en Marketing, vol. 14, n° 4, 1999.

NELSON R. & WINTER S., « *An Evolutionary Theory of Economic Change* », Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1982.

OCDE, « *Méthode type proposée pour les enquêtes sur la recherche et le développement expérimental* », Manuel de Frascati 2002, OCDE, Paris, 2002.

OCDE, « *Principes Directeurs Pour Le Recueil Et L'interprétation Des Données Sur L'innovation* », le manuel d'Oslo, 2^{ème} édition, OCDE, 2005.

OMPI, « *Comprendre la propriété industrielle* » publiée par l'OMPI (l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle) en janvier 2011.

PAVLOU P-A., EI SAWY O-A. « *The third hand : IT-Enabled Competitive advantage in Turbulence Through Improvisational capabilities* » Information system research 21 (3), 2010, pp 443-471.

RAYMOND L., PARE G. & BERGERON F. « *Information technology and Organisational Structure revisited: implication for performance* », Proceedings of the 14th International Conference on Information Systems, Orland, Florida, 1993.

REIX R. « *Systèmes d'information et management des organisations* », 5^{ème} édition Vuibert, Paris, 2005.

ROWE F. « *Le paradoxe de l'informatisation, in Des Banques et des réseaux : productivité et avantages concurrentiels* », Ed. Economica, Paris, 1994.

Thésaurus Bercy V1, « *un référentiel français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises* », ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, France, Octobre 2011.

WILLIAMSON O.E. « *Corporate finance and corporate governance* », Journal of Finance, vol 43, n° 3, 1988, pp. 567 -591.

www.cigref.fr, consulté le 04/12/2012

www.iso.org, consulté le 04/12/2012

www.pmi.org , consulté le 04/12/2012