

## **Le tableau de bord prospectif : vers une nouvelle approche de mesure du capital immatériel**

### **Balanced Scorecard : Towards a new approach for measuring intangible capital**

**Mme EL BRAK Ijlal**

Doctorante FSJES Casablanca – Université Hassan II  
Laboratoire de l'Ingénierie Scientifique des Organisations  
Equipe de recherche Contrôle de Gestion et Processus Décisionnels

**Mme EL MIZANI Manal**

Doctorante FSJES Casablanca – Université Hassan II  
Laboratoire de l'Ingénierie Scientifique des Organisations  
Equipe de recherche Contrôle de Gestion et Processus Décisionnels

**Mme EL HILALI Karima**

Doctorante FSJES Casablanca – Université Hassan II  
Laboratoire de l'Ingénierie Scientifique des Organisations  
Equipe de recherche Contrôle de Gestion et Processus Décisionnels

**Pr. BENLAKOUIRI Abderrahim**

PES, EST Casablanca – Université Hassan II  
Laboratoire de l'Ingénierie Scientifique des Organisations  
Equipe de recherche Contrôle de Gestion et Processus Décisionnels

## **Résumé**

Le capital immatériel est un thème qui suscite aujourd'hui un intérêt croissant tant chez les chercheurs que chez les professionnels. En effet, la notion du capital immatériel alimente de plus en plus les études et recherches dans les sciences de gestion mais aussi représente l'une des préoccupations majeures des entreprises soucieuses d'améliorer leur performance.

L'objet de ce travail est de présenter une revue de littérature sur ce concept, ses composantes ainsi que de justifier l'importance de sa mesure à travers le tableau de bord prospectif.

**Mots-clés :** capital immatériel, composantes, performance, évaluation, tableau de bord prospectif.

## **Abstract**

Immaterial capital is a theme which arouses a growing interest both at the researcher's and at the professionals. Indeed, the notion of the immaterial capital feeds more and more the studies and the researches in management science but also represents one of the major concerns of companies worried of improving their performance.

The object of this work is to present a literature review of this concept, its components as well as to justify the importance of its measurement through the balanced scorecard.

**Keywords:** intangible capital, components, performance, evaluation, balanced scorecard.

## Introduction

Pendant longtemps, seule la performance économique et financière a compté pour les dirigeants et leurs parties prenantes dans la gestion des entreprises. Cette performance établie par les méthodes classiques se focalisait sur les résultats à court terme négligeant ainsi les phénomènes immatériels comme les connaissances, savoir-faire, formation, image de marque,... pourtant créateurs de résultats futurs et de long terme.

Aujourd'hui, on assiste au développement d'un ensemble de pratiques mettant en avant l'importance des actifs immatériels dans la performance de l'économie de manière générale et de l'entreprise spécifiquement (Bounfour, 2012).

Dans ce cadre, les sources de la compétitivité et de la croissance ont été déplacées du capital matériel fondé sur l'effort physique vers le capital intangible basé sur le savoir et la connaissance. Cette évolution se traduit par des flux d'informations continus dans un contexte de mondialisation des échanges, ce qui a suscité les financiers à trouver une notion comptable des actifs intangibles pour les intégrer dans les états financiers.

De ce fait, la nécessité d'élaborer des outils de mesure du capital immatériel trouve son origine dans la transition du concept de performance. De nos jours, c'est la performance durable ou la capacité d'une entreprise à survivre à long terme, que l'on cherche à mesurer et piloter. Partant d'un besoin énorme en matière de méthodes de sa mesure, et pour combler le manque enregistré à ce niveau, du travail reste à faire pour répondre à la forte demande en termes d'outils et dispositifs de mesure et de pilotage de la performance du capital immatériel. Dans cet ordre d'idée, l'émergence du nouveau tableau de bord prospectif intégrant le capital immatériel constitue l'outil d'évaluation par excellence prenant en considération le facteur humain, organisationnel et relationnel.

Ce travail, qui est une revue de littérature spécifique au capital immatériel et au tableau de bord prospectif comme outil de mesure de la performance de ce dernier, traitera la problématique suivante : Dans quelle mesure le tableau de bord prospectif peut répondre aux attentes des dirigeants d'une entreprise en matière de capital immatériel ?

Dans ce papier, nous décrirons en premier lieu les différentes façons d'appréhender le capital immatériel. Ensuite, nous nous poserons la question de l'évaluation de ce capital pour justifier son importance et, en dernier lieu, nous analyserons le comment évaluer d'une manière synthétique en se focalisant sur le tableau de bord prospectif comme outil de mesure répondant aux spécificités du capital immatériel.

## **1. Revue de littérature sur le capital immatériel**

Le capital immatériel nourrit encore de nombreux débats et la littérature abonde sur les bénéfices liés à la détention de capital immatériel. Mais que revêt réellement cette notion? Quelle en est sa définition ? Quelles en sont ses composantes ?

La présente partie a pour objet de fournir les concepts clés de ce qu'est un capital immatériel et quelles sont ses différentes composantes.

### **1.1. Les différentes approches pour appréhender le capital immatériel**

#### **1.1.1. Le labyrinthe des définitions**

S'il y a une notion polysémique qui ne fait pas l'unanimité c'est bien celle du capital immatériel. La diversité des auteurs appartenant à des champs disciplinaires différents en constitue l'une des principales raisons.

En effet, ce vocable est connu sous différentes appellations dans la littérature : capital immatériel, capital intellectuel, capital humain, capital cognitif, actifs immatériels, actifs incorporels, actifs intellectuels, actifs de la connaissance, patrimoine spécifique, ...

Ces différents termes ont tendance à être associés à différentes disciplines de la littérature. Le terme des actifs incorporels est normalement utilisé dans la littérature comptable, le capital intellectuel est un terme utilisé dans le domaine de la gestion et du droit, et les économistes préfèrent utiliser le terme "actifs de connaissances".

Dans le cadre de cet article, et à l'instar de Pierrat (2009), nous considérerons ces appellations comme étant synonymes.

Loin d'être exhaustif, le présent chapitre a pour objectif de donner une vision générique sur les approches de base afférentes à la définition du capital immatériel.

En effet, les auteurs ayant publié sur le capital immatériel sont nombreux et la définition qu'ils proposent est variable de l'un à l'autre et, à ce jour, aucun standard international n'émerge encore dans ce domaine.

La définition de l'OCDE (1998) retient trois caractéristiques des actifs immatériels: « absence de substance physique, capacité de générer un profit économique et possibilité d'appropriation et de négociation par l'entreprise ».

En 1999, l'OCDE revoit cette première définition en admettant que « le capital intellectuel est défini comme la valeur économique de deux catégories d'actifs immatériels : le capital organisationnel et le capital humain ».

Une fois de plus, en 2008, l'OCDE repense la notion d'actifs intellectuels en élargissant son champ d'application. Celle-ci comprend « les ressources et capacités humaines, les moyens structurels et le capital "relationnel". Cette nouvelle définition s'enrichit par l'ajout du concept de capital relationnel.

Edvinsson & Malone (1999), à leur tour, définissent le capital intellectuel comme étant « les relations avec les clients et les partenaires, les efforts d'innovation, l'infrastructure de l'entreprise et les connaissances et les compétences des membres de l'organisation ». Certains chercheurs estiment que cette définition est la plus proche de la complétude.

Par ailleurs, Rechtman adopte la définition de la Financial Accounting Standards Board (FASB) et celle de l'International Accounting Standards Board (IASB) en considérant l'actif immatériel comme étant un avantage économique futur probable obtenu ou contrôlé par une entité particulière à la suite de transactions ou d'événements passés.

Pour sa part, Vernimmen identifie le capital immatériel comme « un ensemble de compétences, de techniques ou de pratiques possédées par une entreprise qui lui permettent d'obtenir une rentabilité supérieure à la rentabilité minimale exigée par ses pourvoyeurs de fonds. Ce capital immatériel n'a souvent aucune valeur comptable et le goodwill a souvent été utilisé pour l'évaluer et corriger ainsi la valeur patrimoniale d'une entreprise très rentable ».

Lönnqvist & Mettänen (2002), quant à eux, définissent les actifs incorporels comme « des sources non-matérielles de création de valeur d'une entreprise, sur la base des capacités des employés, des ressources des organisations, le mode de fonctionnement et les relations avec les actionnaires ».

En outre, Fustec & Marois (2006) avancent que l'actif immatériel est un constituant de l'entreprise, identifiable séparément, qui participe aux opérations génératrices de rentabilité présente ou future, mais dont la valeur ne figure pas dans les états financiers.

A la lumière de ce qui précède, on peut déduire que le capital immatériel présente un flou définitionnel et pose un problème complexe à la littérature. Nonobstant, la plupart des

définitions semblent s'accorder sur le fait que les actifs immatériels présentent trois principales caractéristiques : ils sont considérés comme des sources d'avantages économiques futurs ; ils n'ont pas de substance physique ; et dans une certaine mesure, ils peuvent être conservés et commercialisés par une entreprise.

### **1.1.2. Les composantes du capital immatériel**

Dans une perspective analytique du capital immatériel, différentes composantes ont été établies.

Selon l'OCDE (1999), le capital immatériel est divisé en un capital humain et un capital structurel.

De son côté, Sveiby (1997) répartit le capital immatériel en :

- Structure externe qui comprend les marques, les clients et les relations avec eux ;
- Structure interne qui comprend l'organisation, les manuels, les structures et les employés.

Edvinsson & Malone (1997) ont abouti à une typologie binaire qui distingue le capital intellectuel "pensant" faisant référence au capital humain, du capital intellectuel "non-pensant" relatif au capital structurel.

Proyecto (2002), quant à lui, distingue trois composantes du capital immatériel en l'occurrence : le capital humain, le capital structurel et le capital relationnel.

A l'instar des écrits de Stewart (1997), Roos (1998) ou encore Proyecto (2002) ; Germon (2013) décompose le capital immatériel comme suit :

- Le capital humain comporte les savoirs tacites, les aptitudes et les compétences des Hommes, ainsi que leur créativité et capacité d'innovation pour développer des produits ou des services répondant à l'attente de la clientèle ;
- Le capital organisationnel regroupe toutes les connaissances explicites produites par l'organisation, les éléments de propriété intellectuelle (brevets, licences ...), les processus et procédures formalisés ;
- Le capital relationnel recouvre les éléments qui relient l'organisation avec ses partenaires extérieurs (clients, fournisseurs, actionnaires,...).



En somme, de ce qui précède on retient que la distinction entre les trois formes du capital immatériel semble faire l'objet d'un consensus entre plusieurs auteurs, à savoir le capital humain, le capital structurel et le capital relationnel.

Ces composantes immatérielles constituent désormais des facteurs-clés de succès inhérents. Leur mesure et plus généralement leur évaluation est sans aucun doute une nécessité stratégique voire même un levier réel de performance. Comment ? Telle est la question qui fera l'objet de la deuxième section.

## **1.2. L'évaluation du capital immatériel**

### **1.2.1. Pourquoi évaluer ?**

De nombreux acteurs économiques reconnaissent sans exception l'importance du capital immatériel et de son évaluation. Cet actif qui représente (la plus grande richesse de l'entreprise) les deux tiers de la valeur totale de l'entreprise permet sa croissance, sa compétitivité, et son développement à coup sûr. Or, pourquoi considérer que l'évaluation du capital immatériel peut se révéler aussi un levier réel de son développement ?

L'évaluation du capital immatériel fait partie intégrante du fonctionnement de l'entreprise, et est indispensable dans le cadre de toute opération effectuée par celle-ci. Son utilité concerne de nombreux acteurs économiques comme précisé ci-après.

En tant qu'investisseur, l'évaluation du capital immatériel permet en cas de due diligence d'avoir une vision plus globale de l'entreprise. Dans ce cadre, l'investisseur va pouvoir l'apprécier à sa juste valeur avant d'investir.

Toutefois, il n'existe pas de pratiques ou de standards quant à cette évaluation. En effet, le plus souvent ce sont les valeurs financières qui sont explorées excessivement, tandis que la valeur immatérielle est négligée du fait que son étude est plus compliquée et parfois très cher.

Le conseil d'administration, à son tour, bénéficiera de cette évaluation en suivant mieux la performance de l'entreprise grâce à une analyse extra-financière pertinente. Lors de ses réunions, l'administrateur exerce un contrôle vigilant non seulement sur les résultats financiers mais aussi sur les indicateurs de l'immatériel qui peuvent les compléter dans une perspective de supervision globale de la performance.

Par ailleurs, le propriétaire qui veut céder son entreprise pourra justifier le prix proposé au cessionnaire grâce à l'évaluation. Il serait aberrant de suggérer un prix au-dessus de la valeur comptable d'une entreprise sans en justifier l'écart. Cet écart représenté par les actifs immatériels doit être clairement identifié et financièrement valorisé.

Un autre agent économique qui bénéficie de l'évaluation, le banquier. Celle-ci lui permet de mieux apprécier le risque de crédit dans le cadre de prêts à long terme. Bien qu'un bilan soit prometteur, une grande fragilité du système d'information ou le départ de quelques compétences pourraient tout compromettre.

En guise de synthèse, l'évaluation de l'immatériel qui reste autant problématique que délicate, présente deux enjeux majeurs :

- Valoriser financièrement le caractère abstrait d'une entreprise ;
- S'assurer que les ressources nécessaires à sa pérennité et à sa performance sont utilisées à bon escient.

Pour mener à bien cette évaluation, il faudrait déjà définir la méthode à adopter qui devra correspondre à la structure de l'entreprise, ses règles, sa culture et ses objectifs.

### **1.2.2. Comment évaluer ?**

Il existe plusieurs méthodes pour mesurer le capital immatériel.

Selon Marion (1990), l'évaluation d'un élément immatériel se fait soit par la méthode des coûts historiques qui se base sur des informations du passé, ou par le biais de la méthode du coût de remplacement qui s'appuie sur des informations recueillies au présent, ou encore via la méthode de capitalisation des flux de liquidité futurs qui tient compte des espérances de revenus futurs inhérents à l'objet à évaluer.

Pour sa part, Sveiby (2004) présente une cartographie de méthodes de mesure des intangibles regroupées en 4 catégories :

- Méthode d'évaluation directe du capital immatériel : Cette méthode consiste à décomposer le capital immatériel. Une fois les composantes identifiées, elles peuvent être évaluées soit individuellement soit avec un coefficient agrégé ;

- Méthode de capitalisation marchande : La valeur du capital immatériel est la différence entre la valeur de marché (capitalisation boursière) et la valeur des actions détenues par les actionnaires ;
- Méthode des retours sur actifs : La différence entre le ROA (Return On Assets) de l'entreprise et celui de la moyenne de son secteur d'activité est multipliée par la moyenne des actifs matériels de l'entreprise pour calculer un gain annuel moyen dû aux intangibles. En divisant ce gain annuel moyen par le coût moyen du capital de l'entreprise ou un taux d'intérêt, on peut estimer la valeur des actifs immatériels ;
- Méthode des « Scorecards » ou tableaux de bord : Cette méthode consiste à établir un certain nombre d'indicateurs qui sont, ensuite, classés dans un tableau de bord sous forme graphique. Au niveau de cette méthode, les approches les plus connues sont le tableau de bord prospectif (BSC) établi par Kaplan & Norton (1996), et le navigateur de Skandia élaboré par Edvinsson & Malone (1999).

Le tableau ci-dessous présente les différentes méthodes précitées de manière plus synthétique :

**Tableau : Méthodes de mesure du capital immatériel**

<p><i>Market Capitalization Methods</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The Invisible Balance Sheet</li> <li>• Market-to-Book Value</li> <li>• Investor assigned market value (IAMV™)</li> <li>• Tobin's q</li> </ul>	<p><i>Return on Assets Methods</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Economic Value Added (EVA™)</li> <li>• Value Added Intellectual Coefficient (VAIC™)</li> <li>• Calculated Intangible Value (CIV)</li> <li>• Knowledge Capital Earnings</li> </ul>
<p><i>Scorecard Methods</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Human Capital Intelligence</li> <li>• Balanced Scorecard</li> <li>• Skandia Navigator™</li> <li>• IC Index™</li> <li>• Intangible Asset Monitor (IAM)</li> <li>• Knowledge Audit Cycle</li> <li>• Value Chain Scoreboard™</li> </ul>	<p><i>Direct Intellectual Capital Methods</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Technology Broker (IC Audit)</li> <li>• Citation-Weighted Patents</li> <li>• Human Resource Costing &amp; Accounting (HRCA)</li> <li>• Inclusive Valuation Methodology (IVM™)</li> <li>• Accounting for the Future (AFTF)</li> </ul>

Source : Sveiby (2004) ; <http://www.www.sveiby.com>  
(Consulté le 20 Novembre 2018)

En plus des méthodes adoptées par Marion et Sveiby, on trouve le Goodwill. Celui-ci se définit comme étant un produit immatériel provenant de la compétence, la culture propre, la réputation, le fonds de clientèle d'une entreprise. Il s'ajoute à l'actif net corrigé pour

déterminer la valeur de l'entreprise et se calcule sur la base du résultat obtenu de la différence entre les bénéfices futurs attendus de l'entreprise et les bénéfices qui devraient normalement être réalisés.

En somme, l'ensemble des outils présentés s'avère pertinents pour l'évaluation du capital immatériel, nonobstant, nous nous contenterons de traiter plus en détail le Balanced ScoreCard, objet de ce papier.

## **2. Le Balanced ScoreCard : de la dimension classique à l'application immatérielle**

### **2.1. Des fondamentaux du tableau de bord prospectif...**

Le Balanced ScoreCard, appelé tableau de bord équilibré ou prospectif, est un concept anglo-saxon qui a été élaboré par Kaplan & Norton dans les années 90. Son apparition est due à la remise en cause du contrôle de gestion à caractère financier.

Depuis sa naissance, le Balanced ScoreCard a connu trois principales phases d'évolution (Cobbold & Lawrie, 2002). Dans sa conception classique, celui-ci se présentait comme un outil de gestion synthétique, exposant un nombre limité d'indicateurs, isolés et non développés, regroupés en quatre perspectives : finance, marché, processus et savoirs.

La deuxième génération du Balanced Scorecard a été marquée par l'introduction de « strategic objectives » (Kaplan & Norton, 1992). Il devient alors, un dispositif de gestion global plutôt qu'un simple outil de représentation d'une performance multidimensionnelle.

Au niveau de la troisième phase, les caractéristiques du Balanced ScoreCard se sont étalées sur de meilleures fonctionnalités (Kaplan & Norton, 2001), représentées par une clarification des idées, une définition précise des liens de causalité et par la traduction des objectifs stratégiques en indicateurs de mesure pertinents.

En vertu de cette évolution historique, le tableau de bord prospectif ne doit pas être vu comme une collection d'indicateurs de performance, mais comme un outil servant à formuler la stratégie, à la communiquer et à fixer des objectifs. Il s'agit donc d'un instrument qui cherche à saisir la réalité complexe de la performance de l'entreprise qui dépasse l'aspect financier.

Dans sa conception, le Balanced ScoreCard a été organisé selon quatre axes fondamentaux : l'axe financier qui mesure la performance financière de l'entreprise, l'axe client qui permet



d'évaluer les facteurs pouvant satisfaire les clients, l'axe processus interne qui consiste à mieux maîtriser la gestion des opérations et des processus pour se distinguer par rapport à la concurrence, et l'axe apprentissage organisationnel qui s'intéresse à la façon dont le capital humain et les savoirs sont gérés pour atteindre des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Il est à noter que Kaplan & Norton font figurer l'axe apprentissage tout en bas de la carte stratégique du tableau de bord prospectif afin de démontrer que celui-ci présente la pierre angulaire de toute organisation.

En tout état de cause, les quatre axes du tableau de bord prospectif forment un cadre général d'analyse qui permet d'appréhender le système d'indicateurs de performance de l'entreprise dans un contexte de plus en plus concurrentiel. Chaque entreprise aura des indicateurs qui lui sont propres en fonction de ses objectifs, de ses stratégies et des diverses caractéristiques de son environnement.

Il apparaît à ce niveau qu'il n'existe pas de modèle universel du tableau de bord prospectif, idéal d'organisation. L'efficacité de cet outil pour une entreprise est fonction de l'ajustement de sa structure organisationnelle à des données de contexte.

## **2.2. ...A l'approche immatérielle**

Il y a longtemps, les dirigeants se sont principalement concentrés sur la mesure de la performance financière en négligeant des facteurs aussi importants mais non financiers. Dans la nouvelle ère économique, il devint insuffisant pour les gestionnaires de baser leur prise de décision uniquement sur ce type de performance où l'information reposait sur des événements passés. L'information financière ne peut à elle seule mesurer avec précision la performance de l'entreprise, car il existe de nombreux autres facteurs qui ne peuvent pas être exprimés sous forme monétaire, comme les composantes du capital humain, structurel et du capital client, qui sont des éléments décisifs dans la performance de l'entreprise. En effet, la performance de l'entreprise n'est pas seulement des chiffres financiers, mais la somme des réalisations atteintes par tous les départements tant financiers que non financiers (Ling & Hung, 2010).

La nouvelle conception du tableau de bord prospectif (BSC) se résume dans l'utilisation conjointe des facteurs financiers et non financiers dans la prise de décision. Ainsi, en implémentant les deux facteurs dans un seul tableau, la gestion stratégique de l'entreprise devient plus facile et la vision de la direction sur la performance devient plus équilibrée

(Bontis, et al.,1999); puisque les variables financières donnent des informations sur le passé de l'entreprise, tandis que les variables non financières sont utilisées comme un jalon pour sa performance future.

Le Balanced ScoreCard est l'outil le plus utilisé par les managers pour mesurer aussi bien la performance de l'entreprise que son capital immatériel. Il sert indirectement à identifier l'immatériel ; ses différentes composantes sont évaluées et des indicateurs sont créés permettant ainsi de mesurer les actifs immatériels et de les transformer en actifs matériels. En effet, évaluer le capital immatériel est primordial puisque concomitant à sa gestion, conformément à la règle du Knowledge Management (KM) : « Ce qui n'est pas mesuré ne peut pas être bien géré ».

Le tableau de bord prospectif, comme étant un instrument de mesure et de gestion de l'immatériel, présente de nombreux avantages :

- Il fournit aux managers/gestionnaires une image complète de la performance de l'entreprise en examinant tous ses aspects ;
- Il considère les paramètres/facteurs non financiers dans l'évaluation de la performance de l'entreprise ;
- Il encourage les dirigeants/gestionnaires à considérer la stratégie d'entreprise sur le moyen et long terme au lieu d'évaluer la performance de celle-ci uniquement sur le court terme ;
- Il aide les dirigeants/gestionnaires à évaluer les résultats actuels avec des stratégies à long terme ;
- Il augmente la participation et la créativité des employés et des différents départements pour atteindre des objectifs communs.

En somme, dans le Balanced ScoreCard, il est facile de comprendre que la valeur ajoutée pour une entreprise peut être créée à partir d'actifs intangibles. La valeur ajoutée que ces actifs apportent à l'entreprise provient du produit ou du service lui-même, où la fonctionnalité, la qualité, le prix ... sont des facteurs déterminants.

## **Conclusion**

Cet article présente une revue de littérature sur le tableau de bord prospectif et l'évaluation du capital immatériel. Nous notons que la question liée à la relation entre le capital immatériel et le Balanced ScoreCard est faiblement traitée ou traitée de manière implicite. Dans ce sillage, il a été possible de vérifier que le Balanced ScoreCard en tant qu'instrument de mesure de l'immatériel, utilise un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers pleinement intégrés et coordonnés, par des relations de cause à effet qui sont établies avec les objectifs de l'organisation.

En synthèse, le Balanced ScoreCard joue un rôle important dans la communication de la stratégie de l'organisation par tous les membres et favorise le processus de rétroaction. En fait, utilisé de manière adéquate, le Balanced ScoreCard fonctionne comme une source riche d'informations et de connaissances, en veillant à ce que les participants soient en mesure de communiquer régulièrement entre eux. De plus, il permet de relier la stratégie à long terme avec des actions à court terme. Dans ce contexte, l'approche adoptée par le Balanced ScoreCard aide les gestionnaires à décider quoi mesurer et comment éviter les conflits potentiels entre les différents objectifs et indicateurs notamment en matière de l'immatériel.

Comme suggestions pour les recherches futures, il serait utile de mener des études empiriques, en particulier des études de cas, dans les organisations de différents secteurs d'activité et de nature différente, qui ont adopté le Balanced ScoreCard pour mesurer le capital immatériel, afin d'identifier les principaux avantages et aussi les obstacles et les difficultés rencontrés par sa mise en œuvre.

## Bibliographie

### 1. Articles de revue

**MARION, A.** (1990), « La valorisation directe de l'actif immatériel », La revue Banque N°503, Mars, 240 – 246.

**KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P.** (1992), "The balanced scorecard—measures that drive performance", Harvard Business Review, 70(1), 71 – 79.

**KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P.** (1996), "The Balanced Scorecard: Translating strategy into action", Boston, MA: Harvard Business School Press.

**EDVINSSON, L. & SULLIVAN, P.** (1996), "Developing a model for managing intellectual capital", European Management Journal, 14 (4), 396 – 364.

**STEWART, T.A.** (1997), "Intellectual Capital, the new wealth of organisation", Nicholas Brealy Publishing.

**SVEIBY, K.E.** (1997), "The new organizational wealth – Managing and Measuring Knowledge – Based Assets". Benett – Koehler, San-Francisco.

**ROOS, J.** (1998), "Intellectual capital: Navigating in the new business landscape", New York: University Press, 143p.

**KNIGHT, D.J.** (1999), "Performance measures for increasing intellectual capital", Strategy and Leadership, 27(2), 22 – 27.

**BONTIS, N., DRAGONETTI, N.C., JACOBSEN, K. & ROOS, G.** (1999), "The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources", European Management Journal, 17 (4), 391 – 402.

**KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P.** (2001), "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1", Accounting Horizons, 15, 87 – 104.

**LÖNNQVIST, A. & METTÄNEN, P.** (2002), "Criteria of sound intellectual capital measures", Proceedings of the 2nd International Workshop on Performance Measurement, Hanover, Germany, June 6 – 7, 147 – 157.

**PROYECTO, M.** (2002), "Guidelines for managing and reporting on intangibles" (Intellectual Capital Report), European Commission, Madrid.

**COBBOLD, I. & LAWRIE, G.** (2002), "The development of the Balanced ScoreCard as a strategic management tool", Boston: Actes de PMA Conference.

**KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P.** (2004), "Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes", Harvard Business School Press, Boston.

**HOLMEN, J.** (2005), "Intellectual capital literature Reporting", Journal of Management Accounting Quarterly, 6(4), 1 – 9.

**EDVINSSON, L. & KIVIKAS, M.** (2007), "Intellectual capital (IC) process: some German experiences", Journal of Intellectual Capital, 8(3), 376 – 385.

**LING, Y.H. & HUNG, L.** (2010), "How intellectual capital management affects organizational performance: with intellectual capital as the intervening variable", Taiwan: Journal of Human Resource Management, Volume 10, Issue 1, 1 – 27.

**BOUNFOUR, A.** (2012), « La valeur dynamique du capital immatériel », Revue Française de Gestion.

**HNICHE, O. & RGAGUNA, K.** (2018), « Esquisse taxonomique sur le capital immatériel : Etat des lieux et perspectives », Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit N°5, Juin 2018, 70 – 79.

## 2. Livres

**EDVINSSON, L. & MALONE, M.S.** (1997), "Intellectual Capital, realizing your company's true value by finding its hidden brainpower", Harper business, New York.

**OCDE** (1998), "Human Capital Investment: An International Comparison", Organisation de Coopération et de Développement Économiques, Paris.

**EDVINSSON, L. & MALONE, M.** (1999), « Le capital immatériel de l'entreprise: Identification, mesure, management », Maxima, Paris.

**KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P.** (2001), « Comment utiliser le tableau de bord prospectif ? », Editions D'organisation.

**HERMEL, L. & LOUPPE, A.** (2002), « Evaluation du capital client », édition Afnour.

**BOUNFOUR, A.** (2006), « Capital immatériel, connaissance et performance », édition l'Harmattan.

**FUSTEC, A. & MAROIS, B.** (2006), « Valoriser le capital immatériel de l'entreprise », édition d'organisation.

**ESCAFFRE, L., VALENTIN, N.P. & CAPIEZ, A.** (2008), « Capital immatériel et performance dans l'entreprise », édition Broché.

**PIERRAT, C.** (2009), « Immatériel et comptabilité », Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Economica, Paris, 913 – 920.

**HERVE, B. & JULIA, J.** (2011), « Les actifs immatériels, le nouveau modèle de croissance », éditions du Cherche Midi.

**CAPPELETTI, L.** (2012), « Le contrôle de gestion de l'immatériel, une nouvelle approche du capital humain », édition Dunod.

### **3. Thèses**

**GERMON, R.** (2013), « Sécuriser le capital immatériel des petites et moyennes entreprises: vers un outil d'aide à la décision », Thèse de doctorat en Développement Durable à l'Université de Technologie de Troyes, France.

**RECHTMAN, J.** (2016), « La responsabilité du fait de l'immatériel », Thèse de doctorat en Sciences Juridiques à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne.

### **4. Sites Web**

**SVEIBY, K.E.** (2004), "Methods for measuring intangible assets", disponible sur le site : [https://www.sveiby.com/files/pdf/1537275071\\_methods-intangibleassets.pdf](https://www.sveiby.com/files/pdf/1537275071_methods-intangibleassets.pdf) (Consulté le 20 Novembre 2018).

**OCDE** (2008), « Actifs intellectuels et création de valeur », Rapport de synthèse, disponible sur : <http://www.oecd.org/fr/science/inno/40825836.pdf> (Consulté le 20 Novembre 2018).