

**Le tableau De bord du Capital Immatériel:  
L'implémentation du " Navigator Skandia" à Alliance Assurances - Algérie**

**Dr SADAoui Farid**

**Faculté des sciences économiques, commerciales  
et sciences de Gestion- Tizi-Ouzou**

[sadaoui15@hotmail.fr](mailto:sadaoui15@hotmail.fr)

**Tel 00213 655 64 26 78**

**Dr BOUBEKEUR Mustapha**

**Faculté des sciences économiques,  
commerciales et sciences de Gestion - Bouira**

**Résumé**

Le Navigator Skandia est apparu suite aux travaux sur le capital humain de L. Edvinsson en 1997. C'est un outil de pilotage de la performance de l'entreprise basé sur la chaîne de valeur virtuelle dont l'objectif est le management du capital immatériel et plus particulièrement le capital humain. Le navigateur est composé de cinq axes : finances, clients, processus, innovation et développement et au centre l'axe humain. A cette période, il y avait des transformations dans le monde industriel où une approche exclusivement financière de la performance est dépassée. Avec l'incorporation des actifs immatériels et l'articulation des indicateurs des cinq axes entre eux et leur combinaison avec les coefficients d'immatérialité de chaque catégorie, nous pouvons déterminer le poids de chacun des catégories dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ces derniers se matérialisent par le maintien des clients disponibles source de cash d'une part et le développement des catégories collecteurs de cash. Ainsi, l'approche financière est améliorée par l'apport des éléments incorporels, constituant les actifs gazeux et impliqués dans la chaîne de valeur virtuelle. C'est ainsi que nous avons émis une proposition de mise en œuvre du tableau de bord du capital intellectuel par le groupe « **Alliance Assurances** » qui développe un plan stratégique 2011-2015 et un autre 2015-2017 afin d'améliorer sa part de marché, nous a confirmé, tout au long de la démarche son importance comme outil fondamental de mesure de la performance globale.  
Mots clefs : Navigator Skandia, performance, actifs immatériels et capita intellectuel, performance globale, stratégie.

**Abstract**

The Navigator Skandia scorecard appeared following the work of L. Edvinsson and M.Malone in 1997. It is an enterprise performance management tool and consists of five areas: finance, customers, internal processes, renewal and development focus and human focus. At that time, there were changes in the industrial world when exclusively financial performance approach is outdated. With the incorporation of intangible assets and the articulation of the five focuses, and the combination of different indicators measuring the **IC**, each one of them contributes to the objectives of the other. It contributes also to realize the objectives of the company. Thus, the financial approach is enhanced by the contribution of intangibles. Its implementation by the "**Alliance Assurances**" group, which made oriented strategy, confirmed us throughout the process its importance as a fundamental tool for measuring the overall performance.  
Key words: Navigator Skaandia, performance, intangible assets, intellectual capital, overall performance, strategy

## Introduction

Plusieurs éléments micro- et macroéconomiques ont contribué à l'émergence de nouvelles approches en matière de pilotage de la performance au sein de l'entreprise. D'autres éléments spacio-temporels ont conduit à une revisite des principes de valorisation des entreprises ainsi que leur mode de management. Cependant, avec la formalisation du *balanced scorecard* au début des années quatre vingt dix par Kaplan et Norton, du *moniteur des actifs intangibles* de CELEMI (élaboré par Sveiby en 1997) et la conception du « *Navigator Skandia* » par L. Edvinsson et M. Malone (1997), la logique « court terme » et financière de management laisse progressivement la place à une logique de plus en plus équilibrée incluant notamment la valorisation du capital immatériel et intellectuel tel que la marque, les innovations, les activités de recherche développement, les compétences, la performance des processus internes et externes, etc... Ceci a conduit à l'apparition d'une nouvelle vision du management incluant davantage le capital humain et immatériel.

La problématique posée dans cet article s'articule autour de la question suivante : Pourquoi la variable immatérielle de l'économie ( capital humain (CH), capital organisationnel (CO) et capital relationnel (CR) reste une donnée négligeable dans les actifs de l'entreprise algérienne ?

Pour cela, nous avons émis l'hypothèse suivante : le *Navigator Skandia* est l'un des outils le plus pertinent pour mesurer la contribution des actifs incorporels dans la création de la valeur d'une entreprise.

La méthodologie d'investigation consiste à présenter dans une première étape une approche théorique mettant en relief l'apparition et la construction de l'outil (*Navigator Skandia*) qui est le l'approche suédoise du tableau de bord au même titre que le développement de la théorie économique et managériale sur le capital immatériel. Dans une seconde étape, nous avons jugé nécessaire de faire une présentation de l'outil puis sa proposition à la compagnie d'assurance « **Alliances Assurances** », une entreprise privée algérienne cotée en bourse afin de faire une meilleure valorisation du capital immatériel.

### I : LES FONDEMENTS THEORIQUES DU « NAVIGATOR SKANDIA »

Le tableau de bord du capital humain « **Navigator Skandia** » est considéré comme un modèle de tableau de bord valorisant davantage le capital immatériel<sup>1</sup>. Ce modèle a été développé par Leif Edvinsson en 1997 dans le cadre de son activité à Skandia où il a été « *Corporate Director of intellectual capital* »<sup>2</sup>.

Parmi les raisons essentielles de l'apparition du tableau de bord stratégique, version scandinave de type « *Navigator Skandia* », l'existence au sein de l'organisation d'une variété de capital immatériel que les comptes sociaux omettent de présenter. Ainsi, pour apprécier toute la richesse de l'entreprise, il est essentiel, voire primordial de trouver les fondements théoriques et managériaux du capital immatériel, de le valoriser et de rechercher l'outil le plus indiqué qui permet sa formalisation. L'importance du capital immatériel apparaît comme

<sup>1</sup> Appelé aussi capital intellectuel ou capital intangible.

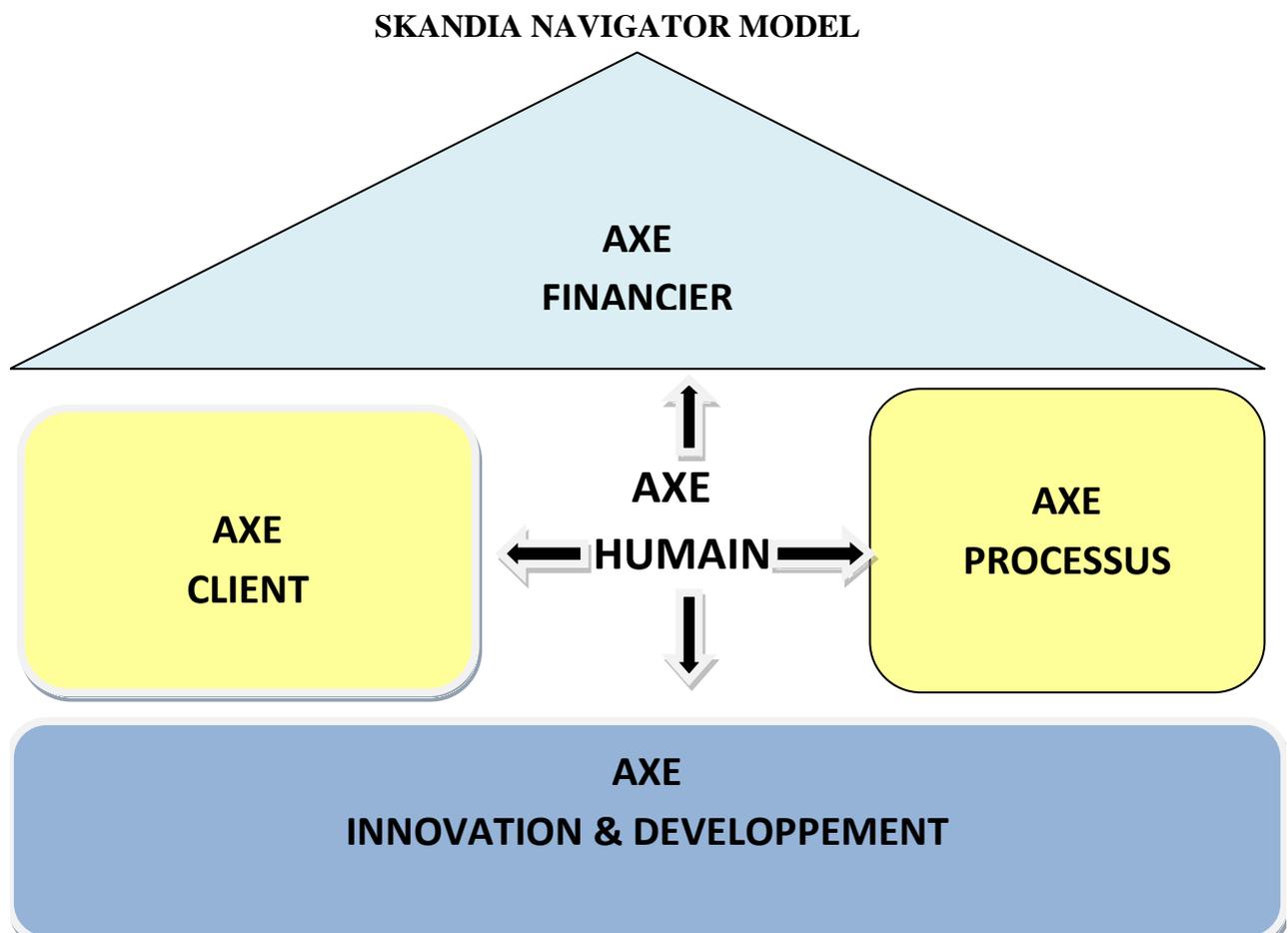
<sup>2</sup> L. Edvinsson et M.Malone, realizing your company's true value by finding its hidden brainpower 1997.

telle dès lors qu'il est considéré comme source significative de création de valeur reconnue aujourd'hui aussi bien par les professionnels de l'entreprise que par les académiciens.

### **I.1 Apparition Du Navigateur Skandia Et Recherche des capacités et des Compétences Intellectuelles Cachées au sein de l'organisation.**

Le « Navigator Skandia » est un tableau de bord stratégique, version Scandinave. Il est conçu par L. Edvinsson dans le cadre de ses activités à SKANDIA afs, une société internationale d'assurance et de services financiers, basée à Stockholm. Ceci lui a permis de développer une approche où l'humain est au centre de la démarche. Globalement, cette démarche privilégie le pilotage des actifs immatériels et plus précisément le capital humain et intellectuel, considéré désormais comme véritable moteur de création de la valeur.

Le « Navigator Skandia » est composé de cinq (5) axes tel que le montre le schéma suivant.



Source : Edvinsson et Malone 1997.

#### **I.1.1 Présentation du schéma général du « Navigator »**

Les cinq axes du Navigateur sont regroupés dans une dimension temporelle tel que présenté comme suit:

**a) Dimension finance :** Elle s'applique sur le long terme : qu'à-t-on fait hier ?

L'axe financier est orienté dans le passé (hier) et traite des résultats et des états financiers. Il tente d'isoler recherche les moyens permettant d'accroître la valeur de l'entreprise. Les

variables financières utilisées dans le pilotage sont les ratios tels que : total des actifs, total des actifs/nombre d'employés, les revenus émanant des nouvelles opérations ou nouveaux produits, total des heures passées avec les clients; le nombre des heures totales d'activité, revenus émanant des nouveaux clients/ total des revenus. Il s'agit donc de l'ensemble des variables financières mesurables avec des entités financières.

**b) Dimension client :** La dimension client s'apparente au présent.

En effet, l'axe client est un élément clé dans la stratégie et dans le succès de l'entreprise. C'est pour cela que les clients ne peuvent être considérés comme variable exogène à l'entreprise. Bien plus que ça, les clients sont la source de création de la valeur ajoutée créée. A ce titre, le système d'information doit continuellement suivre l'évolution des ventes et de la clientèle. L'axe client du Navigateur recherche les caractéristiques des clients, les revenus, les contacts des clients et la fréquence des achats, le service après vente, le feedback des clients, etc.... . C'est un axe qui s'intègre dans une dimension où le présent y est défini comme temporelle.

**c) Dimension processus :**

L'axe processus concerne principalement les facteurs technologiques ayant contribué à la création de la valeur. L'axe processus est lié au facteur humain tel que le système d'information, les bases de données, les procédures de travail, etc.... . Le management de ces différents facteurs est capital pour la performance de l'entreprise. Le système de mesure se base sur la détermination de certains ratios comme les dépenses administratives/ total des actifs, nombre de contrats réalisés, nombre d'ordinateurs par employé, dépenses en système d'information/ensemble des dépenses..... .

**d) Dimension Renouveau (innovation) et développement :** que prépare-t-on pour demain ?

L'axe innovation prépare les perspectives de demain. A travers cet axe, les managers doivent être capables d'identifier et prévoir les actions futures à entreprendre, rechercher les opportunités de développement de l'entreprise. Le navigator prend en considération plusieurs éléments en matière d'innovation à l'image des opportunités offertes aux nouveaux investisseurs et nouveaux clients, le développement de nouveaux produits et services, les alliances stratégiques, l'amélioration de l'infrastructure, les innovations technologiques et commerciales, recrutement des compétences, etc..... . Les indicateurs clés recherchés <sup>3</sup>sont le nombre d'employés en R et D/total des employés, nombre de nouveaux produits, nombre de brevets, licences, propriétés intellectuelles enregistrés dans l'actif, ... .

**e) Dimension capital humain :** Cette dimension est au centre de la démarche

Dans cette approche, l'axe humain est placé au centre du navigator, lui-même présenté sous forme d'une maison avec un toit (axe financier), des murs (process et clients), fondations (innovation). Le capital humain est considéré comme le plus vital des éléments intangibles figurant dans le navigator . Il est considéré, outre mesure, comme la clé source des autres composants immatériels. Les indicateurs recherchés dans cet axe sont le pourcentage du leadership, le pourcentage de motivation, l'éducation, l'expérience, l'âge, les salaires, les charges de formation/l'ensemble des charges, le ratio total des salaires/total des revenus,

---

<sup>3</sup> G Wegmann, E, Poincelot, l'utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique, in Comptabilité,Contrôle Audit, N° 11 2005 pp 109-125

etc.... Pour les critères non financiers, il est établi une notation<sup>4</sup> qui permet de valoriser au même temps chaque catégorie de capital et donner des coefficients pour chaque indicateur.

De l'interaction entre la valeur des actifs incorporels et les coefficients de performance de ces actifs, on obtient la vraie valeur des intangibles en rapport avec la performance globale de l'entreprise.

### I.1.2 Les éléments constitutifs Du « NAVIGATEUR »

Concrètement, le modèle proposé par Edvinsson et Malone divise le capital intellectuel en deux constituantes principales. Il s'agit du capital humain (**CH**) et du capital structurel, qui se décompose à son tour en capital client et capital innovation et process (capital organisationnel, (**CO**))<sup>5</sup>. Le capital humain est une combinaison du savoir et des compétences des employés.

Le capital structurel est composé de tous les autres actifs intangibles à l'exception du capital humain tels que les brevets, marques, droits d'auteurs, bases de données, système d'information, etc..... Pour les deux auteurs cités plus haut, le capital humain est le principal générateur<sup>6</sup> de l'ensemble des actifs intangibles qui, grâce à leur combinaison, aboutissent à un processus continu de transformation du savoir humain en capital structurel. Celui-ci se crée, non seulement grâce à l'existence de savoir et de compétences mais aussi grâce à la capacité des employés à transformer leur knowledge en capital susceptible d'être utilisé comme actifs étant donné qu'il est en mesure de générer des revenus futurs.

Enfin, le capital relationnel (**CR**) regroupe l'ensemble des actifs intangibles et plus particulièrement les éléments contribuant à la mise en relation de l'entreprise avec ses différents partenaires externes (clients, fournisseurs, banques et assurances, etc....). Cette opération permet de s'assurer de la collecte et de la diffusion de la connaissance de et vers l'extérieur. Pour Edvinsson et Malone, la valeur intrinsèque du capital intellectuel<sup>7</sup> est obtenue grâce à l'interaction des trois composantes du capital intellectuel (**CH, CO, CR**).

Les auteurs du Navigateur, notamment les Tableaux de Bord du Capital Intellectuel (TBCI) ont argumenté leur modèle à partir de trois niveaux afin de justifier l'importance de l'outil :

- Un niveau économique avec le développement des théories de croissance endogène<sup>8</sup> (Romer 1986) ;
- Un niveau organisationnel avec le thème de « la chaîne de valeur virtuelle » qui a pour objet le management du capital intellectuel (Edvinsson et Malone 1997). A ce titre, il y a lieu de retenir le modèle de chaîne de valeur du capital intellectuel (**CI**) proposé par L. Edvinsson qui est composé essentiellement de deux éléments : le capital humain et le capital structurel. Le capital humain comprend la somme des valeurs liées aux

<sup>4</sup> Cahiers de l'académie (N° 30), le pilotage et la valorisation de l'entreprise par les actifs immatériels, SAGE 2015

<sup>5</sup> A. SULANJAKU Marsel, the contribution of Skandia Navigator in intangibles measurements : an albanian approach in International Journal of economics, commerce and management, UK, vol II, novembre 2014

<sup>6</sup> idem

<sup>7</sup> M.A. Montalan, B Vincent, proposition d'un modèle d'évaluation du capital immatériel pour les organisations transversales à l'hôpital : cas des EMG, submitted à Hal, May 2010, Nice France.

<sup>8</sup> P M Romer, increasing returns and long run-growth, in the journal of political economy, vol 94 n°5 1986, pp 1002-1037, university of Rochester

connaissances, expériences, compétences et autres. Le capital structurel, quand à lui, est constitué par l'ensemble des structures mises en place indispensables au support et au développement du capital humain. Dans le capital humain, ce modèle place au premier plan l'importance des réseaux de relations aussi bien à l'intérieur de l'entreprise qu'avec l'ensemble des partenaires et clients.

- Un niveau stratégique avec la théorie des **ressources based view** (Arrègle 2006)<sup>9</sup>.

Durant les années 1990, nous assistions à une apparition d'une littérature abondante en matière de ressources stratégiques. Globalement, cette littérature a traité du capital intellectuel et, par conséquent, elle a fait part de l'apparition d'une nouvelle chaîne de valeur virtuelle. Celle-ci prend de plus en plus conscience du rôle croissant du capital immatériel, des stocks et des flux de connaissances et des compétences, des innovations, des brevets et marques dans la création de la valeur de l'entreprise. Ainsi, Martory et Pierrat (1996)<sup>10</sup> montrent que « ces différentes formes de capital intellectuel correspondent aux différentes phases de la concrétisation du savoir des employés en structures au service de l'entreprise et sources de valeur pour elle, puis en actifs définitivement acquis à l'entreprise et porteurs de valeur pour eux même ».

## **I.2 Apparition Du Concept De Capital Immatériel**

Le concept de « Capital immatériel » a pris une dimension importante dans le management de l'entreprise au début des années quatre vingt dix suite aux travaux de recherche initiés par Leif Edvinson sur l'évolution des méthodes de gestion de groupe chez l'assureur suédois **SKANDIA**. Globalement, l'entreprise est constituée de deux catégories d'actifs : les actifs tangibles (matériels) et les actifs intangibles (immatériels, humains ou intellectuels). Les comptes sociaux ne donnent qu'une image réductrice de l'entreprise qui est confrontée en permanence à un environnement changeant et turbulent. Ils évitent ainsi de mentionner les actifs immatériels du fait de l'inexistence de flux et de transactions franches se rapportant au capital immatériel. Le droit comptable ne mentionne, à ce titre, que les actifs ayant fait l'objet de transactions sur le marché boursier. Cependant, les actifs immatériels créés ne peuvent faire l'objet d'enregistrement par la comptabilité. Outre ce fait, le concept de capital immatériel reste utilisé aussi bien par les investisseurs que par l'entreprise qui est de plus en plus préoccupée par les problèmes de mesure et de pilotage de la performance où le capital immatériel y contribue grandement à l'amélioration de la performance globale.

Plusieurs courants de recherche aussi bien en Economie/Gestion qu'en sociologie, ont, toutefois, traité et tenté de définir la notion de capital immatériel dans leur publication. Ainsi, pour E. Poincelot et G. Wegmann<sup>11</sup>, « la notion de capital intellectuel renvoie à la capacité d'une organisation à créer de la valeur à partir de son stocks de connaissances ». Pour J.A. Schumpeter<sup>12</sup>, la dynamique de la croissance provient de l'innovation (1939), (Solow 1956),

<sup>9</sup> J Luc Arrègle, Analyse « ressources based » et identification des actifs stratégiques, revue française de gestion 2006/1 N° 160, pp 241-259

<sup>10</sup> Martory B et Perrat CH, la gestion de l'immatériel, édition Nathan 1996

<sup>11</sup> E. Poincelot et G. Wegmann, utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance, Analyse théorique in Comptabilité, Contrôle, Audit vol11 (2), 2005, pp 109-125

<sup>12</sup> J.A. Schumpeter, Business cycles, édition MC Graw Hill, 1939, page 84, (version numérisée)

notamment l'innovation technologique à laquelle est greffé le capital intellectuel (Romer 1986).

Pour M. Nussenbaum<sup>13</sup>, « les actifs incorporels sont des actifs sans corps qui doivent trouver des supports tangibles pour mettre en œuvre leur aptitude à créer de la valeur ». Ainsi, pour cet auteur, les actifs immatériels ne peuvent être considérés comme un facteur économique classique car ils sont des actifs conditionnels liés à la possibilité de rémunération des capitaux investis en vue de financement des actifs servant de support. Pour cela, les actifs immatériels n'ont de valeur que s'ils permettent d'accroître les revenus de l'entreprise et rémunérer les capitaux engagés dans la production. Dans le processus de production, le capital immatériel ne peut être détruit, mais au contraire régénéré, voire même développé dans certains cas avec les mécanismes d'apprentissage et l'effet d'expérience.

De plus en plus, les recherches avancent en matière de valorisation du capital immatériel au sein de l'organisation. Son enregistrement suscite, malgré cela, certaines difficultés. Les normes comptables internationales IAS/IFRS s'intéressent également à cette catégorie de capital et définissent les actifs intangibles ou actifs incorporels à travers la norme IAS 38 comme étant : « **un actif non monétaire identifiable sans substance physique, détenu en vue de son utilisation pour la production ou la fourniture de biens ou de services, pour une location à des tiers ou à des fins administratives** ».

Lev (2002) a défini les actifs incorporels comme étant des « **knowledge assets** » et les a classés en quatre catégories :

- Innovation, recherche et développement ;
- Notoriété de la marque, image de marque ;
- Actifs structurels : ce sont des compétences permettant de travailler mieux comme la qualité de l'organisation. C'est le savoir faire de l'entreprise.
- Le monopole ou l'oligopole. Ils sont appelés aussi l'exclusivité où les barrières à l'entrée peuvent être légales telles que les licences d'exploitation ou la position de leader du marché qui procure un avantage concurrentiel certain. Cela représente un actif incorporel facile à déterminer.

Pour Nussenbaum (2003), (Lacroix et Zambon 2002)<sup>14</sup>, leurs travaux s'inscrivent dans le cadre d'un courant de recherche d'origine comptable ayant pour objectif d'étudier l'activation de dépenses immatérielles et de mesurer ensuite par des méthodes d'évaluation la valeur créée par ces actifs. Un autre courant de recherche mené par J.L. Arrègle (2006)<sup>15</sup>, explicite l'objectif qui s'articule autour du développement d'avantages concurrentiels à partir du développement des ressources rares telles que les stocks de connaissances et les compétences qui sont reconnues comme des ressources stratégiques clefs. Ainsi, le concept de

---

<sup>13</sup> M. Nussenbaum, juste valeur et actifs incorporels, in revue d'économie financière, n°71, 2003, pp71-86

<sup>14</sup> M Lacroix, S Zambon, capital intellectuel et création de valeur : une lecture conceptuelle des pratiques françaises et italiennes in Comptabilité-Contrôle-Audit 2002/3 tome 8, pp 61-83

<sup>15</sup> J.L. Arrègle, Analyse « ressource based » et identification des actifs stratégiques in revue Française de Gestion n°160/2006, pp 241-259.

capital immatériel se fonde sur une double logique ; celle privilégiant la création de la valeur d'une part, et celle privilégiant les ressources stratégiques d'autre part.

### **1.3 L'importance du capital immatériel et l'apparition d'une théorie de management par les ressources et compétences**

L'approche par les ressources ou « ressources based view theory » est apparue vers les années quatre vingt (1980) suite aux travaux initiés par Edith Penrose <sup>16</sup> (1959) où elle proposa une théorie des processus de croissance qui se base sur la recherche de la connaissance par l'entreprise. Elle fonda ainsi une théorie de la croissance par les services subjectifs des ressources. L'approche « ressources based theory » est apparue grâce aux travaux de Briger Wernerfelt<sup>17</sup>, Richard Rumelt et Jay B Barney (1984). Elle marque un renouveau dans la recherche en matière de management stratégique.

En effet, le développement de la firme ne dépend pas seulement de son positionnement concurrentiel externe (avantage concurrentiel et jeu de forces auxquelles elle est soumise selon M. Porter 1986). Une bonne part du succès de l'entreprise dépend également des ressources stratégiques rares qu'elle a à sa disposition et qu'elle mobilise au service de ses différents partenaires (clients, ...). L'objet de cette théorie s'intéresse à la création d'un avantage concurrentiel dans le cadre d'une démarche proactive dont le processus s'exerce dans le temps d'amont en aval. D'une certaine manière, cette approche considère l'existence d'une organisation spécifique permettant de faire fonctionner les unités de production de façon concurrentielle. D'un autre point de vue, l'action peut être portée sur la protection des ressources et compétences stratégiques rares de l'entreprise ; ce qui doit lui permettre de développer ses avantages concurrentiels défendables.

Globalement pour J.B. Barney<sup>18</sup> (1991), la firme est conçue comme un portefeuille de ressources. Cette conception diffère de celle de M. Porter où la firme est considérée comme un portefeuille de couples : produits /marchés. Les ressources et les compétences accumulées déterminent la stratégie de la firme et lui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel si ses ressources sont rares, créatrices de valeur, non substituables et difficilement imitables. L'avantage concurrentiel est donc à rechercher en interne grâce à l'existence au sein de l'entreprise d'actifs stratégiques.

Pour les promoteurs de la **RBV/CBV**<sup>19</sup>, les ressources sont des actifs possédés ou contrôlés par la firme en vue de concevoir et de mettre en œuvre la stratégie. Elles peuvent avoir une nature matérielle (financières, physiques ou autres) ou immatérielles (humaine, intangibles ou intellectuelles). Les ressources incorporelles (marques, brevets, capacités organisationnelles, système d'information, etc. ... ) peuvent être incluses dans les compétences qui désignent une certaine capacité organisationnelle de redéploiement de ces ressources sous forme de combinaison en vue d'atteindre les objectifs stratégiques tracés.

---

<sup>16</sup> E. Penrose, theory of the growth of the firm, 1959.

<sup>17</sup> B. Wernerfelt, a resource base view of the firm, in strategic management journal, volume 5 N° 2, avril-june 1984.

<sup>18</sup> J.B. Barney, firm resources and sustained competitive advantage, journal of management, vol 17, pp 90-120

<sup>19</sup> Resources based view et Competences based view.

## II. LES ACTIFS MATERIELS ET IMMATERIELS DE L'ENTREPRISE

L'entreprise dispose d'un bloc d'actifs courants et non courant. Certains sont matériels et d'autres incorporels. Traditionnellement, les actifs matériels ont prévalu dans les écritures comptables. De nos jours, cette pyramide est transformée avec la prédominance des actifs immatériels, notamment dans les économies développées où l'évaluation de la performance de l'entreprise se fait majoritairement à partir de ses actifs immatériels. Dans une première étape, nous procéderons au classement des actifs dans le but de procéder à leur notation qualitative. Nous nous basons dans ce cas à la méthodologie adoptée par A. Fustec (2006)<sup>20</sup>.

### II.1 Classement des actifs immatériels

Globalement, le patrimoine de l'entreprise (**capital**) est essentiellement composé d'actifs tangibles (solide et liquide) et intangibles (gazeux) lui appartenant. Toutefois, de l'ensemble de ces actifs, neuf sur dix (**9/10**) sont immatériels<sup>21</sup>. Les actifs physiques, qualifiés de liquide ou solide sont indispensables au fonctionnement de l'entreprise mais avec une durée de vie déterminée (durée d'amortissement). Leur insuffisance ou leur mauvais état peut affecter la rentabilité de l'entreprise. A l'inverse, leur bon état ne signifie nullement un avenir certain de l'entreprise. La rentabilité de l'entreprise est surtout conditionnée par les neuf autres actifs immatériels, fonctionnant comme une seule entité de façon homogène et ayant les caractéristiques suivantes :

- Absence de substance physique ;
- Durée de vie indéterminée ;
- Difficulté d'imitation et forte spécificité
- Grande incertitude sur les revenus futurs
- Critère d'unicité et difficulté de séparation (ces actifs fonctionnent tous ensemble).

Dans l'encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Ch Pierrat<sup>22</sup> propose une classification par degrés d'immatérialité croissante comme suit :

- Droits et quasi droits (brevets, marques, procédés.....) ayant la caractéristique d'actif défendable, échangeable sur le marché et valorisable ;
- Actifs incorporels cessibles et défendables (logiciels et base de données...) ;
- Structures difficilement identifiables sources de revenus futurs (fichiers clients, réseau de distribution.....) ;
- Des actifs intellectuels, compétences et stocks de connaissance symbolisant une source de valeur telle que les parts de marché.

Cette classification, pas exhaustive, laisse la possibilité à d'autres chercheurs d'en rajouter d'autres catégories de capital immatériel. Nous reprenons à notre compte la proposition de Leif Edvinsson et M Malone<sup>23</sup> à travers le schéma suivant :

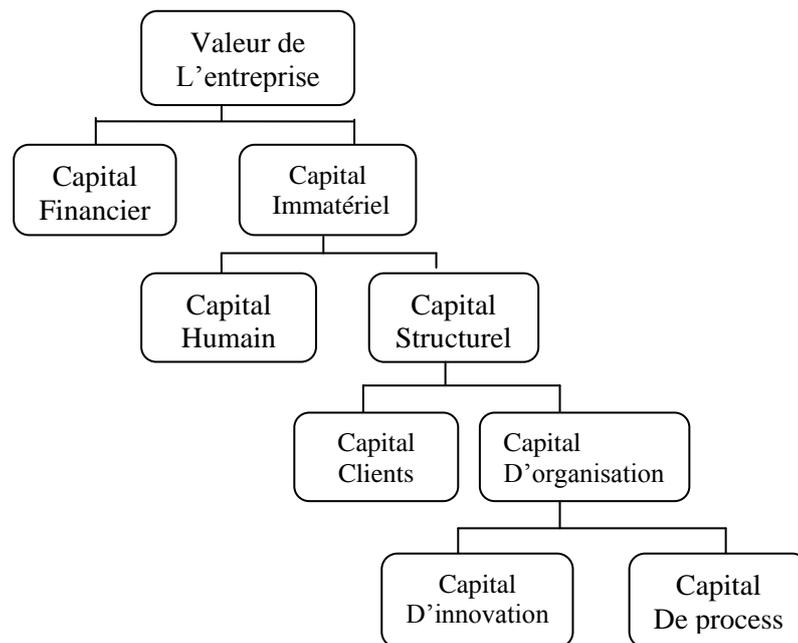
<sup>20</sup> A FUSTEC, B. MAROIS, Valoriser le capital immatériel de l'entreprise, édition d'organisation 2006, p 41

<sup>21</sup> A FUSTEC, B. MAROIS, idem, p 43

<sup>22</sup> Ch Pierrat, immatériel et comptabilité in encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, édition economica 2009

<sup>23</sup> L. Edvinsson, M Malone, le capital immatériel de l'entreprise, édition maxima 1999.

## Capital immatériel selon Edvinsson et Malone.



### II.2 Notation des actifs immatériels et importance des actifs clients B to B et B to C

Dans la méthode de notation, nous avons retenu neuf catégories d'actifs immatériels qui sont :

- **Le capital client** : c'est un capital de demande et source de création de chiffre d'affaires<sup>24</sup> qui s'élève à 4.431.359.331 da pour « Alliances Assurances » et détient seulement 4% du marché national. La compagnie occupe ainsi, la huitième place du marché national des assurances. Ce marché est dominé par trois entreprises publiques (SAA 23,4%, La CAAT 17,7% et la CAAR13,6 %) avec 54,7%. Bien qu'on en parle beaucoup, **le capital client** reste méconnu par l'entreprise et les dirigeants se focalisent sur leur politique commerciale et marketing, mais dont l'effet ne se fait pas sentir avec des dépenses de marketing s'élevant à 0,14%. En outre, l'entreprise peut développer des stratégies avec des partenaires économiques (B to B) où le chiffre d'affaires émanant de la couverture des risques industriels (assurance professionnelle) représente 35% du total des primes. L'assurance automobile (B to C) occupe à elle 56% du marché.
- **Le capital humain** : il est au cœur de la structure de toute organisation socio-économique et marque la genèse des autres actifs immatériels (connaissances, système d'information, marques, etc..... ). Avec 46% de managers dont 45% de l'emploi féminin, le secteur des assurances reste marqué aussi bien par la présence de la femme que par un personnel ayant un niveau intellectuel élevé (86%) comme capital humain. La combinaison du capital humain avec les autres catégories de capital (le capital savoir, marques et brevets, le capital partenaire, le capital actionnaire, le capital environnemental) peut mener à l'apparition du capital organisationnel. Ceci reste naturellement lié à la mise en place d'un bon système d'information.

<sup>24</sup> Données obtenues à partir des bilans et rapports de gestion de la compagnie Alliance Assurances pour 2015

Pour notre cas, les activités ayant pour but le développement des systèmes d'information sont marquées par des évolutions. De prime abord, la compagnie a connu l'intensification de l'utilisation du parc informatique, avec internet aussi bien par les clients (devis en ligne) que par les salariés eux-mêmes. Elle a mis à la disposition de ses clients différentes applications mobile : Android, BlackBerry, Windows phone..).

Plusieurs améliorations ont touché les réseaux informatiques, principalement la mise en place d'une liaison Wimax Data<sup>25</sup> et la finalisation et lancement en 2015 du projet de restructuration réseau. Outre ce fait, des investissements ont été effectués en matière de sécurité informatique développant des stratégies de sauvegarde des serveurs, notamment avec l'outil WALLIX dans le but de garantir l'intégrité du système d'information et la traçabilité des opérations. Avec le paramétrage de l'ERP IRIS par l'implémentation de nouvelles fonctionnalités en termes de gestion des sinistres, et l'amélioration des structures réseaux, l'activité de la direction <sup>26</sup>des systèmes d'information a axé ses efforts dans le sens du développement du système d'information et de la communication interne et externe.

Ces différents actifs auxquels sont rajoutés les actifs matériels, fonctionnant comme une seule entité, sont à la base de la création de la valeur. Avec le capital client, d'une part et les analytiques nouveaux permettant de piloter et manager la performance de l'entreprise<sup>27</sup>. La combinaison des différents actifs rend l'entreprise émettrice de produits et de services et par conséquent, réceptrice de revenus (chiffre d'affaires). A l'inverse, le capital client reçoit les produits et services et devient émetteurs de chiffre d'affaires et donc **sources de cash** et **collecteurs de produits**. Les autres actifs restants sont **sources de produits** et **collecteurs de cash**. De là apparaît la dynamique de l'entreprise dans la création de la valeur pour actionnaires, parties prenantes et elle-même. Pour créer de la valeur, la rentabilité de l'entreprise, qui est une fraction du chiffre d'affaires, doit être supérieure à son coût du capital. La valeur créée émane, ainsi, du capital client<sup>28</sup>.

Le schéma général de l'activité de l'entreprise démontre l'existence d'un face à face entre le capital client (source de cash) d'une part, et les autres actifs immatériels (collecteurs de cash) d'autre part. Par conséquent, si la relation entre les différentes catégories de capital immatériel est biaisée ou se détériore, à moyen et long terme, la prospérité de l'entreprise peut être remise en cause et le flux de valeur entre les actifs sources de cash et les actifs collecteurs de cash peut brusquement cesser. De là apparaît une certaine fragilité du capital humain dans ses interactions et peut être la source de jeux de forces et faiblesses, pouvant affecter la performance et mettant partiellement en doute l'importance des différents actifs. Il est donc primordiale de préciser le poids de chacun des actifs de collecte de cash par rapport à la totalité des actifs et de mentionner leur caractéristiques intrinsèques. L'apport de

---

<sup>25</sup> Cette liaison à 4MO entre le site central et le site de Tlemcen pour la réplication des données

<sup>26</sup> La compagnie dispose d'une direction des systèmes d'information indépendante

<sup>27</sup> C. Bessieux Ollier, Monique Lacroix, E. Walliser, le capital humain : approche comptable versus approche managériale, in revue internationale sur le travail et la société, Volume 4 N° 2 - mai 2006, pp 25-57

<sup>28</sup> Thésaurus-Bercy V1, Référentiel français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel de l'entreprise, Octobre 2011 (Document de l'observatoire de l'immatériel)

l'entreprise l'amélioration des actifs constitue un facteur exogène. Par conséquent, il doit être mis de côté dans la détermination du poids des actifs.

### III. Identification du capital humain dans la compagnie "ALLIANCE ASSURANCES"

#### III.1 Présentation générale d' « Alliance Assurances »

**Alliances Assurances** est une entreprise privée d'assurances créée en 2004 avec un capital social de 500 millions de dinars. Son lancement effectif a été effectué en 2006 avec comme objectifs le lancement d'un programme commercial en 2007, l'optimisation de la politique de communication, développer une politique commerciale qui lui a permis la seconde place du marché privé des assurances. En 2010, elle a lancé une opération publique d'épargne et devient ainsi, la première compagnie d'assurances cotée à la bourse d'Alger. Son capital social s'élève à 2.205.714.180,00 DA<sup>29</sup>.

Le fait marquant pour cette compagnie d'assurance est la proportion très faible des actifs incorporels comparativement à l'actif total. Le capital immatériel se limite au fonds de commerce. Le goodwill sur les activités antérieures n'y figure pas. Le tableau ci après nous présente quelques éléments comptables des bilans de 2013, 2014 et 2015.

#### Part des actifs incorporels dans l'actif total

	2013	%	2014	%	2015	%
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>16.875.707</b>	<b>0.24%</b>	<b>134.829.642</b>	<b>1,83%</b>	<b>104.450.215</b>	<b>1,45%</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>2.431.503.378</b>	<b>34,21%</b>	<b>2.620.829.916</b>	<b>35,62%</b>	<b>2.692.831.352</b>	<b>37.4</b>
<b>Actif Total</b>	<b>7.107.244.380</b>	<b>100</b>	<b>7.358.739.403</b>	<b>100</b>	<b>7.200.085.875</b>	<b>100</b>

Source : nos calculs à partir des données de la compagnie

En 2018, la part des immobilisations incorporelles dans l'actif total reste très limitée et s'élève à seulement **2.51%** de l'actif total. Cette présentation sommaire de la faible part des actifs incorporels de la compagnie « Alliance Assurances » démontre à quel point le capital humain est sous évalué comparativement aux compagnies internationales où 2/3 des actifs sont incorporels. Nous citons l'exemple de Skandia Link, une filiale du groupe international SKANDIA afs dédiée à l'assurance Vie où le volume des actifs incorporels à gérer équivaut à 3.8 fois le montant des primes brutes accordées<sup>30</sup>.

#### III.2 Mesurer le capital immatériel à « Alliance Assurances »

Il est clair qu'aujourd'hui, tout le monde s'accorde à dire que le capital immatériel est très important pour le développement de l'entreprise. Il faut donc maximiser la valeur des investissements en capital humain. Pour cela, sa mesure devient un passage obligé. Dans le rapport de Deloitte<sup>31</sup>, les grandes tendances en capital humain marquent le poids du

<sup>29</sup> Information obtenue à partir du bilan de 2015

<sup>30</sup> G. Wegmann, les tableaux de bord du capital intellectuel, op cité

<sup>31</sup> Global human capital trends 2014 et 2016

développement du leadership dans toute organisation. Bâtir un leadership fort en devient ainsi l'une des préoccupations la plus grande. L'indice de leadership est le premier indicateur de l'illustration du navigateur présenté plus bas. Toutefois, pour son calcul est basé sur un sondage de satisfaction des employés envers le leadership ou la gestion. Il est exprimé en pourcentage. Nous en proposerons quatre indices.

**a : l'indice de qualité du leadership =  $\frac{\text{somme des employés satisfaits du leadership}}{\text{somme des employés ayant répondu au sondage}} \times 100$**

**b : l'indice de performance du leadership =  $\frac{\text{performance moy des employés}}{\text{performance moy cible de l'organisation}} \times 100$**

**c : le pourcentage des postes clés pourvus à l'interne :** C'est un indice qui présente le nombre de postes prêts au départ (retraite ou turnover) et qui sont pourvus par des candidats à la succession (promotion) interne.

**Indice en % =  $\frac{\text{Nombre de postes clés comblés à l'interne}}{\text{Nombre de postes clés comblés}} \times 100$**

### ILLUSTRATION: Quelques Indicateurs du Navigateur

(adapté de Edvinsson et Malone 1997)

Dimension humaine	Dimension financière	Dimension clients	Dimension innovation	Dimension processus
Indice de motivation, de leadership, d'empowerment	(CA/employé = 11.078.398 da VA/employé = 5.663.075 da	Part de marché 4%	Opportunités d'innover Oto/mesure +dizaines de produits	Poids de l'administratif 32.26% Charges administratives/total des charges
Turnover Rotation du personnel 2,43% Sorties = 4 Recrutement 10	Revenus nets, = 3.363.021.284da retour sur actifs 10.67%	Indice de satisfaction 90%	Temps et investissement pour la formation 1632 jours 122.965.005 da 324 employés	Poids de TI 222.210.517 DA soit 4.8%
Proportion de managers= 46% et de femmes = 45%	Investissements en TI 800 micros	Clients liés Aux TI Internet/Extranet 0%	Part des dépenses de R&D	Poids des dysfonctionnements 10%
Employés maitrisant les TI 400	Temps consacré par les salariés aux clients 187.500 jours	Fidélité des clients 90%	Dépenses de marketing Mécénat et sponsoring 6.336.727 da	Nombre de contrats par employé 1000

Sources : données obtenues à partir des bilans, TCR et rapports de gestion Alliance Assurance Et nos calculs pour 2014

#### **d : l'indice de qualité de management**

L'indice de qualité de management est un indicateur complexe obtenu à partir de l'inclusion de plusieurs indices, notamment la cote de performance moyenne des gestionnaires, la satisfaction des employés, le taux de promotion et le taux de rétention. On effectue une pondération des indicateurs afin de pouvoir amplifier l'importance. Il est calculé selon la formule suivante.

$$\text{Indice de qualité de management} = \frac{\text{somme des différents indicateurs} \times 100}{\text{Nombre d'indicateurs}}$$

Les autres indices du tableau sont mitigés. L'indice de satisfaction des clients est assez élevé, les investissements et TI, le nombre d'employés maîtrisant les TI, le temps consacré par les salariés aux clients sont relativement bons. Cependant, les dépenses en RD, les dépenses en marketing, les investissements pour la formation sont relativement faibles. Ceci explique la faible part du marché de cette compagnie (4%°).

#### **Les Indicateurs du NAVIGATEUR SKANDIA Appliqués à Alliance Assurances**

<b>Indicateurs</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Dimension financière</b>			
Primes brutes accordées	4.149.957.579	4.427.170.545	4.431.359.330
Résultat opérationnel	458.910.664	380.563.237	355.056.906
Volume des actifs à gérer	7.358.539.403	7.107.244.380	7.200.085.875
<b>Dimension clients</b>			
Nombre de contrats	391.000	400.000	400.000
Taux de résiliation			
<b>Dimension humaine</b>			
Nombre d'employés	394	400	429
Indice du capital humain			
% d'employés avec un niveau d'éducation secondaire ou supérieur	86%	86%	90%
% d'employés avec 3 années d'ancienneté et plus	97.75%	97.725%	91.84%
<b>Dimension processus</b>			
Dépenses administratives/primes brutes accordées		36.15%	38.15%
Dépenses en TI/dépenses administratives (%)		14.77%	37.23%
<b>Dimension renouvellement (Innovation) et développement</b>			
Nombre de contrat par employé	<b>1000</b>	<b>1000</b>	<b>932</b>
Fonds échangés via télélink (%)			

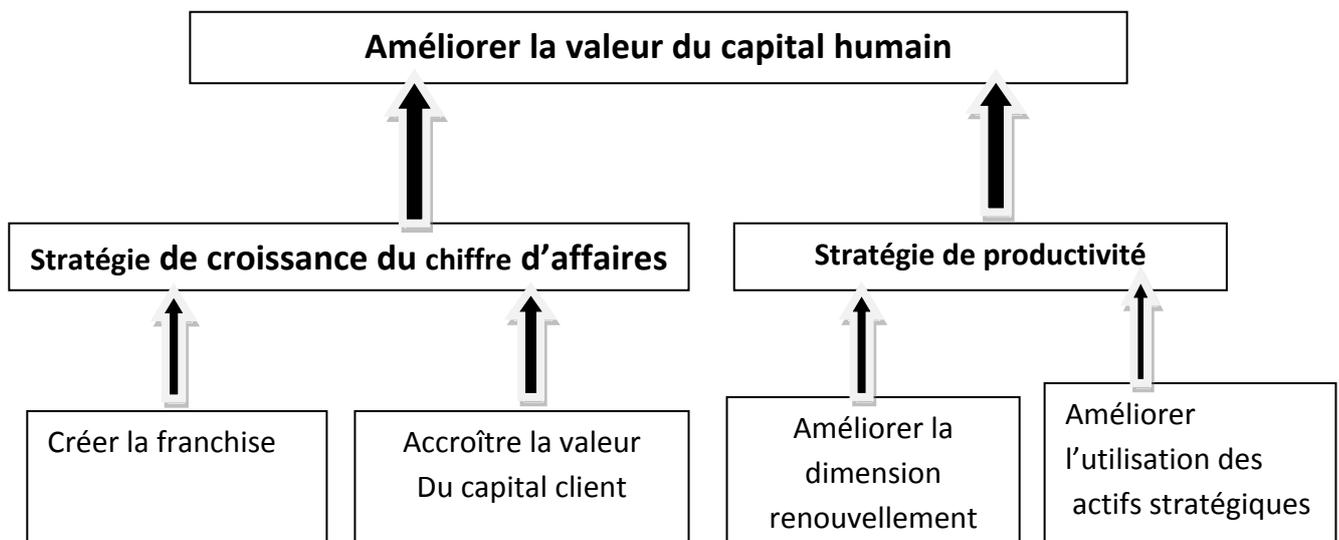
Source : données obtenues à partir des bilans, TCR et rapports de gestion Alliance Assurances et nos calculs

Ces indicateurs montrent que la compagnie « Alliance Assurances » doit mettre en œuvre et développer une stratégie marketing et commerciale lui permettant d'accroître dans un premier temps sa part du marché qui doit atteindre au moins 10 à 15%. Il y a une forte concurrence du secteur des assurances d'une part et l'inexistence d'une culture des assurances chez la population d'autre part. La majorité des primes émanent des assurances automobiles (56%) qui est obligatoire ainsi que l'assurance CATNAT<sup>32</sup>. L'assurance professionnelle qui se charge de la couverture des risques industriels reste faible comparativement au marché.

Enfin, pour la validation ou l'infirmité de l'hypothèse de l'implication du navigateur dans la valorisation du capital immatériel, il paraît que ce tableau de bord version scandinave est très pertinent dans la valorisation des actifs immatériels d'une part afin de déterminer leur contribution dans la performance globale de la compagnie « Alliance Assurances ». Dans, les résultats de 2015, la part de marché de cette compagnie est très faible et occupe la huitième place de l'ensemble des compagnies d'assurance. Deux stratégies peuvent être développées à ce titre :

- 1) Stratégie de croissance du chiffre d'affaires. Pour cela, elle sera amenée à développer une stratégie marketing et plus particulièrement la recherche de la franchise et de nouvelles sources de revenus.

**Schéma n°2 : Elaboration de la carte stratégique : l'axe financier**



Source : Elaboration par nous même

- 2) La stratégie de productivité : elle s'articule autour du développement interne des compétences existantes via la formation et l'investissement en matière d'actifs stratégiques par le développement du leadership à tous les niveaux et de façon continue. L'entreprise est appelée à opérer des investissements de capacité en matière de ressources, recherche/développement et innovations technologiques et commerciales et de nouveaux produits.

<sup>32</sup> C'est une assurance obligatoire couvrant les catastrophes naturelles en Algérie

## Conclusion

De cette étude menée, il est clair que l'économie algérienne se caractérise surtout par un taux d'immatérialité très faible. Le tableau suivant nous donne le coefficient d'immatérialité des entreprises cotées en bourse obtenu à partir de nos calculs. Les différents éléments constitutifs de l'immatériel ne figurent pas dans les actifs à l'exception des immobilisations incorporelles. Ceci démontre , à plus d'un titre, la faible orientation de l'économie vers une économie de la connaissance basée sur les compétences, les savoirs ainsi que les ressources stratégiques.

### Part des actifs incorporels dans l'actif total en 2018

Compagnie	% des actifs incorporels par rapport à l'actif non courant	% des actifs incorporels par rapport à l'actif total
Alliance Assurances	5,13%	2,51%
NCA Rouiba	1,42%	0,93%
Saidal	1,53%	0,96%
Biopharm	2,58%	0,31%
Egh Aurassi	0,81%	0,60%
AOM Invest	0,061%	0,01%

source: Nos calculs à partir des bilans des entreprises citées

Pour le Navigateur tous les éléments s'articulent autour du capital humain qui est la ressource indispensable et nécessaire à la performance globale. Le travail consiste à isoler les ressources stratégiques susceptible d'accroître la valeur de l'entreprise. Cette ressources incorporelle nous permet de valider l'hypothèse de la pertinence du navigateur dans le pilotage global de la performance.

## Bibliographie :

- 1) L. Edvinsson et M.Malone, realizing your company's true value by finding its hidden brainpower
- 2) P M Romer, increasing returns and long run-growth, in the journal of political economy, vol 94 n°5 1986, pp 1002-1037, university of Rochester.
- 3) J Luc Arrègle, Analyse « ressources based » et identification des actifs stratégiques, revue française de gestion 2006/1 N° 160, pp 241-259
- 4) Martory B et Perrat CH, la gestion de l'immatériel, édition Nathan 1996
- 5) E. Poincelot et G. Wegmann, utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance, Analyse théorique in Comptabilité, Contrôle, Audit vol11 (2), 2005, pp 109-125
- 6) J.A. Schumpeter, Business cycles, édition MC Graw Hill, 1939, page 84, (version numérisée)
- 7) M. Nussenbaum, juste valeur et actifs incorporels, in revue d'économie financière, n°7 , 2003,pp71-86
- 8) M Lacroix, S Zambon, capital intellectuel et création de valeur : une lecture conceptuelle des pratiques françaises et italiennes in Comptabilité-Contrôle-Audit 2002/3 tome 8, pp 61-83
- 9)E. Penrose, theory of the growth of the firm, 1959.
- 10) B. Wernerfelt, a resource base view of the firm, in strategic management journal, volume 5 N° 2, avril-june 1984.

- 11) J.B. Barney, firm resources and sustained competitive advantage, journal of management, vol 17, pp 90-120
- 12) A. SULANJAKU Marsel, the contribution of Skandia Navogator in intangibles measurements : an albanian approach in International Journal of economics, commerce and management,UK, vol II, novembre 2014
- 13) M.A. Montalan, B Vincent, proposition d'un modèle d'évaluation du capital immatériel pour les organisations transversales à l'hôpital : cas des EMG, submitted at Hal, May 2010, Nice France.
- 14) A FUSTEC, B. MAROIS, Valoriser le capital immatériel de l'entreprise, édition d'organisation 2006,
- 15) Ch Pierrat, immatériel et comptabilité in encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, édition economica 2009
- 16) L. Edvinsson, M Malone, le capital immatériel de l'entreprise, édition maxima 1999.
- 17) C. Bessieux Ollier, Monique Lacroix, E. Walliser, le capital humain : approche comptable versus approche managériale, in revue internationale sur le travail et la société, Volume 4 N° 2 - mai 2006, pp 25-57
- 18) Thésaurus-Bercy V1, Référentiel français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital intellectuel