



**HAL**  
open science

# Une étude exploratoire du système de management de la performance immatérielle : entre perceptions et pratiques

Ghita Bennis, Gervais Thenet

## ► To cite this version:

Ghita Bennis, Gervais Thenet. Une étude exploratoire du système de management de la performance immatérielle : entre perceptions et pratiques. *Revue management & avenir*, 2021, N° 124 (4), pp.107-127. 10.3917/mav.124.0107 . hal-03324728

**HAL Id: hal-03324728**

**<https://hal.science/hal-03324728>**

Submitted on 20 Sep 2021

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

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

# **Une étude exploratoire du système de management de la performance immatérielle : entre perceptions et pratiques.**

**Ghita BENNIS<sup>1</sup>**  
**Gervais THENET<sup>2</sup>**

## **Résumé**

La performance immatérielle est le résultat de la capacité de l'entreprise à transformer les ressources intangibles en valeur créée. Afin de mieux percevoir la relation entre performance et ressources intangibles, nous proposons une étude de cas mettant en évidence l'interdépendance entre le système de management de la performance immatérielle (SMPI) et l'influence de facteurs contextuels tels que l'organisation et l'environnement externe.

## **Mots clés**

Performance immatérielle – Etude exploratoire – Perception par les acteurs – Etude de cas.

## **Abstract**

Intangible performance is the result of a company's ability to transform intangible resources into value creation. In order to understand the relationship between performance and intangible resources, the case study presents a practical analysis of the interdependence of the elements composing the intangible performance management system and the influence of contextual factors such as organization and external environment.

## **Key words**

Intangible performance – Exploratory study – Employees perception – Case study.

---

<sup>1</sup> Docteur, Université de Rennes 1, IGR-IAE, CREM UMRS CNRS 6211, bennisghita@gmail.com

<sup>2</sup> Professeur des Universités, Université de Rennes 1, IGR-IAE, CREM UMRS CNRS 6211, gervais.thenet@univ-rennes1.fr

## 1. Introduction

La compétitivité des entreprises repose aujourd'hui sur l'aptitude à piloter leur capital immatériel (CI), le plus souvent réduit aux éléments absents du bilan, mais potentiellement créateurs de valeur future. Souvent qualifié d'idiosyncrasique et de polysémique (Béjar, 2007), mais spécifique à chaque organisation (Sadi et Aslani, 2014), il implique une multiplicité d'approches, en termes de mesure, (Fustec, 2017) génératrices d'avantages compétitifs (Barney, 1991). Depuis sa première apparition dans le navigateur Skandia (Edvinsson, 1997), le concept a connu plusieurs évolutions, passant d'une perspective instrumentale à une orientation plus partenariale (Dumay et al., 2013 ; Secundo, 2018). Désormais, la part du capital immatériel dans la valeur créée n'est plus à démontrer et justifie l'émergence d'un « capitalisme cognitif » (Azaïs et al., 2001) en tant que clé de voute d'une nouvelle économie de la connaissance. Ainsi, en termes de valorisation boursière, la montée en puissance des entreprises technologiques constitue une illustration forte d'un changement de paradigme<sup>3</sup>. Ces transformations ont accompagné une croissance économique significative des pays membres de l'OCDE, associée à un rebond spectaculaire, sous l'effet des investissements réalisés en termes d'actifs immatériels (OCDE, 2006)<sup>4</sup> et dont le pilotage implique de nouveaux acteurs institutionnels<sup>5</sup>. Le concept de performance revêt, plus encore, son caractère polymorphe, complexe et multidimensionnel (Bourguignon, 1998), hybridant simultanément ressources tangibles et intangibles (Barney, 1991 ; Kaplan et al., 2001). Ces dernières, rares, non substituables et spécifiques, constituent le cœur du capital immatériel dans une visée performative (Edvinsson et Malone, 1997 ; Kaplan et Norton, 2001). Dans cette recherche, nous étudierons, en termes de pratiques organisationnelles (Lejeune et Vas, 2012)<sup>6</sup>, la perception par les acteurs des déterminants de la performance immatérielle. Pour aborder cette problématique, nous nous inspirons de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Donaldson et Preston, 1995) et du cadre théorique de Ferreira et Otley (2009) afin de mieux rendre compte des déterminants perçus du capital immatériel et des pratiques de gestion associées, notamment à travers ses activités intangibles (Sánchez, 2000 ; Meritum, 2002 ; Veltri, 2013). Après une première partie consacrée à l'exposition du cadre théorique et conceptuel, les déterminants de la performance immatérielle seront abordés à partir d'une étude de cas exploratoire mettant en lumière la perception des déterminants du CI et des mesures qui y sont associées.

## 2. Performance immatérielle : cadre théorique et conceptuel

Marqué par la pluralité des définitions associées au concept, le champ théorique est néanmoins fortement orienté par les travaux en prise avec l'instrumentation de gestion (Norton et Kaplan, 1996 ; Edvinsson et Malone, 1997 ; Fustec, 2011 ; Cappelletti, 2012). Aussi, pour mieux inscrire la performance immatérielle dans une approche globale, nous avons privilégié les travaux de Ferreira et Otley (2009).

---

<sup>3</sup> Outre-atlantique, leur valorisation repose essentiellement sur la part des actifs immatériels.

<sup>4</sup> Les investissements en R&D consacrent un taux de rentabilité de 20% et le capital humain serait à l'origine du large spectre des gains de productivité (15% à 90% selon l'OCDE en 2006).

<sup>5</sup> A l'échelle européenne, les programmes Meritum (Measuring intangibles to understand and improve innovation management) et Dati (Danish guideline project for IC reporting).

<sup>6</sup> Les pratiques organisationnelles constituent le résultat d'une transformation des représentations sociales en comportements formalisés et durables (Lejeune et Vas, op.cit).

## 2.1. Définition

La littérature managériale (Norton et Kaplan, 1996 ; Edvinsson et Malone, 1997 ; Fustec, 2011) s'accorde sur le triptyque capital humain (CH), capital relationnel (CR) et capital structurel (CS) en tant que « briques élémentaires » du capital immatériel, même si d'autres critères en lien avec le développement durable pouvaient y être associées : par exemple, le « capital naturel », proposé dans le Thésaurus Bercy (Fustec, 2011 ; 2017) n'a pas été abordé<sup>7</sup>. Si l'on admet généralement que le capital humain se forge à partir de connaissances, de pratiques, d'attitudes et de créativité (Durand, 2015 ; Vidotto, 2017), Ployhart et Moliterno (2011) insistent davantage sur les compétences spécifiques développées en matière de savoir-faire et de savoir-être, inscrites ou non dans la durée (Modèle KSAO<sup>8</sup>). Il pourrait sembler « périphérique » en tant que source « potentielle » de performance, mais il s'inscrit pourtant au cœur du processus de création de valeur<sup>9</sup>. Le capital relationnel renvoie, pour sa part, au « capital marque » (Kapferer, 1991), au « capital client » ainsi qu'à l'ensemble des fournisseurs et partenaires<sup>10</sup> (Vidotto ; 2017 ; Fustec, 2011 ; Abhayawansa et Guthrie, 2014). Enfin, le capital structurel se résume souvent à la qualité des produits et services, l'innovation, la mémoire et la culture organisationnelles (Ordóñez de Pablos, 2004 ; Ludewig et Sadowski, 2009 ; Scott, 2003 ; Bounfour, 2011). Dans une perspective dynamique (Kianto, 2007), le capital immatériel ne représente plus seulement un stock d'actifs à optimiser (Bontis, 1999) mais doit être compris en tant que capacités (Teece et al, 1997) génératrices de flux et de capital financier (Roos et al., 1997)<sup>11</sup>. Ainsi, les trois composantes s'inscrivent dans une logique d'interdépendance (Edvinsson, Malone, 1997) et établissent mutuellement des « combinaisons de type synergétiques » (Kaplan et Norton, 1996 ; Marr et Moustaghfir, 2005 ; Albertini, 2016). Dans un système en forte interdépendance, la valeur totale créée dépasserait la somme des performances intrinsèques du triptyque CH-CR-CS du fait des flux et de leurs interactions avec les actifs tangibles (Bounfour, 2012). Toutefois, devant l'incapacité à proposer un cadre dominant de mesure et de *reporting* adapté, Dumay et al. (2013, op.cit) suggèrent une approche systémique intégrée à l'écosystème de l'entreprise. Cette proposition s'inscrirait dans une nouvelle vague de recherche<sup>12</sup>, abordant la création de valeur « immatérielle » dans une perspective partenariale (Dumay, 2013 ; Secundo, 2018), posant aussi la question de la rénovation des outils de pilotage d'une performance globale durable (Cappelletti, 2012).

## 2.2. Proposition d'un cadre conceptuel de pilotage de la performance immatérielle

L'observation d'une instrumentation de gestion ponctuelle de la performance immatérielle semble inhérente à la disparition progressive du CI de la communication des entreprises cotées

---

<sup>7</sup> Pour Penrose (1959) et Barney (1991), le caractère idiosyncrasique d'une ressource immatérielle est à l'origine d'avantages compétitifs. En conséquence, le capital naturel n'a pas été retenu en tant que ressource « partagée ».

<sup>8</sup> KSAO: Knowledge, Skills, Abilities, Others (characteristics).

<sup>9</sup> Du fait même de sa nature de « capital ». En effet, l'entreprise ne peut ni le contrôler, ni le comptabiliser par mesure de prudence. Il est toutefois à l'origine de la valeur créée.

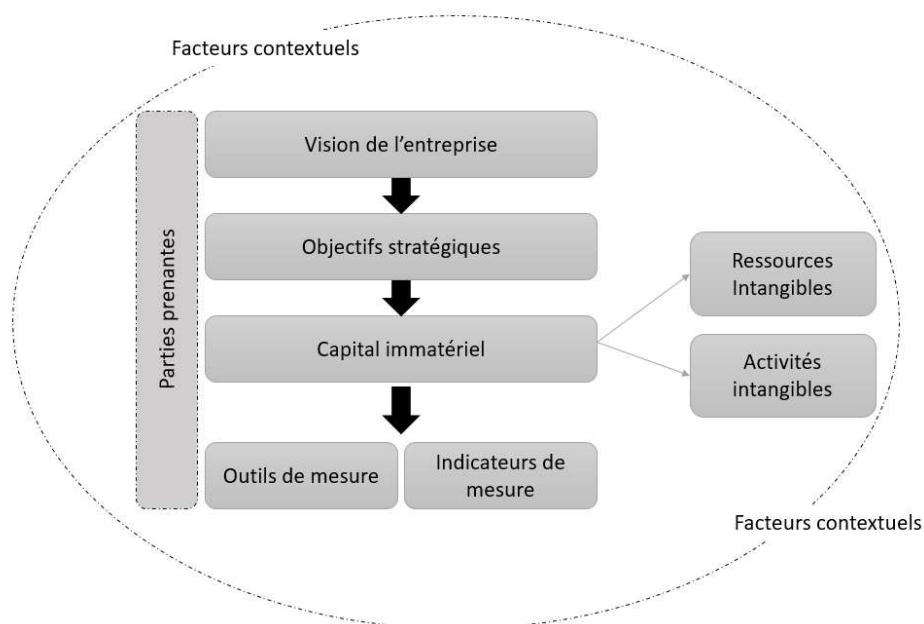
<sup>10</sup> Pour le Thésaurus Bercy (2011), le capital « partenaires », tisse ses liens au-delà des relations non commerciales pour s'étendre aux sous-traitants et aux réseaux d'alliance. En France, l'observatoire des immatériels a également consacré la notion de « capital fournisseurs et partenaires ».

<sup>11</sup> Elles correspondent aux capacités d'intégration, d'adaptation, de renouvellement et de reconfiguration des compétences internes et externes.

<sup>12</sup> Une première vague acte la contribution du capital immatériel au processus de création de valeur, pour établir la liaison avec la rentabilité financière à l'orée du 21<sup>ème</sup> siècle et s'attacher ensuite aux implications managériales.

en bourse<sup>13</sup> : le nombre de publications<sup>14</sup> ne cesse de diminuer, avec une faiblesse constatée en termes de résultats significatifs (Dumay, 2016). Même si le reporting intégré (<IR>)<sup>15</sup> (IIRC, 2013) contextualise davantage la création de valeur à partir d'informations extra-financières, la question de sa pérennité est posée du fait de son caractère non obligatoire (Dumay, 2016<sup>16</sup>; Flower, 2015). Dans ce contexte, le schéma théorique de Ferreira et Otley (2009) fournit une alternative au reporting intégré <IR> et propose un cadre conceptuel où la performance immatérielle (SMPI<sup>17</sup>) s'adapte aux spécificités de l'entreprise. Cette adéquation est exprimée en termes d'indicateurs, d'outils, de vision d'entreprise, d'objectifs stratégiques et de pratiques de gestion. Cependant, appliquée à tous les déterminants perçus de la performance immatérielle, elle ne nous a pas permis d'analyser les échanges de connaissances, ou encore les effets de personnalités individuelles au sein des équipes. Enfin, en privilégiant une perspective partenariale (Dumay, 2013 ; Secundo, 2018), nous intégrons les « parties prenantes » comprises comme « l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants » (Mercier, 1999). Enfin, à partir du projet Meritum (2002), nous avons établi une distinction entre ressources et activités intangibles<sup>18</sup>.

**Figure 1 : Le cadre conceptuel du SMPI**



Source : élaboré par les auteurs

<sup>13</sup> Infosys, spécialiste de la transformation digitale, fut le dernier à publier, en 2012, un *reporting* relatif au CI.

<sup>14</sup> Essentiellement issues du *Journal of Intellectual Capital* (Dumay, 2016).

<sup>15</sup> Dans un souci de comparabilité et de simplification du reporting, l'<IR> privilégie les « nouvelles » formes de capital sources de valeur (capital intellectuel, humain, sociétal ou environnemental, notamment).

<sup>16</sup> Un cadre réglementaire est nécessaire à la reconnaissance de l'<IR> en tant que norme pour la communication financière. Pour l'instant, il est davantage perçu comme un outil au service de la stratégie. Dans une étude menée en 2013 par la banque mondiale sur toutes les places boursières, 47520 rapports annuels ont été rédigés selon des principes de normalisation comptables contre seulement 16 <IR> et aucun relatif au capital immatériel.

<sup>17</sup> Système de Management de la Performance Immatérielle.

<sup>18</sup> Ressources et activités intangibles forment le capital immatériel. Les premières renvoient à l'aspect « statique » du CI constitué d'actifs et de compétences. Les secondes en forment le caractère « dynamique » issu des pratiques permettant l'acquisition, le développement de nouvelles ressources et le monitoring des celles en place.

### 3. Une étude de cas : le transporteur AB

Le cadre conceptuel (Figure 1), déployé au sein d'une entreprise de transport (la société AB)<sup>19</sup>, nous a permis d'identifier les ressources clés de la performance immatérielle et leur interaction avec les autres éléments du SMPI. Pour le recueil de données exhaustives, nous avons privilégié l'étude de cas (Hlady-Rispal, 2002 ; Yin, 2018) tout en bénéficiant d'un statut d'observateur participant<sup>20</sup> (Baumard et al., 2014). Le choix de la société s'est également justifié par le fait qu'il s'agit de l'une des rares entreprises de la région à avoir mené une réflexion autour du capital immatériel, notamment en déployant le modèle Thésaurus Bercy. Sur un plan méthodologique, AB peut être comprise comme une « étude de cas polaire » au sens de Jugdev et al. (2010, op. cit p.686). Après avoir explicité les étapes poursuivies dans la collecte et l'analyse des données, nous discuterons les résultats auxquels nous sommes parvenus.

#### 3.1. Présentation et traitement des données

Les données primaires collectées se présentent sous forme d'observations, de documents internes, de comptes rendus de réunions (conférences et manifestations professionnelles) ainsi que de quatre entretiens semi-directifs codés sous Nvivo (cf. tableau 1). Nous avons également mené une analyse documentaire provenant de canaux internes, issues d'ateliers de travail pour recenser les ressources immatérielles et les indicateurs de pilotage adéquats pour la production de tableau de bord<sup>21</sup>.

**Tableau 1 : Source des données recueillies**

<b>Données primaires (entretiens semi-directifs)<sup>22</sup></b>			
<b>Personnes interviewées</b>		<b>Déroulement</b>	
<b>N°</b>	<b>Fonction</b>	<b>Date</b>	<b>Durée de l'entretien</b>
1	Contrôleur de gestion	15/02/2017	00 :47 :09
2	Contrôleur de gestion social	04/12/2018	00 :33 :00
3	Chef du département organisation	17/12/2018	00 :52 :53
4	Chef du département pilotage commercial	21/01/2019	00 :43 :00
<b>Données primaires (entretiens non-directifs)<sup>23</sup></b>			
1	Agent commercial d'exploitation	Septembre 2018	01 :00
2	Agent commercial d'exploitation	Septembre 2018	01 :00
3	Manager leader (filiale AB)	Septembre 2018	30 :00
<b>Données secondaires (documents internes)</b>			
<b>Intitulé du document</b>		<b>Source du document</b>	
Tableau de bord du programme de fidélité		Reporting trimestriel	

<sup>19</sup> AB, entreprise de transport dont l'état est actionnaire dispose d'un réseau dense de destinations. Pour des raisons de confidentialité, la compagnie a été anonymisée et toute information permettant de l'identifier a été filtrée.

<sup>20</sup> La méthode d'observation-participante conjugue notre position de cadre chez AB avec un statut de chercheur parfaitement identifié. En exposant une réalité latente, elle a permis de compléter la méthode discursive, sans aucune visée transformative, ce qui la distingue, d'ailleurs, des approches classiques en termes de recherche-action.

<sup>21</sup> Dans le cadre de la mise en place d'un nouveau plan de développement, et pendant quatre mois, la compagnie a mené une réflexion sur son capital immatériel pour établir une nouvelle feuille de route impliquant toutes les directions. Le Thésaurus Bercy (TB) a ensuite été implémenté pour « valoriser globalement » la société.

<sup>22</sup> Nous avons identifié les participants « directs » au projet « TB » et tous les acteurs sensibilisés et impliqués dans la mesure des dimensions CH-CR-CS. Les dirigeants ont été sollicités en priorité, mais compte tenu de l'impossibilité à obtenir un rendez-vous, nous nous sommes redirigés vers les autres membres de leurs équipes pour récupérer les données secondaires essentielles à notre matériau empirique.

<sup>23</sup> En 2018, nous avons accompagné les membres de la *task force*, en renfort des « agents d'exploitation filiales ». Les acteurs ont été interrogés sur le climat social, mais les entretiens n'ont pas été enregistrés suite à leur refus.

Présentation du capital immatériel	Projet d'évaluation du capital immatériel (livrable)
Le bilan du capital immatériel	Projet d'évaluation du capital immatériel (livrable)
Démarche du projet capital immatériel	Projet d'évaluation du capital immatériel (livrable)
Baromètre de perception de la marque	Etude annuelle sur la perception de la marque AB
Baromètre de satisfaction client	Enquête annuelle de satisfaction client
Bilan d'e-réputation	Reporting mensuel
Tableau de bord des systèmes d'informations	Reporting mensuel
Suivi des procédures	Cartographie des processus
Référentiel de la relation client	Nouveau référentiel client AB (livrable)
Rapport d'évaluation de la gouvernance	Reporting annuel
Rapport de gestion 2017	Rapport annuel
Nouvelle plateforme de marque	Plateforme de marque AB (livrable)
Lettre de cadrage stratégique	Communiqué interne

### 3.2. Résultats obtenus

Les résultats de la recherche ont une visée exploratoire et s'inscrivent dans une posture interprétative, de compréhension des représentations et des comportements des acteurs (Gavard-Perret *et al.*, 2012 ; Thietart, 2014). L'analyse de contenu identifie le capital structurel (CS) et le capital relationnel (CR)<sup>24</sup> comme les principaux déterminants perçus du capital immatériel. Bien qu'AB dispose d'un important effectif de collaborateurs, le capital humain n'apparaît pas comme élément structurant du capital immatériel alors qu'il fait l'objet de nombreuses implémentations (formation, évaluation du capital humain, gestion des compétences et des carrières, système de rétribution, communication). Les activités intangibles traduisent l'importance des pratiques de gestion mises en place par l'entreprise pour développer, évaluer ou créer le CI (Sánchez, 2000 ; Meritum, 2002 ; Veltri, 2013). Chez AB, les activités intangibles de capital humain (AICH) et les activités intangibles de capital structurel (AICS) sont significatives dans le discours des acteurs<sup>25</sup>. Ainsi, la formation occupe une place centrale : « *la compagnie investit dans du personnel qualifié et dans sa formation car elle peut en bénéficier par la suite* » (E01). La codification des routines est l'élément le plus cité dans les AICS : « *ce qui nous différencie d'une autre compagnie, ayant le même nombre d'équipements, c'est la maîtrise et l'industrialisation des processus* (E04) ». Et d'ajouter : « *nous disposons d'une cartographie qui est un inventaire...sous forme d'une arborescence de tous les processus, sous-processus et les procédures décrites selon un logigramme* » (E03).

Pour approfondir perception et pratiques du capital immatériel, nous analyserons, à partir du cadre conceptuel, les dimensions CH, CR et CS.

#### 3.2.1. Le capital humain (CH)

Le capital humain se définit comme l'ensemble des compétences détenues (Durand, *op.cit.*, p.267)<sup>26</sup> : elles peuvent s'inscrire dans une démarche de diagnostic socio-économique (Savall, 1975) afin d'évaluer les sources de dysfonctionnements responsables des coûts cachés (Cappelletti, 2010, 2012<sup>27</sup>). Le savoir correspond au stock de connaissances disponibles. Le

<sup>24</sup> L'encodage a été réalisé à l'aide de nœuds constituant la grille initiale. Chaque nœud est composé de plusieurs références associées au corpus empirique. Après codification du contenu, on dénombre 21 références pour le CS, 14 pour le CR et 10 pour le CH.

<sup>25</sup> Nombre de références : AICH (7) ; AICS (4) ; AICR (1).

<sup>26</sup> Savoir, savoir-faire et savoir-être.

<sup>27</sup> La source de création de valeur est endogène, à travers la dimension CH, mais aussi exogène grâce au capital de négociation qui constitue une variable résultante.

savoir-faire relève d'une dimension pratique et comporte les notions de savoir-faire individuels ou collectifs, au talent et à l'expérience accumulée. Le savoir-être présage d'une compétence comportementale et relationnelle comme la motivation et l'adhésion du personnel à la stratégie de l'entreprise et son engagement dans sa mise en œuvre. La codification des éléments discursifs<sup>28</sup> fait ressortir les sous-dimensions « savoir » et « savoir-faire » du capital humain (CH) : « *notre image en termes de sécurité et de sûreté provient du fait qu'on ait du personnel qualifié et compétent avec beaucoup d'années d'expériences derrière* ». Par ailleurs, ces deux perspectives ne font pas l'objet de pratiques de mesure. En effet, bien qu'elles soient jugées significatives dans la composition du CH, celui-ci est appréhendé sous l'angle de la performance des ressources humaines : « *nous avons des indicateurs de performance internes. A savoir, l'évolution des effectifs, l'évolution de la masse salariale et de la pyramide d'âge, un tas d'indicateurs sous l'angle du capital humain* ».

**Tableau 2 : Caractéristiques de la dimension CH<sup>29</sup> chez AB**

Indicateurs	Outils	Vision	Parties prenantes	Objectifs stratégiques <sup>30</sup>	Pratiques de gestion
Turnover. Rotation des effectifs. Taux d'absentéisme. Pyramide des âges. Age moyen. Ancienneté moyenne. Fréquence des AT <sup>31</sup> . Parité H/F. Suivi de la masse salariale et des primes.	SIRH	Gestion et développement du CH.	DRH. Employés Directeurs.	Renforcer les talents et la formation. Améliorer la productivité du personnel <sup>32</sup> . Renforcer le rôle du RH.	Formation. Évaluation annuelle. Mesure de la productivité RH. Avantages sociaux. GPEC. Dispositif d'intégration et de promotion interne.

### 3.2.2. Le capital relationnel (CR)

Le capital relationnel assimile l'ensemble des parties prenantes internes et externes ainsi que le réseau en prise avec elles (Ludewig et Sadowski, 2009, IIRC, 2013). On retrouve les clients (avec le capital client et le capital confiance), les salariés, les fournisseurs et les actionnaires. Par réseau de relations, nous entendons les avantages issus de l'appartenance de l'entreprise à une organisation (alliance, groupe d'entreprises). Les critères de réputation et de notoriété s'inscrivent comme une sous-composante du CR : le « capital marque ». En tant qu'acteur historique du transport, AB a pu constituer un réseau de partenaires liés par des procédures de travail maîtrisées : « *sur certaines destinations, nous avons des sous-traitants qui prennent en charge toute l'activité et qui peuvent complètement remplacer les ressources d'AB, donc nous avons de très bonnes relations avec nos sous-traitants, surtout les sous-traitants exploitation et ça c'est...critique* » (E04). AB dispose d'un réseau étendu de fournisseurs et de partenaires dans

<sup>28</sup> La grille de codage est réalisée à partir d'une grille interprétative construite sur la base d'un raisonnement abductif et par « codage multithématique ». Dumez (2016), en référence aux travaux de Putnam (2004, p.146), ne privilégie pas systématiquement une approche enracinée dans les faits. Son application à l'analyse de contenu pose question dès qu'il s'agit de l'opérationnaliser sans véritablement garantir l'élimination du risque de circularité.

<sup>29</sup> Réalisé à partir de l'entretien E02 et des données secondaires.

<sup>30</sup> Il s'agit d'objectifs stratégiques fixés par la direction et issus du traitement des données secondaires.

<sup>31</sup> Accidents de travail.

<sup>32</sup> Gestion des heures du personnel d'exploitation sans augmentation de la masse salariale. Parmi les mécanismes identifiés, la compagnie optimise son programme de transport, recours au personnel intérimaire et aux heures supplémentaires pour répondre aux pics d'activité, digitalise ses processus (bornes et enregistrement en ligne).



le monde. Pour son exploitation et depuis plusieurs années, AB a construit des collaborations avec des prestataires pour chaque destination. La société est également membre de l'alliance « Transport One » qui favorise des externalités positives : l'alignement aux standards internationaux en termes de processus de gestion, l'accès à un large réseau de dessertes, des temps de transit optimisés et l'élargissement de la palette des services offerts. Cependant, AB doit surmonter l'insatisfaction de ses clients sur le plan de la qualité de service. Les motifs de mécontentement<sup>33</sup> relèvent des prix, perçus exorbitants et non justifiés compte tenu de l'offre de service proposée, des réponses insuffisantes apportées aux gestions des irrégularités (perte de bagages, retards, annulation de voyages, ...) et de l'incapacité du service client à satisfaire les demandes en période de forte activité. Les rapports d'e-réputation et l'enquête annuelle de satisfaction établissent le lien entre insatisfaction ressentie et ses effets sur la perception de la marque via les canaux digitaux. Le tableau 3 identifie chaque composante du CR et ses liens avec les autres dimensions du SMPI.

**Tableau 3 : Caractéristiques de la dimension CR chez AB**

	<b>Capital client</b>	<b>Capital marque</b>	<b>Capital partenaires</b>
<b>Vision</b>	Maintenir des certificats de qualité de service : <i>Customer centricity</i> <sup>34</sup> .		
<b>Objectifs stratégiques</b>	Développement de la cible <i>diaspora</i> , stabilisation du produit, drainage de la clientèle « haute contribution », développement de partenariats.		
<b>Ressources</b>	Clients fidélisés. Clients externes.	Plateforme de marque. Notoriété, e-réputation.	Fournisseurs, partenaires, sous-traitants. Membre d'une alliance de transporteurs.
<b>Outils</b>	CRM <sup>35</sup> et suivi de satisfaction.	Bilans e-réputation. Outils de suivi d'audience.	Progiciels de gestion intégrée.
<b>Indicateurs</b>	Nombre de membres réguliers. Taux de satisfaction.	Indicateurs de satisfaction et de notoriété. Taux d'engagement. Rating « Transport excellence <sup>36</sup> ».	Délais de traitement des factures fournisseurs. Taux de recouvrement. Economies sur appels d'offre.
<b>Parties prenantes</b>	Tous les organes du pôle client.	Clients internes-externes. Partenaires publics. Collectivités locales.	Sous-traitants. Opérateurs maintenance, approvisionnement énergétique, restauration.
<b>Pratiques de gestion</b>	Enquêtes de satisfaction. Etudes Ad hoc. Référentiel de la relation client <sup>37</sup> .	Activations digitales. Baromètre de satisfaction. Focus group.	Cahier de procédures. Processus dématérialisés. Développement d'une plateforme d' <i>e-sourcing</i> .

### 3.2.3. Le capital structurel (CS)

Martín de Castro (2011) définit le capital structurel comme combinaison du capital technologique et du capital organisationnel. Pour lui, le capital technologique se réfère à l'association des connaissances organisationnelles conduisant à innover grâce aux

<sup>33</sup> Mis en évidence par les études de satisfaction « client ».

<sup>34</sup> Offres personnalisées par segment de clientèle via un outil de gestion CRM.

<sup>35</sup> Customer Relationship Management.

<sup>36</sup> Organisme de labellisation de la qualité de service dans l'industrie de transport.

<sup>37</sup> Standardisation des processus de délivrance du service tout au long du parcours client.

infrastructures technologiques<sup>38</sup>, à la propriété intellectuelle et au déploiement d'activités de R&D<sup>39</sup>. Chez d'AB, le capital structurel est principalement composé de la mémoire organisationnelle. A partir des données primaires et secondaires et d'éléments issus de l'observation, nous avons identifié trois déterminants perçus du capital structurel : les systèmes d'information<sup>40</sup>, le climat social<sup>41</sup> et l'innovation<sup>42</sup>.

S'agissant des systèmes d'informations, la détention seule du SI n'est pas suffisante pour le considérer comme une ressource : « *Les SI, ça c'est le grand sujet. Ils rentrent dans les actifs matériels, sauf que là, on parle des SI sur le plan de la maîtrise et de l'utilisation* » (E04).

A la suite de plusieurs opérations de restructuration, AB connaît de fortes tensions sociales, essentiellement en provenance des collaborateurs en poste dans les filiales. « *C'est important qu'on ait un climat social serein pour que ce capital humain puisse être productif, pour qu'il puisse apporter de la valeur ajoutée. Si le capital humain travaille sous tension, on ne peut pas être aussi productif* » (E04). Plusieurs mouvements sociaux, successifs entre 2016 et 2019, ont entravé le bon déroulement de l'activité et ont généré d'importantes pertes financières. Pour renforcer le sentiment d'adhésion à la vision de l'entreprise et ancrer ses valeurs dans la mémoire collective, AB s'est engagée sur un « référentiel client » destiné à consolider le savoir-être et l'interdépendance entre les différents maillons de la chaîne de valeur du service client.

Enfin, la stratégie adoptée ces trois dernières années a été marquée par la forte volonté d'AB de s'inscrire dans une logique d'innovation et d'amélioration continue de l'expérience client. Elle se traduit par la digitalisation des services et par la dématérialisation, en interne, de l'ensemble des processus opérationnels, de pilotage, de mesure et de support. Pour accompagner cette démarche, une structure dédiée à l'innovation a vu le jour.

**Tableau 4 : Caractéristiques de la dimension CS chez AB**

	<b>Climat social</b>	<b>Innovation</b>	<b>Les systèmes d'information</b>
<b>Vision</b>	Gestion et développement du capital humain.	Mise en place d'une démarche de <i>design thinking</i> .	Maintien des standards d'excellence opérationnelle.
<b>Objectifs stratégiques</b>	Amélioration de la productivité du personnel.	Accélération de l'automatisation des services et des processus.	
<b>Outils</b>	Baromètre social.	Veille technologique.	SMQ <sup>43</sup> , JAME <sup>44</sup> .
<b>Indicateurs</b>	Taux de satisfaction des clients internes. Nombre de grèves. Nombre de démissions.	Taux d'adoption <sup>45</sup> . Taux de satisfaction. Chiffre d'affaire.	Taux de satisfaction des utilisateurs. Taux de réclamations sur application informatique.

<sup>38</sup> Principalement à travers les systèmes d'information et de télécommunication.

<sup>39</sup> Protection de la propriété intellectuelle et industrielle via le dépôt de brevets, de prototypes et de marques.

<sup>40</sup> 6 références/21 références (CS).

<sup>41</sup> 5 références/21 références (CS). Comme Brunet et Savoie (2016), nous avons attribué le climat social à la composante structurelle du CI. Les auteurs définissent le climat comme configuration d'attributs organisationnels objectifs et considèrent la structure organisationnelle comme un déterminant du climat « de travail ».

<sup>42</sup> L'analyse des données documentaires révèle l'émergence de pratiques associées à l'innovation bien que cet élément ne soit pas présent dans les représentations des acteurs.

<sup>43</sup> Système de Management de la Qualité.

<sup>44</sup> Le Journal d'Amélioration du Processus est un tableau de synthèse des actions d'amélioration de la qualité.

<sup>45</sup> % d'actions réalisées par la population cible par rapport aux objectifs.

	Accidents de travail.		Taux d'efficacité du SMQ.
<b>Parties prenantes</b>	Directeurs. Directeur RH. Méthodes et qualité.	Responsable études et innovation. Comité innovation. Chef et équipe projet.	Direction informatique. Directions métiers. Pôles d'activités et filiales.
<b>Pratiques de gestion</b>	Communication du référentiel et formation à la relation client. Accords de paix sociale.	Programme <i>open innovation</i> . Plateformes de travail collaboratif.	Pilotage de la performance informatique. Développement des nouvelles applications <sup>46</sup> .

### 3.2.4. L'impact des facteurs contextuels

On observe le rôle de catalyseur des facteurs contextuels (Ferreira et Otley, 2009)<sup>47</sup> qui constituent des variables de contingence, explicatives de l'efficacité des modes de contrôle, même s'ils n'en constituent pas une caractéristique à part entière. Chez AB, on relève l'importance significative de la structure organisationnelle et de l'environnement externe en tant que facteurs contextuels explicites impactant la performance immatérielle.

La structure organisationnelle est largement évoquée dans les sources documentaires et le discours des acteurs<sup>48</sup> : « *mettre en place une organisation et les processus, industrialiser une façon de travailler, une façon de faire, ce n'est pas quelque chose d'évident. Si on compare AB et une entreprise qui vient d'être créée [...] AB a expérimenté plusieurs manières, plusieurs méthodes, pour figer un certain nombre de procédures. Elle va gagner en efficacité, à travers son retour d'expérience. Elle va générer plus de revenus et donc la valorisation serait plus importante [...] tout ça, on va le retrouver dans la valorisation* ». Par ailleurs, les liens étroits qu'entretient AB avec l'état confèrent à ce dernier simultanément le rôle de financeur, de membre dans les instances de gouvernance, mais aussi de client et de partenaire.

L'environnement externe s'exprime directement dans la performance immatérielle : « *la position géographique fait que c'est un pays très attractif au niveau touristique. On bénéficie également de la dynamique des échanges commerciaux en termes d'import-export et d'un climat d'affaire saint et porteur d'opportunités* ». Malgré un contexte régional favorable à la croissance du trafic, AB a subi les revers liés à la déréglementation du secteur du transport qui l'ont amené à mettre en place un plan de restructuration au coût social important. D'autres menaces planent sur son activité : l'augmentation des taxes de transport et la confusion dans l'esprit des clients entre les activités relevant de son périmètre de celles déployées auprès d'entreprises partenaires<sup>49</sup>.

L'analyse des éléments discursifs a également permis de souligner l'impact des pratiques de gestion, des déterminants du CI et des facteurs contextuels. Les activités intangibles traduisent les pratiques de gestion en prise avec la création, le développement et l'évaluation du CI (Sánchez, 2000 ; Meritum, 2002 ; Veltri, 2013) alors que ses déterminants correspondent aux ressources immatérielles à l'origine du processus de création de valeur, source d'avantages compétitifs. Leur identification opérationnalise le construit et la valeur créée résulterait d'une

<sup>46</sup> Par exemple, l'assistance aux passagers.

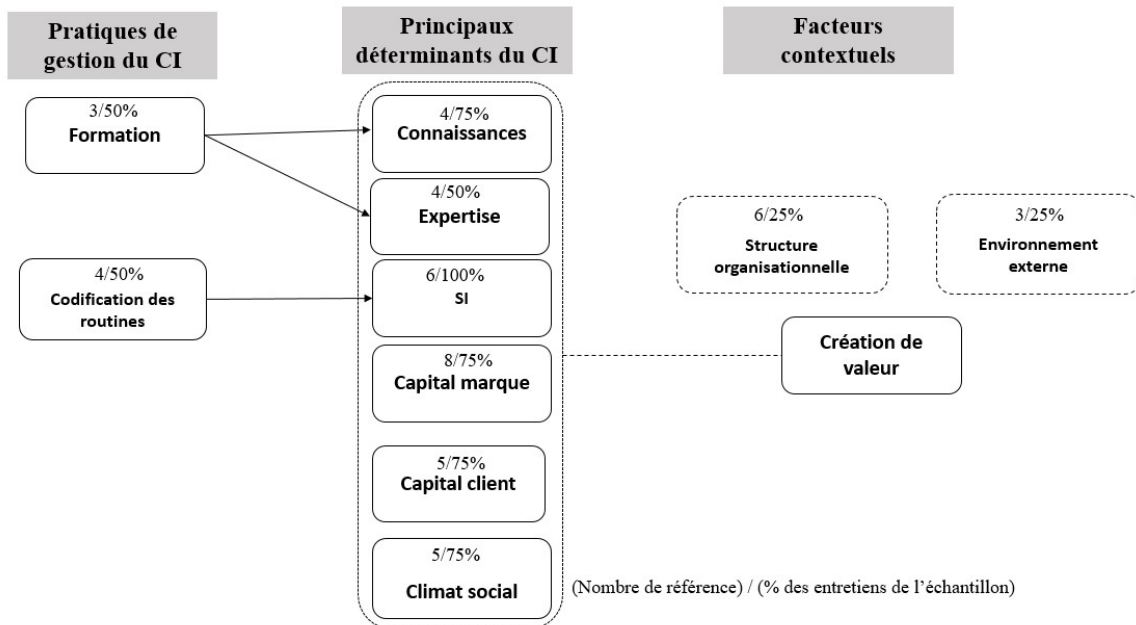
<sup>47</sup> La structure organisationnelle et actionnariale, la taille, l'environnement externe, la stratégie, la culture et la technologie.

<sup>48</sup> Sur 13 références relatives aux facteurs contextuels, 6 renvoient à la structure organisationnelle.

<sup>49</sup> Les structures publiques dédiées à la gestion des services de transport.

combinaison entre ressources et activités intangibles, sous l'effet de facteurs contextuels<sup>50</sup>. L'analyse de contenu s'est notamment appuyée sur les travaux de Bardin (2013) qui justifie le recours aux fréquences pour l'interprétation des résultats. En reliant ces différents éléments à travers une chaîne de preuve, nous proposons un schéma explicatif de la formation et de la codification des routines dans les pratiques organisationnelles d'AB (cf. figure 2).

**Figure 2 : Caractéristiques du capital immatériel chez d'AB**



Source : élaboré par les auteurs

#### 4. Discussion et conclusion

Aujourd'hui, le CI constitue un enjeu pour la compétitivité des organisations. Dans une économie en mutation, l'identification des ressources intangibles participe à la mise en place de mécanismes de contrôle adaptés et permet d'associer les parties prenantes au processus de création de valeur. Prendre conscience de l'importance du CI n'est plus suffisant. Il s'agit de développer un système de mesure qui puisse répondre aux besoins et aux spécificités de chaque entreprise pour épouser le caractère polymorphe du concept. Même si de nombreux outils sont disponibles, le caractère idiosyncrasique du CI rend complexe toute tentative de normalisation de la mesure ou de *reporting* spécifique. La littérature managériale (Edvinsson et Malone, 1997 ; Meritum, 2002 ; Sánchez et al., 2000 ; Kaplan et al., 2004) a négligé les facteurs contextuels qui, au vu d'AB, se sont avérés pertinents pour la compréhension des déterminants perçus du capital immatériel. La mise en perspective du lien entre les facteurs contextuels et la performance immatérielle constitue un apport théorique. Le capital immatériel est assujéti à des facteurs à la fois endogènes, composés des ressources intangibles et des pratiques de gestion, et exogènes par le biais de facteurs contextuels qui méritent d'être soulignés dans l'identification des déterminants de la performance immatérielle (cf. figure 2). Leur considération permet aussi d'affiner la compréhension du CI et de réduire les incohérences liées

<sup>50</sup> On confirme l'impact des facteurs contextuels en tant que catalyseurs dans la transformation de ressources intangibles en valeur créée.

à la définition du concept (Béjar, 2007). Nous appuyons nos résultats sur la théorie des ressources et des compétences, considérée en tant qu'« approche statique » d'étude du capital immatériel<sup>51</sup> (Kianto, 2007, N. Bontis, 1999). Même si une analyse en termes d'interactions pouvait être proposée sur la base des capacités dynamiques, nous avons privilégié la première option en tant que cadre théorique dominant en management stratégique (Prévot et al, 2010). L'analyse de contenu a mis en exergue l'importance de l'environnement externe et de la structure organisationnelle dans le processus de création de valeur immatérielle. Pourtant, parmi les facteurs contextuels proposés par Ferreira et Otley (2009), seuls deux ont été identifiés. Ainsi, aucun lien n'a pu être établi avec la stratégie, la culture, la taille, la technologie ou encore la structure actionnariale. Toutefois, les deux facteurs contextuels identifiés sont perçus par les acteurs comme déterminants, marquant ainsi une distinction claire avec les travaux de Ferreira et Otley (2009) qui ne les retiennent qu'à titre indicatif. Pour eux, ils se résument à de simples critères du SMP sans incidence directe et explicite sur la performance globale. D'ailleurs, à notre connaissance, seules deux études révèlent la relation « performance immatérielle - facteurs contextuels » (Užienė et al., 2015 ; Ching C. et al., 2010). Si la première est purement conceptuelle, la seconde cherche à expliquer la corrélation entre la disponibilité de l'information pour le *reporting* et les facteurs de contingence<sup>52</sup>.

L'étude a mis en relief les principaux déterminants de la performance immatérielle et les pratiques de gestion associées, mais aussi une dissociation entre les deux dimensions. Le CH figure en arrière-plan des discours, même si dans la littérature managériale, il occupe une place centrale, particulièrement dans les activités de service en tant que facteur déterminant du processus de création de valeur (Kianto, 2010). Le contenu discursif privilégie d'avantage les dimensions CR et CS, témoignant du découplage entre perceptions et pratiques de gestion. Dans les faits, le capital humain (CH) fait l'objet d'une instrumentalisation plus forte que les dimensions CR et CS, et justifierait le déploiement, dans le futur, d'un management socio-économique autour d'investissements immatériels en développement du potentiel humain (Cappelletti, 2010, 2012)<sup>53</sup>. Chez AB, investir dans la mesure de la performance immatérielle s'explique par le déploiement d'un nouveau plan de développement<sup>54</sup> soumis à l'adhésion des pouvoirs publics. On pourrait en déduire que la société a privilégié cette démarche dans une recherche de légitimité. Sur le plan théorique, des perspectives se dessinent autour de l'approche néo-institutionnelle (Menard, 2003 ; Swetchine, 2013) et des liens entre facteurs de contingence et les déterminants d'adoption des pratiques de gestion, notamment au travers de variables régulatrices, normatives, culturelles et cognitives. Elle nous permettrait de poser un cadre explicatif aux pressions externes subit par AB, en tant qu'entreprise publique. Pour AB, les systèmes d'informations et le climat social constituent l'essentiel du capital structurel. Malgré sa taille, la société n'accorde que peu de place à l'innovation tant sur le plan perceptuel que pratique<sup>55</sup>.

---

<sup>51</sup> Elle permet d'analyser individuellement le rôle des ressources intangibles dans le SMPI.

<sup>52</sup> L'incertitude de l'environnement, la stratégie, les avancées technologiques, la taille et le type d'industrie.

<sup>53</sup> Agissant comme effet de levier endogène sur la qualité du management et le fonctionnement de l'entreprise.

<sup>54</sup> Pérenniser le chiffre d'affaire à long terme avec l'accroissement de la capacité d'offre en termes de sièges disponibles, associé à l'ouverture de nouvelles dessertes.

<sup>55</sup> Notamment, par rapport aux autres entreprises du secteur. L'absence de R&D et de programmes de création de nouveaux produits et services témoigne d'un défaut de stratégie d'innovation.

Les items du tableau de bord de performance immatérielle<sup>56</sup> ont précisé les caractéristiques du CH, CR, CS (cf. tableaux 2, 3, 4). Toutefois, on souligne une incompréhension et une confusion autour du concept. Des éléments de nature tangible, contextuelle, sociétale ou ne procurant aucun avantage compétitif sont répertoriés en tant que capital immatériel. L'absence d'identification des ressources intangibles réduit l'efficacité de chaque composante du SMPI. C'est pourquoi, la compréhension de ses déterminants sont nécessaires, en amont, à toute démarche d'instrumentalisation, préalablement à toute appropriation et ancrage dans les routines organisationnelles. Cette proposition est renforcée par l'absence d'informations récurrentes sur le capital immatériel dans le système de *reporting*<sup>57</sup>. La question de l'abandon d'une instrumentation de la performance immatérielle a été soulignée par Dumay (2013, 2016)<sup>58</sup> et le manque de clarté du concept de CI constituerait un facteur explicatif de l'échec des pratiques de mesure. Chez AB, la moindre considération des besoins des parties prenantes<sup>59</sup> a généré des signaux négatifs en termes de performance sociale et leur intégration dans le SMPI constitue un apport additionnel à la recherche<sup>60</sup>. Sur le plan managérial, le cas AB illustre les principaux déterminants du capital immatériel tels qu'ils sont perçus et pratiqués, même si l'on regrette l'impossibilité d'identifier des effets de synergie ou encore la présence de *proxies* en lien avec la performance environnementale<sup>61</sup>.

Chaque acteur du secteur du transport pourrait tirer profit du cas AB pour une adaptation à son contexte organisationnel. Evidemment, cette recherche présente des limites : sur le plan méthodologique, l'utilisation d'un modèle explicatif, déployé à large échelle, aurait permis une validation externe des résultats sur la base d'un échantillon représentatif.

## Bibliographie

- Abhayawansa S. et Guthrie J. (2014), « Importance of Intellectual Capital Information: A Study of Australian Analyst Reports: Importance of Intellectual Capital Information », *Australian Accounting Review* 24.
- Albertini E. (2016), « An Inductive Typology of the Interrelations between Different Components of Intellectual Capital », *Management Decision* 54, pp. 887-901.
- Azaïs C, Corsani A. et Dieuaide P. (2001), *Vers un capitalisme cognitif : entre mutations du travail et territoires*, Editions L'Harmattan.
- Bardin L. (2013), *L'analyse de contenu*, Presses universitaires de France, Paris.
- Barney J. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of management* 17.1, pp.99-120.
- Baumard et al. (2014), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in *Méthodes de recherche en Management*, Thiétart A., Dunod.
- Béjar Y. (2007), « Perception du capital immatériel par le marché financier français », *Informations, Savoirs, Décisions & Médiations*, no 33, pp.10-15.
- Bounfour A. (2011), *Le Capital organisationnel : Principes, enjeux, valeur*, Springer Science & Business Media, Paris.

---

<sup>56</sup> Pour la conduite du projet de valorisation du CI, AB s'est appuyé sur le Thésaurus Bercy.

<sup>57</sup> A partir de 2016, aucune référence au capital immatériel n'est évoquée dans la stratégie de l'entreprise.

<sup>58</sup> Sans d'ailleurs en mentionner les causes.

<sup>59</sup> Personnel d'exploitation, collaborateurs des filiales et sous-traitants.

<sup>60</sup> Cet aspect est d'ailleurs absent du modèle de Ferreira et Otley (2009).

<sup>61</sup> Thématique absente de la stratégie d'AB.

- Bounfour A. (2012), « Actifs immatériels, entre « grammaire » et « photographie » », *Analyse financière*, no 44, p.7.
- Bontis N. (1999) « Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field », *International Journal of Technology Management*, Vol. 18, Nos. 5–8, pp.433–462.
- Bourguignon A. (1998), « Représentations de la performance : le contrôle de gestion ne suffit pas », *Congrès AFC, Performances et comptabilité*, Acte du XIX congrès, pp. 14-16.
- Brunet L. et Savoie A. (2016), « Mais qu'est-ce que le climat ? » dans : *Le climat de travail : au cœur de la dynamique organisationnelle*, Caen, EMS Editions, pp. 16-47.
- Cappelletti L. (2010), « Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ? », *Revue française de gestion*, no 8, pp. 139–152.
- Cappelletti L. (2012), *Le contrôle de gestion de l'immatériel : une nouvelle approche du capital humain*, Dunod, Paris.
- Ching C. et al. (2010), « Contingency factors influencing the availability of internal intellectual capital information », *Journal of Financial Reporting and Accounting*, pp. 4-21.
- Dumay J. et al. (2013), « Intellectual Capital Research: A Critical Examination of the Third Stage », *Journal of Intellectual Capital* 14, no 1, pp. 10-25.
- Dumay J. (2016), « A Critical Reflection on the Future of Intellectual Capital: From Reporting to Disclosure », *Journal of Intellectual Capital* 17, no 1, pp. 168-84.
- Dumez H. (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert.
- Durand T. (2015), « L'alchimie de la compétence », *Revue Française de Gestion* 41, pp. 267-295.
- Donaldson T. et Preston L. (1995), « The stakeholder theory of the corporation : Concepts, evidence, and implications », *Academy of management Review* 20.1, pp. 65-91.
- Edvinsson L. (1997), « Developing Intellectual Capital at Skandia », *Long Range Planning*, Vol. 30 No. 3, pp. 266-373.
- Edvinsson L. et Malone M. (1997), *Intellectual capital : The proven way to establish your company's real value by finding its hidden brainpower*, Piatkus.
- Ferreira A. et Otley D. (2009), « The Design and Use of Performance Management Systems. An Extended Framework for Analysis », *Management Accounting Research*, n°4, pp. 263-282.
- Flower J. (2015), « The international integrated reporting council: a story of failure », *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 27, n°1, pp. 1-17.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Fustec A. et al. (2011), *Thésaurus-Bercy VI : 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.
- Fustec A. (2017), *Mesure extra-financière et financière du capital immatériel de l'entreprise, thèse de doctorat*, Lyon.
- Gavard-Perret M. L. et al. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson Education France.
- Hlady-Rispal M. (2002), *La méthode des cas*, De Boeck Supérieur.
- International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013), *The international framework*.
- Jugdev K. et La Framboise L. (2010), « Polar type », *Encyclopedia of case study research*, pp. 686-688.
- Kapferer J.N (1991), *Les marques, capital de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris.
- Kaplan R.S. et al. (2004), *Strategy maps : Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business Press.

- Kianto A. (2007), « What do we really mean by the dynamic dimension of intellectual capital? », *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, Vol. 4, pp.342-356.
- Kianto A. et al. (2010) « Intellectual capital in service-and product-oriented companies », *Journal of Intellectual Capital* 11.3, pp. 305-325.
- Lejeune C. et Vas A. (2012), « La capacité de dissémination des connaissances au sein des multinationales : une approche par les pratiques Managériales », *Association de recherches et publications en management*, Gestion 2000, pp.15-35.
- Ludewig O et Sadowski D. (2009) « Measuring Organizational Capital », *Schmalenbach Business Review* 61, no 4, pp. 393-412.
- Martín de Castro G. et al. (2011), «Towards ‘An Intellectual Capital-Based View of the Firm’: Origins and Nature», *Journal of Business Ethics* 98, no 4, pp.649-62.
- Marr B. et Moustaghfir K. (2005), « Defining Intellectual Capital : A Three-dimensional Approach », *Management Decision* 43, no 9, pp. 1114-1128.
- Menard C. (2003), « L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats », *Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy*, pp.103-118.
- Mercier S. (1999), « L'éthique dans les entreprises », Ed. La découverte, Paris.
- Meritum, Projet (2002), « Guidelines for managing and reporting on intangible ».
- Ordóñez de Pablos P. (2004), « Measuring and Reporting Structural Capital : Lessons from European Learning Firms », *Journal of Intellectual Capital* 5, no 4, pp. 629-647.
- Penrose E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, John Wiley & Sons, New York.
- Ployhart R. et Moliterno T. (2011), « Emergence of the human capital resource : a multilevel model », *Academy of management review*, vol. 36, no 1, pp. 127-150.
- Prévot F., Brulhart F. et Guieu G. (2010), « Perspectives fondées sur les ressources », *Revue française de gestion*, n° 5, pp.87-103.
- Putnam H. (2004), *Fait/valeur : la fin d'un dogme, et autres essais*, Editions de l'Eclat, Paris.
- Roos J., Roos G., Dragonetti N.C. et Edvinsson L. (1997), *Intellectual capital : Navigating the new business landscape*, Springer.
- Sadi N. et Aslani A. (2014), « Les retombées stratégiques de la divulgation volontaire d'informations sur le capital immatériel : l'exemple des firmes de biotechnologie dédiées aux sciences de la vie », *Gestion* 39, n°2, 2014, pp 67-79.
- Sánchez P. et al. (2000), « Management of Intangibles – An Attempt to Build a Theory », *Journal of Intellectual Capital* 1, n° 4, pp. 312-27.
- Savall H., *Enrichir le travail humain*, Dunod, 1975.
- Secundo G. et al. (2018), « Intellectual Capital Management in the Fourth Stage of IC Research: A Critical Case Study in University Settings », *Journal of Intellectual Capital* 19, pp. 157-77.
- Schneider B. et Reichers A. (1983), « On the etiology of climate », *Personnel Psychology* 36, pp.19-39.
- Scott T. et al. (2003), « The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments », *Health Services Research* 38, n° 3, pp. 923-45.
- Swetchine N. (2013), *L'approche commerciale des Grands Projets : l'apport des théories néo-institutionnelles*, Thèse de doctorat, Paris 2.
- Teece D., Pisano G., et Shuen A. (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic management journal* 18.7, pp. 509-533.
- Thietart R.A. (2014), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris.
- Užienė L. et Stankutė E. (2015), « Factors Influencing Intellectual Capital Measurement Practices », *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 213, pp. 351-357.
- Veltri S. et al. (2013), « The Intangible Global Report: An Integrated Corporate Communication Framework », *Corporate Communications: An International Journal*, pp. 26-51.



Vidotto J. et al. (2017), « A Human Capital Measurement Scale », *Human Capital*, n°16.

Yin R. (2018), *Case Study Research and Applications : Design and Methods*, Sage, Los Angeles, Sixth edition.