

# Inducteurs de valeur future

## UN PROCESSUS EN CINQ ÉTAPES POUR OPTIMISER L'EXPLOITATION DE VOS ACTIFS INCORPORELS

Bernard Marr

### Quel est l'enjeu?

Dans la plupart, si ce n'est la totalité des organisations, les actifs incorporels sont les vecteurs par excellence du succès à venir. Le problème tient à ce que la majorité des organisations éprouvent de la difficulté à recenser, évaluer et gérer ces actifs essentiels.

### Pourquoi est-ce important?

Le succès et la valeur futurs de votre organisation dépendent des actifs incorporels, notamment des relations avec la clientèle, de l'image de marque, du savoir faire ou des données de renseignement. La prospérité d'une organisation est tributaire de sa capacité à recenser et à exploiter ces actifs incorporels.

### Que peut on faire?

Pour assurer leur succès futur, les organisations doivent recenser, cartographier, évaluer et gérer leurs actifs incorporels, ainsi qu'en rendre compte.

LIGNES DIRECTRICES SUR LA COMPTABILITÉ DE GESTION

LIGNES DIRECTRICES

## TABLE DES MATIÈRES

Les actifs incorporels, inducteurs de succès futur	2
Signification du cadre « RAID » et application aux actifs incorporels	2
Que sont les actifs incorporels?	3
Les cinq étapes de la gestion efficace des actifs incorporels	5
Étape 1 : Recenser les actifs incorporels	6
Étape 2 : Cartographier les inducteurs de valeur incorporels	8
Étape 3 : Évaluer les actifs incorporels	11
Étape 4 : Gérer les actifs incorporels	15
Étape 5 : Rendre compte des actifs incorporels	17
Sources de renseignements complémentaires	19

## Les actifs incorporels, inducteurs de succès futur

La performance financière observée aujourd'hui est le résultat des décisions du passé, bonnes ou mauvaises. Le succès est tributaire de la capacité de l'organisation à se pourvoir des éléments incorporels appropriés, notamment a) des gens possédant les compétences et les connaissances appropriées, b) des idées innovatrices, c) une marque respectée et une bonne réputation, d) de solides relations avec les fournisseurs ou les partenaires, e) des brevets et des données indispensables (comme l'information commerciale stratégique et les renseignements issus de la veille clientèle) ou f) une culture organisationnelle dynamique et innovatrice. Ce sont précisément ces facteurs qui détermineront votre succès à venir.

Les actifs incorporels ont désormais migré de la périphérie vers le centre des entreprises modernes. Selon les résultats d'un récent sondage commandé par le cabinet-conseil Accenture, la plupart des cadres supérieurs dans le monde sont d'avis que les actifs incorporels sont essentiels au succès futur de leurs organisations. Le même sondage révèle toutefois que la majorité de ces cadres admettent aussi utiliser en ce moment des méthodes qui laissent à désirer pour évaluer et gérer les actifs incorporels ou n'en utilisent aucune.

Les organisations doivent donc mieux comprendre leurs actifs incorporels et perfectionner leurs indicateurs et leurs mécanismes d'information pour améliorer a) la communication externe de leur valeur à leurs parties prenantes et b) la qualité de la gestion interne de ces inducteurs de performance organisationnelle déterminants. Dans le premier cas, il s'agit de produire de meilleurs rapports externes permettant aux principales parties prenantes de comprendre la valeur et la performance réelles de l'organisation. Dans le second, l'objectif consiste à améliorer la performance organisationnelle et à favoriser la création de valeur future par une meilleure gestion interne des actifs incorporels. Les présentes lignes directrices portent à la fois sur l'information externe et la gestion interne; elles proposent au lecteur un processus en cinq étapes pour aider une organisation à comprendre et à évaluer les inducteurs de valeur incorporels et à en rendre compte.

## Signification du cadre « RAID » et application aux actifs incorporels

Le contexte économique mondial actuel est le théâtre d'un mode des affaires en constante mutation. Certains changements sont si marqués qu'ils n'échappent à personne, tandis que d'autres peuvent s'opérer subrepticement au fil des ans, jusqu'à ce qu'on ne puisse plus les ignorer.

Heureusement, l'optimisation de l'exploitation de vos actifs incorporels fait partie des nombreuses tactiques que peut appliquer l'organisation pour être en mesure de composer avec ces défis constants. Les actifs incorporels permettent à l'organisation de réagir aux forces externes du marché et de canaliser ses efforts en l'amenant non pas à réagir en éteignant des « feux » ou en gérant des « crises », mais à se concentrer sur ce qui lui importe le plus : ses clients ou ses principales parties prenantes.

CPA Canada a mis au point un outil utile qui illustre l'importance des actifs incorporels : le cadre RAID (Résilience + Adaptabilité + Innovation = Durabilité). Grâce à l'adoption d'un cadre résilient, adaptable et innovateur comme fondement de notre profession, non seulement nous serons prêts à tirer parti du contexte actuel de transformations sans précédent, mais nous nous placerons dans une position

favorable pour appuyer la création d'entreprises durables dans les prochaines années. En définitive, le cadre RAID peut guider les CPA et les organisations (ou les entreprises) dans l'élaboration d'une stratégie unique qui procure un avantage durable. Les inducteurs clés de ce cadre sont exposés ci-après.

Dans le contexte actuel marqué par des perturbations et des bouleversements perpétuels, l'organisation doit faire preuve de **résilience**. Elle doit être en mesure de réagir rapidement aux changements externes imprévus qui se produisent constamment, tout en poursuivant ses activités normales et courantes. Les actifs incorporels lui permettent de recentrer ses efforts sur ce qui est important au fur et à mesure que ces crises surviennent et d'isoler activement ces problèmes de manière à ne pas perdre de vue son orientation stratégique et à demeurer consciente des enjeux.

L'organisation doit, plus que jamais, faire preuve d'**adaptabilité** aux changements constants du marché qui surviennent dans l'environnement concurrentiel. Compte tenu de cet environnement en évolution, elle doit avoir la souplesse nécessaire pour pouvoir réagir « proactivement » à tout changement lié à l'environnement concurrentiel ou au marché. Or, les actifs incorporels fournissent des méthodes lui permettant de s'adapter à ces changements.

La prospérité et la pérennité de l'organisation reposent principalement sur les possibilités d'**innovation** qui s'offrent à elle. C'est toutefois un des aspects que bon nombre d'organisations omettent d'explorer ou d'exploiter de manière adéquate. Les actifs incorporels sont l'un des outils que celles-ci peuvent mettre à profit pour communiquer l'importance de l'innovation dans l'atteinte de leurs objectifs stratégiques et opérationnels.

L'adoption de ces inducteurs en tant qu'éléments clés de leurs plans et décisions stratégiques et opérationnels confère aux organisations (ou aux entreprises) un avantage concurrentiel **durable**. Grâce à l'action combinée d'inducteurs de succès reposant sur la résilience, l'adaptabilité et l'innovation, les organisations sont à même de mettre au point une stratégie unique et efficace aux fins de l'adoption et de la mise en œuvre des actifs incorporels examinés dans les lignes directrices.

## Que sont les actifs incorporels?

Les actifs incorporels constituent l'une des trois catégories d'actifs de l'organisation, les deux autres étant les actifs physiques (bâtiments, machinerie, matériel, etc.) et les actifs financiers (placements, trésorerie, etc.). On entend par actifs incorporels les éléments qui ne sont pas des actifs corporels dont dispose une organisation et qui contribuent à la concrétisation du succès organisationnel. Les actifs incorporels peuvent être subdivisés en trois catégories d'éléments : 1) le capital humain, 2) le capital structurel, et 3) le capital relationnel ([figure 1](#)).

FIGURE 1 : DÉFINITION DES ACTIFS INCORPORELS



## Capital humain

L'éventail des compétences de la main-d'œuvre, son savoir-faire, la profondeur de son expertise et l'étendue de son expérience sont naturellement les principaux sous-éléments du capital humain d'une organisation. Les ressources humaines peuvent être considérées comme l'élément vivant et pensant des actifs incorporels. Elles englobent a) les habiletés techniques, les connaissances et les compétences des employés ainsi que b) leur savoir-faire dans certains domaines importants pour le succès de l'organisation, éléments auxquels s'ajoutent c) les habiletés et les attitudes de son personnel. La fidélité des employés, leur motivation et leur flexibilité sont souvent aussi des facteurs importants, car le réservoir d'expertise et d'expérience d'une entreprise met du temps à se construire.

## Capital relationnel

Le capital relationnel d'une organisation englobe toutes ses relations avec des parties externes, qu'il s'agisse de personnes clés ou d'autres organisations. Il peut s'agir des relations avec les clients, les intermédiaires, les employés, les fournisseurs, les partenaires d'alliances, les autorités de réglementation, les groupes de pression, les collectivités, les créanciers et les investisseurs. En général, les relations se divisent en deux catégories : celles qui sont structurées, aux termes d'obligations contractuelles avec d'importants clients et partenaires d'affaires par exemple, et celles qui sont moins structurées.

## Capital structurel

Le capital structurel couvre un vaste éventail d'éléments vitaux. Parmi les plus importants figurent habituellement les processus d'exploitation essentiels de l'organisation, la façon dont elle est structurée, ses principes directeurs, ses flux d'information et le contenu de ses bases de données, son leadership et son style de gestion, sa culture, ses programmes d'incitation au rendement, mais aussi des ressources incorporelles protégées par la loi. Ces ressources peuvent être subdivisées en sous-éléments : la culture, les pratiques et les processus courants, et la propriété intellectuelle.

- Les ressources culturelles englobent des catégories comme la culture de l'entreprise, les valeurs organisationnelles et la philosophie de gestion.
- Les pratiques et les processus courants sont parfois des ressources organisationnelles importantes. Ils regroupent les pratiques internes, les réseaux virtuels et les processus d'examen; il peut s'agir de procédures structurées ou non structurées et de règles tacites.
- La propriété intellectuelle – qui consiste en ressources incorporelles appartenant à l'organisation ou protégées par la loi – revêt de plus en plus d'importance. Les brevets et les secrets commerciaux sont désormais des éléments clés de la concurrence dans les organisations de haute technologie. La propriété intellectuelle s'entend ici de la somme des ressources comme les brevets, les droits d'auteur, les marques de commerce, les marques déposées, les modèles déposés, les secrets commerciaux, le contenu des bases de données et les processus dont les droits de propriété sont dévolus à la société par la loi.

## Les cinq étapes de la gestion efficace des actifs incorporels

La gestion efficace des actifs corporels compte cinq étapes ([figure 2](#)).

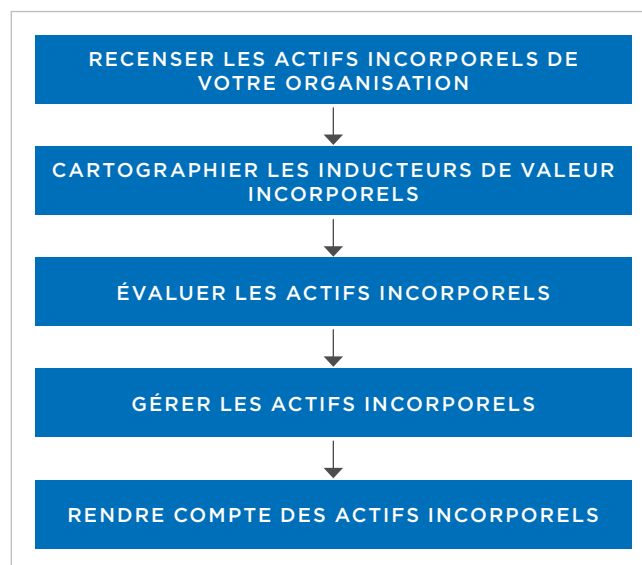
La première consiste à recenser les actifs incorporels au sein de l'organisation. Il faut garder à l'esprit que tous les actifs incorporels ne sont pas nécessairement synonymes de valeur pour l'organisation. Ils ne le sont que s'ils contribuent à l'atteinte des objectifs de l'organisation et à son succès futur.

La deuxième étape consiste à évaluer la pertinence des actifs incorporels en cartographiant la stratégie (et ses inducteurs de valeur incorporels) sous forme de grille stratégique.

La troisième étape consiste à extraire de l'information de gestion utile à partir de l'évaluation de la performance des actifs incorporels.

À la quatrième étape, cette information peut être utilisée pour analyser la performance et acquérir des connaissances qui éclaireront la prise de décisions et l'apprentissage organisationnels.

**FIGURE 2 : MODÈLE DE GESTION DES ACTIFS INCORPORELS EN CINQ ÉTAPES**



Enfin, à la cinquième étape, des rapports externes peuvent être produits pour communiquer la valeur des actifs incorporels aux parties prenantes internes et externes.

## ÉTAPE 1 Recenser les actifs incorporels

La première étape, une forme d'inventaire, exige le recensement des actifs incorporels de l'organisation. Le classement décrit dans les paragraphes précédents peut être utilisé pour faciliter l'analyse de l'ensemble des actifs incorporels dont dispose l'organisation. Il peut servir à la création d'un cadre de référence qui renseignera les intéressés au sujet des différentes formes d'actifs incorporels et qui les incitera à réfléchir aux divers types d'actifs incorporels que possède leur organisation ([figure 3](#)).

**FIGURE 3 : DÉFINIR LES RESSOURCES**

CATÉGORIE DE RESSOURCES	EXEMPLES DE SOUS CATÉGORIES	ACTIFS INCORPORELS JOUANT UN RÔLE IMPORTANT DANS VOTRE ORGANISATION
<b>CAPITAL HUMAIN</b>	Savoir, scolarité, connaissances et compétences techniques, habiletés, savoir-faire, attitudes, expérience, motivation, flexibilité, engagement, créativité, etc.	—
<b>CAPITAL RELATIONNEL</b>	Relations avec la clientèle, relations avec les fournisseurs, réputation, image, confiance, relations contractuelles, relations non structurées, alliances, relations avec les autorités de réglementation, les partenaires, etc.	—
<b>CAPITAL STRUCTUREL</b>	Processus, opérations courantes tacites, structure organisationnelle, modes de gouvernance et de gestion, culture organisationnelle, capital social, sens partagé de l'identité, brevets, marques, droits d'auteur, secrets commerciaux, informations et connaissances codées, p. ex., dans les bases de données ou les manuels de procédés, etc.	—
<b>CAPITAL PHYSIQUE</b>	Biens, usines, situation géographique des bâtiments, infrastructure d'information et de communication, machines, matériel, ressources naturelles, infrastructure physique, conception des bureaux, etc.	—
<b>CAPITAL FINANCIER</b>	Trésorerie, placements, obligations, prêts, budget, etc.	—

Les actifs incorporels peuvent être recensés au moyen d'entrevues, d'ateliers de travail dirigés ou de sondages postaux ou en ligne. L'expérience a démontré que les entrevues personnelles individuelles ou les sondages sont les mécanismes les plus efficaces, étant donné qu'ils permettent à chacun d'exprimer une opinion, sans subir l'influence réductrice de participants plus volontaires ou plus dominateurs dans les ateliers de travail.

## Les actifs incorporels sous-tendent les compétences

Même si les actifs incorporels de la plupart des organisations revêtent une grande variété de formes, certaines de ces formes contribuent mieux que d'autres à la concrétisation du succès futur. Cela tient à deux facteurs : a) la valeur des actifs incorporels dépend de la stratégie propre à l'organisation et b) il existe une interaction dynamique et une relation de dépendance entre les actifs incorporels et les autres ressources de l'organisation.

- La valeur des actifs incorporels dépend de la stratégie de l'organisation. Par exemple, le savoir-faire dans la fabrication de moteurs est essentiel pour un constructeur d'automobiles mais de peu de valeur pour une entreprise de services financiers; de la même façon, les compétences exigées par la création de matériaux composites légers et durables, si indispensables aux équipes de course automobile de Formule Un, sont fort probablement de peu d'intérêt pour une entreprise de télécommunications.
- Les actifs incorporels ne sont pas statiques : ils sont en interaction dynamique les uns avec les autres, et leur valeur dépend souvent d'autres ressources. Ainsi, la réputation et la notoriété de la marque d'un vendeur au détail en ligne, bien qu'elles revêtent une importance cruciale, faibliraient rapidement sans l'efficacité de son réseau de distribution, la qualité de conception de ses processus internes et ses relations solidement établies avec ses fournisseurs. Il est donc impossible d'évaluer une marque sans tenir compte de tous les autres facteurs importants ayant trait à la réputation, aux gens, aux processus, etc.

Pour comprendre le rôle et l'importance stratégique des actifs incorporels dans toute organisation, il faut donc avoir une idée juste de l'orientation et des objectifs stratégiques de cette dernière.

## La détermination de la valeur stratégique des actifs incorporels

L'importance relative ou la valeur stratégique des actifs incorporels ([figure 4](#)) ne peut être déterminée que dans le contexte de l'organisation existante. Les questions à poser sont les suivantes : Quelle est l'importance de nos différents actifs incorporels dans la concrétisation de notre stratégie globale? Ou quelle est la résilience de nos ressources existantes et comment pouvons-nous les utiliser avec plus d'efficacité? L'évaluation objective a) de l'importance de différentes ressources pour la concrétisation de sa stratégie et b) de la résilience de ses ressources permet à l'organisation d'effectuer une analyse des écarts qui lui indiquera si les actifs incorporels qu'elle entretient sont appropriés pour contribuer à son succès futur ou si ses investissements dans certains domaines sont insuffisants ou excessifs.

Dans l'ensemble, la valeur stratégique des actifs incorporels répond aux inducteurs « Résilience » et « Adaptabilité » du cadre RAID, car les objectifs globaux se veulent stratégiques et durables, capables de résister et de s'adapter aux demandes en constante évolution des clients et à la dynamique changeante du marché.

FIGURE 4 : ÉVALUATION DE L'IMPORTANCE DES ACTIFS INCORPORELS

EXEMPLES D'ACTIFS RECENSÉS	RÉSILIENCE RELATIVE DE CES RESSOURCES AU SEIN DE NOTRE ORGANISATION	IMPORTANCE RELATIVE DE CES RESSOURCES POUR LA CONCRÉTISATION DE NOTRE STRATÉGIE
EXEMPLES	0 = Sans aucune importance 10 = D'une importance vitale	0 = Sans aucune importance 10 = D'une importance vitale
Notre connaissance du sujet précis	7	10
Notre réputation telle qu'elle est perçue	4	9
Nos relations avec nos principaux partenaires	4	6
Notre brevet pour x	9	2
Notre marque x	8	7
Etc.		

## ÉTAPE 2 Cartographier les inducteurs de valeur incorporels

La deuxième étape de la gestion des actifs incorporels consiste à représenter visuellement en quoi les actifs incorporels appuient la stratégie de l'organisation. La représentation des principaux inducteurs de valeur sous forme de grille joue deux rôles essentiels. Le premier est de veiller à ce que la stratégie, avec tous ses inducteurs de valeur incorporels, soit intégrée et cohérente; le second est de faciliter la communication de la stratégie ainsi que du rôle et de l'importance des actifs incorporels dans la concrétisation de cette stratégie. Une telle grille réunit les éléments clés d'une stratégie organisationnelle, soit sa mission et sa vision, ses produits livrables stratégiques, ainsi que les inducteurs de valeur sous-jacents.

- La mission et la vision définissent le but de l'organisation ainsi que ses rôles et ses produits livrables. Un énoncé de mission précise le but de l'organisation en indiquant essentiellement quelle est sa raison d'être, ce qu'elle fait et pour qui elle le fait. Un énoncé de vision décrit les buts et les aspirations de l'organisation en ce qui a trait aux résultats futurs. Il crée une image mentale de l'objectif particulier que vise l'organisation à moyen terme et constitue une source d'inspiration.
- Les produits livrables stratégiques sont les quelques produits que l'organisation doit impérativement livrer (à ses clients par exemple) pour réaliser sa vision et sa mission. Ils définissent essentiellement a) ce sur quoi l'organisation doit centrer ses efforts et b) ce qui la différencie de la concurrence.
- Les inducteurs de valeur servant de facilitateurs sont les autres objectifs stratégiques dont l'organisation a besoin pour matérialiser ses produits livrables stratégiques et, en définitive, pour



concrétiser sa vision et sa mission. Ces inducteurs de valeur facilitateurs sont dérivés de l'évaluation de l'architecture des actifs corporels de l'organisation et de ses actifs incorporels.

Ces composants sont ensuite mis en relation de cause à effet et le tout est présenté sur une seule page pour créer un tableau intégré et cohérent de la stratégie. Une grille stratégique représente donc visuellement la stratégie propre à une organisation, à un moment donné. Cela signifie que les grilles stratégiques ont une durée de vie limitée et doivent être revues régulièrement (habituellement une fois l'an). La valeur des inducteurs apparaît clairement lorsque le passé n'est pas un bon indicateur de l'avenir et que des changements perturbateurs se produisent (ce qui témoigne de la nécessité pour une organisation de faire preuve de résilience et d'adaptabilité, conformément au cadre RAID). Le modèle de base de la grille stratégique est présenté à la [figure 5](#).

Maintes organisations se servent du schéma de la grille stratégique pour cartographier leurs actifs incorporels, afin de définir a) les objectifs financiers, les objectifs liés aux clients et les objectifs internes liés aux processus, ainsi que b) les objectifs d'apprentissage et de croissance (relatifs notamment au capital humain, au capital organisationnel et au capital d'information). La [figure 6](#) présente le schéma générique de la grille stratégique.

**FIGURE 5 : MODÈLE DE BASE DE LA GRILLE STRATÉGIQUE**

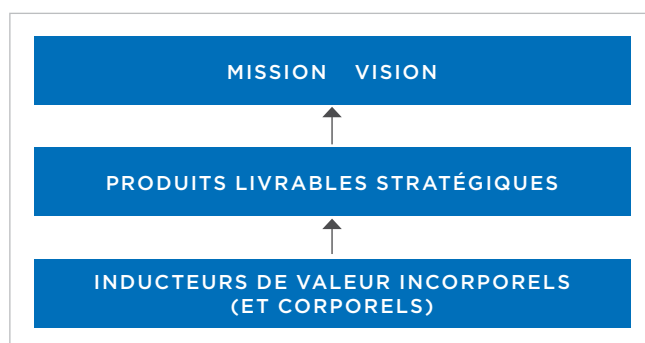
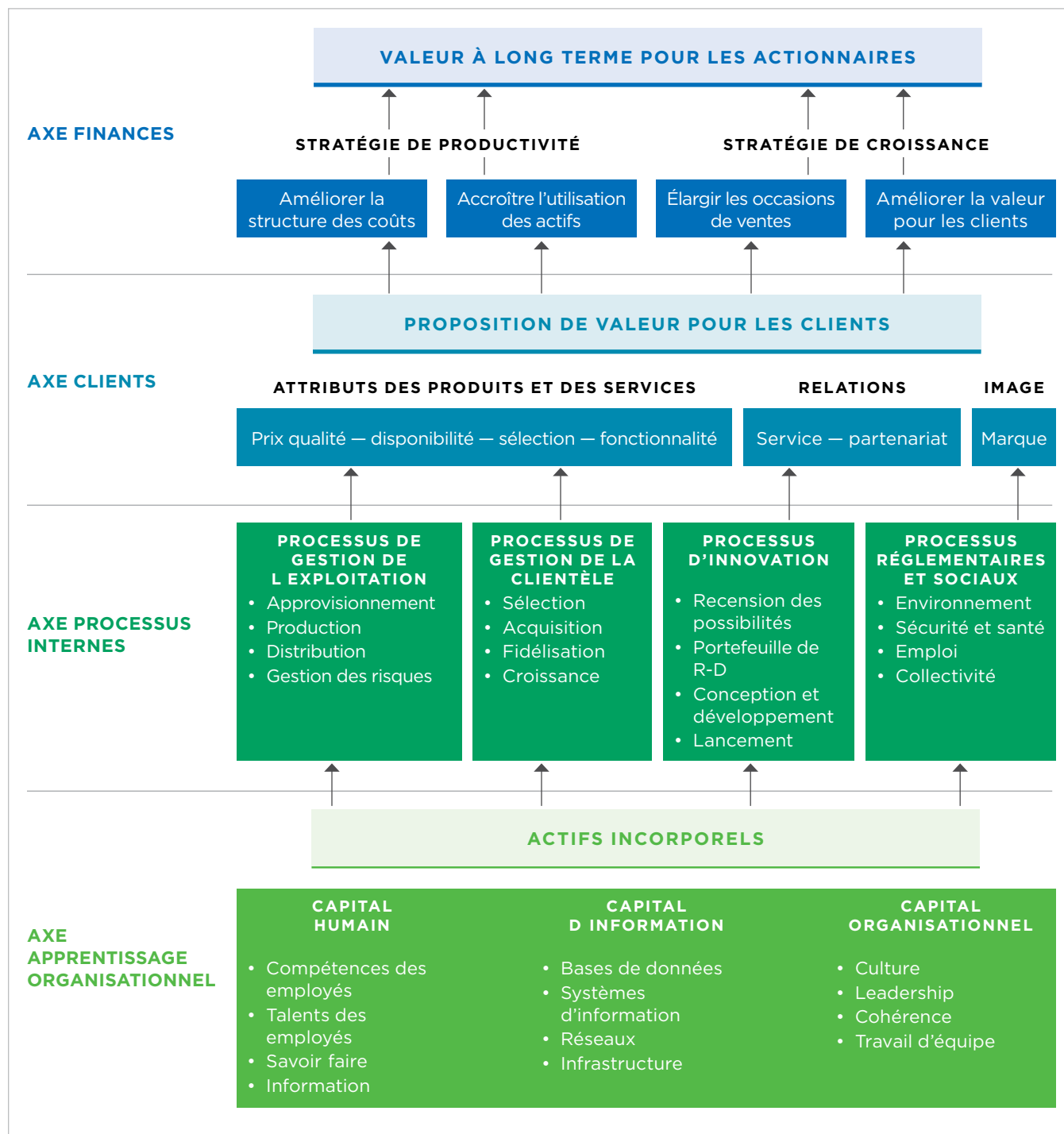


FIGURE 6 : SCHÉMA DE LA GRILLE STRATÉGIQUE



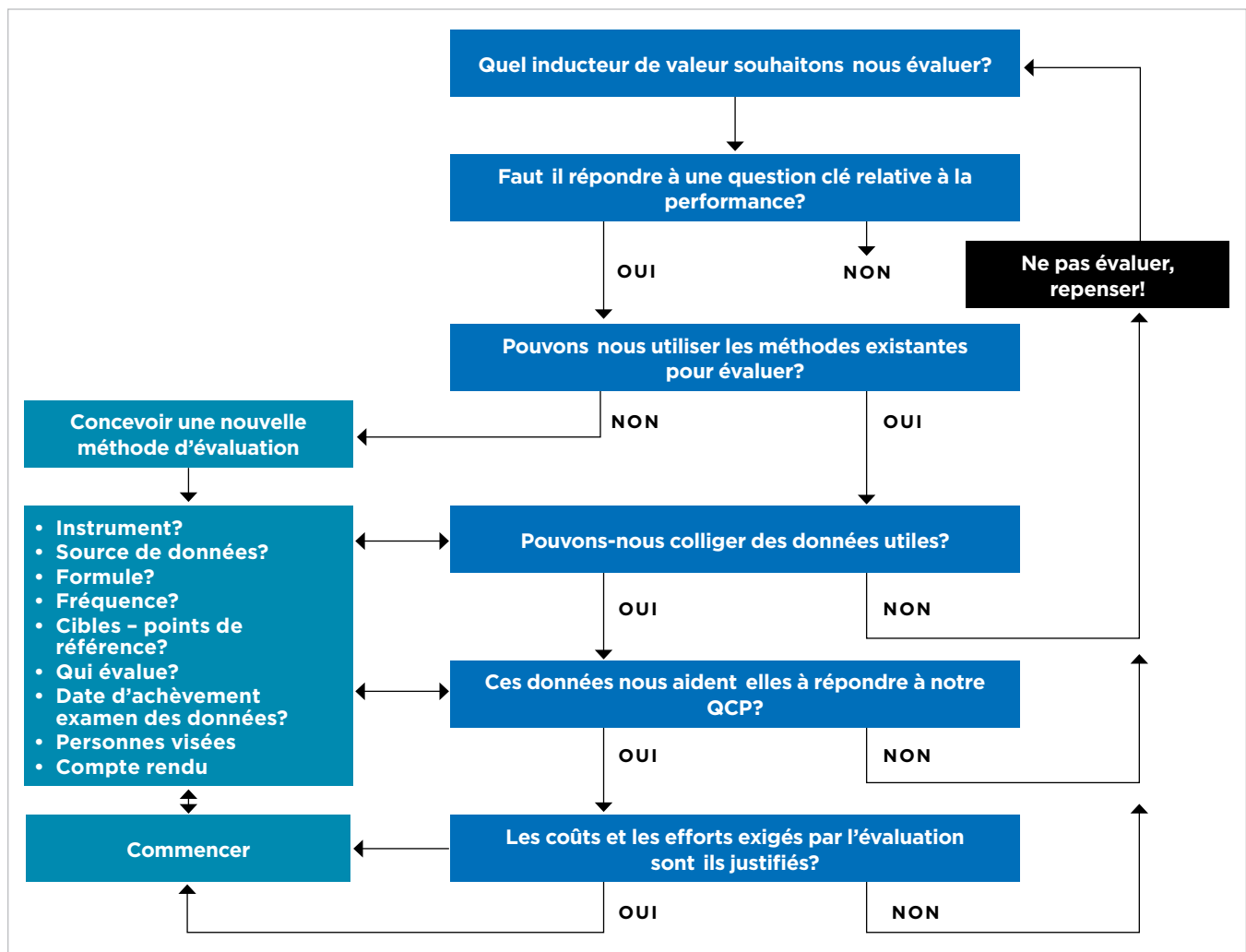
(Source : Robert S. Kaplan et David P. Norton)

## ÉTAPE 3 Évaluer les actifs incorporels

Après avoir défini et cartographié les inducteurs de valeur incorporels, l'organisation peut commencer à les évaluer. Nous croyons souvent à tort que les actifs incorporels sont difficiles ou impossibles à évaluer. En fait, il n'en est rien. Nous disposons de maints outils et techniques pour évaluer les actifs incorporels, et il y a fort à parier que ce genre d'exercice se révélera plus simple que vous ne le croyez. Nous décrivons, dans la présente section, un modèle destiné à faciliter l'élaboration d'indicateurs pour les inducteurs de valeur incorporels.

La [figure 7](#) présente le modèle de conception des indicateurs. Il s'agit d'un modèle d'aide à la décision dont l'élément initial est la détermination de l'actif incorporel que l'on souhaite évaluer. Chaque inducteur de valeur incorporel figurant dans la grille stratégique doit être mesurable; les inducteurs doivent donc être testés à l'aide du modèle de conception des indicateurs. Après avoir décidé de l'inducteur incorporel à évaluer, il convient de déterminer d'abord s'il est utile de l'évaluer. L'évaluation de la performance de quoi que ce soit devrait nous fournir de l'information utile permettant de réduire l'incertitude et de nous renseigner au sujet de l'inducteur de valeur incorporel et de sa performance.

FIGURE 7 : MODÈLE DE CONCEPTION DES INDICATEURS



La mesure de la performance devrait nous aider à prendre des décisions plus éclairées, favorisant l'amélioration de la performance. Une excellente façon de déterminer s'il vaut la peine de suivre un indicateur consiste à établir la ou les questions auxquelles cet indicateur contribuera à répondre. Les questions clés relatives à la performance (QCP), ainsi que nous les appelons, visent à déterminer ce que les gestionnaires veulent savoir au sujet des divers actifs incorporels. Les QCP font en sorte que toute évaluation a un objectif clair. En l'absence de question nécessitant une réponse, l'évaluation est superflue.

Après avoir établi qu'une question nécessite une réponse, il convient de se pencher sur la façon de colliger les données d'évaluation. À cette étape, on peut supposer que cet inducteur de valeur incorporel a probablement été évalué auparavant et que quelqu'un a déjà conçu une méthode d'évaluation; inutile, donc, de réinventer la roue. Renseignez-vous sur les méthodes d'évaluation existantes. Il suffit habituellement d'une simple recherche sur Internet.

S'il existe déjà des méthodes d'évaluation (ce qui est généralement le cas), il faut alors évaluer si l'utilisation de l'une ou l'autre d'entre elles est appropriée, car elles ne conviendront pas toutes au but que vous poursuivez. S'il ne semble pas exister de méthode appropriée, vous devrez concevoir de nouvelles méthodes d'évaluation.

Pour les méthodes existantes aussi bien que les nouvelles méthodes, il importe d'évaluer a) s'il est possible de colliger des données utiles et b) si ces données contribueront à répondre à vos questions. Enfin, il convient d'évaluer si les données produites justifient le coût et les efforts qu'exige l'évaluation (et qui sont parfois importants).

Si a) aucune donnée utile ne peut être colligée, b) les données ne contribuent pas vraiment à répondre aux QCP ou c) les coûts ne sont pas justifiés, il faudra alors repenser la question et concevoir des indicateurs différents.

Une fois les indicateurs élaborés, l'étape subséquente consiste à déterminer ce qui suit : a) l'instrument d'évaluation, c'est-à-dire comment les données seront colligées (par exemple, par sondage ou dans le cadre d'entrevues), b) la source des données, c) la formule utilisée pour calculer l'indicateur; d) la fréquence de la mesure, e) les cibles ou les points de référence, f) qui évaluera, g) durant combien de temps les données d'un indicateur donné seront recueillies avant qu'il faille revoir cet indicateur, h) les personnes visées par cet indicateur, et i) la forme des comptes rendus.

## Les outils d'évaluation des actifs incorporels

Voici quelques méthodes couramment utilisées pour évaluer les actifs incorporels dans les entreprises :

- **Les sondages et les questionnaires** sont une méthode relativement économique pour recueillir des données sur les actifs incorporels auprès d'un vaste échantillon de personnes provenant d'une variété de lieux géographiques. Ces sondages et ces questionnaires peuvent être réalisés par la poste, par courriel, par Internet ou par téléphone. Cet instrument d'évaluation pose cependant un problème de taille, soit celui de la multiplication des sondages au cours des dernières années, un nombre croissant d'organisations étant à la recherche de données pour leurs indicateurs non financiers; persuader les gens de participer à un sondage est donc maintenant plus difficile. Il est toujours sage de réduire le temps et l'effort que nécessite la collecte de données sur la performance, non seulement pour votre organisation, mais également pour vos clients, vos employés, vos fournisseurs, etc. Les sondages sont régulièrement utilisés pour mesurer les inducteurs de valeur

incorporels comme l'engagement des employés, la culture de l'entreprise, les attitudes des clients, le climat d'innovation ou l'image de marque.

- **Les entretiens en profondeur** consistent en conversations guidées plutôt qu'en interrogations structurées comme on en trouve dans les sondages. Les questions privilégiées sont des questions ouvertes (comment, pourquoi, quoi) posées sur le ton de la conversation, de manière amicale et rassurante. Les entretiens peuvent être réalisés en personne ou par téléphone ou vidéoconférence. Parce qu'elles permettent une interaction directe avec les répondants, elles peuvent jeter un nouvel éclairage sur la performance. Elles livrent des exemples, des récits et des incidents déterminants qui facilitent une compréhension plus globale de la performance. Les entretiens en profondeur peuvent, par exemple, être utilisés pour évaluer les inducteurs de valeur incorporels comme les relations avec les principaux clients, les principaux fournisseurs ou les principaux partenaires. En plus de permettre la notation de la performance, elles peuvent aussi produire de l'information contextuelle inestimable sur des sujets comme la façon d'améliorer les relations entre les principaux clients, partenaires ou employés.
- **Les groupes de discussion** sont des groupes de 5 à 20 participants dont les échanges de vues sont dirigés et dont les membres peuvent exprimer et partager leurs idées, leurs opinions et leurs expériences. Ils offrent une façon unique et interactive de recueillir des données et permettent la collecte d'information qualitative précieuse. Les groupes de discussion sont efficaces lorsqu'il s'agit d'évaluer les inducteurs de valeur incorporels liés aux employés et aux clients, notamment l'expérience des clients, la fidélité des clients ou l'engagement des employés, le climat de travail d'équipe ou la confiance.
- **Les faux clients**, c'est-à-dire les clients-mystère jouant le rôle de clients, permettent d'évaluer la qualité d'un service. Certaines sociétés embauchent leurs propres faux clients, tandis que d'autres font appel à des fournisseurs externes pour assurer ce service. L'intérêt de cette méthode d'évaluation réside dans le fait qu'elle est moins accaparante que les sondages ou les entretiens. Nombreux sont les établissements de vente au détail, les banques et les hôtels qui ont recours aux faux clients pour évaluer l'expérience des clients. On peut également faire appel aux faux clients expérimentés pour de nombreuses autres évaluations des actifs incorporels, notamment celle de la culture de l'organisation ou de l'atmosphère qui y règne.
- **Les évaluations externes** sont celles que proposent, à titre indépendant, certaines organisations et certains établissements externes pouvant produire également des indicateurs de performance. Les sondages indépendants évaluant la notoriété de la marque, la reconnaissance des clients ou la part du marché dans des segments de marché précis en sont de bons exemples. Une organisation indépendante crée un ensemble de critères et mesure ensuite plusieurs entreprises par rapport à ces critères afin de déterminer, par exemple, la position ou la valeur relative des marques ou de la réputation d'une entreprise. Les évaluations externes et indépendantes présentent un avantage : les données qui en découlent permettent des comparaisons entre les organisations. Toutefois, elles sont parfois trop génériques et font souvent appel à des méthodes qui ne fournissent pas de réponse aux QCP internes. La plus grande utilité des évaluations externes réside dans le fait qu'elles complètent, renforcent et valident d'autres indicateurs internes.
- **L'évaluation par les pairs** consiste dans l'évaluation de la performance par les participants qui votent sur la performance de chacun d'entre eux ou évaluent cette performance, soit ouvertement,

soit anonymement. Les gens peuvent ainsi apprendre les uns des autres et prendre connaissance du point de vue des autres sur leur propre performance. L'évaluation par les pairs est utilisée avec succès pour jauger les inducteurs de valeur incorporels, notamment la confiance, le savoir et l'expérience, le travail d'équipe et la qualité des relations.

## Le tableau des indicateurs

Le tableau de la [figure 8](#) peut être utilisé dans la conception des indicateurs.

**FIGURE 8 : MODÈLE DE CONCEPTION D'INDICES ET D'INDICATEURS**

<b>MODÈLE DE CONCEPTION D INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE</b>	
<b>Actif incorporel soumis à l'évaluation</b>	Nommer l'élément stratégique de la grille stratégique évalué à l'aide de cet indicateur.
<b>Question(s) clé(s) relative(s) à la performance</b>	Nommer la ou les questions relatives à la performance auxquelles cet indicateur contribue à répondre.
<b>Titulaire, personne responsable, coordonnateur</b>	Déterminer la ou les personnes ou fonctions responsables des résultats ou de la performance de l'élément stratégique faisant l'objet de l'évaluation.
<b>Appellation de l'indicateur</b>	Choisir une appellation courte et claire pour l'indicateur.
<b>Méthode ou instrument de collecte des données :</b>	Décrire comment les données seront colligées.
Source des données	Décrire d'où proviendront les données.
Fréquence	Décrire à quelle fréquence les données relatives à cet indicateur seront colligées. Si possible, inclure un calendrier.
Formule - échelle - évaluation	Décrire comment les niveaux de performance seront déterminés. L'évaluation peut être qualitative, auquel cas des critères d'évaluation doivent être déterminés; elle peut aussi être numérique ou exprimée à l'aide d'une échelle, auquel cas une formule ou une échelle comportant des catégories doit être définie.
Cibles et seuils de performance	Définition des cibles, des points de référence et des seuils aux fins de l'établissement de feux de signalisation.
Saisie des données	Nommer la personne ou la fonction responsable de colliger les données et de les mettre à jour.
<b>Date d'expiration ou de révision</b>	Déterminer les dates de validité de l'indicateur, ou la date à laquelle il devra faire l'objet d'une révision.
<b>Quel sera le coût</b>	Estimer les coûts engagés par suite de l'instauration et du maintien de cet indicateur.
<b>COMPTE RENDUS</b>	
<b>Personnes visées - accès</b>	Nommer les principales personnes visées par cet indicateur et clarifier qui seront celles qui y auront accès.
<b>Fréquence des comptes rendus</b>	Décrire à quelle fréquence on rendra compte de cet indicateur aux différentes personnes visées (le cas échéant).
<b>Forme des comptes rendus</b>	Décrire comment l'indicateur de performance sera présenté (sous forme numérique, graphique, narrative). Il est bon de réfléchir en particulier à une présentation visuelle facilitant la compréhension et l'assimilation.

Dans la portion supérieure du tableau figurent l'inducteur de valeur faisant l'objet de l'évaluation, la QCP et la personne qui en est responsable. La notion de responsabilité renvoie aux personnes ou fonctions responsables de la gestion de l'inducteur de valeur incorporel soumis à l'évaluation. L'appellation de chaque indicateur doit être claire.

- La méthode de collecte des données décrit le processus ou l'instrument utilisé pour évaluer l'inducteur de valeur incorporel.
- La source des données indique l'origine des données.
- La fréquence de la collecte des données indique à quel intervalle les données relatives à cet indicateur doivent être recueillies.
- Le trio formule - échelle - évaluation indique quelle formule, quelle échelle ou quels critères d'évaluation sont utilisés pour déterminer la performance.
- Les cibles et seuils de performance déterminent le niveau de performance visé dans un laps de temps précis (par exemple, une croissance de 5 % de la part du marché avant la fin de mars l'an prochain).
- La saisie des données détermine la personne, la fonction ou l'organisme externe qui assumera la responsabilité de la collecte des données et de leur mise à jour.
- La date d'expiration ou de révision indique la durée de validité de l'indicateur ou la date de révision de l'indicateur.
- Les coûts estimatifs sont les coûts prévus de la collecte des données et du maintien de l'indicateur.
- Dans comptes rendus, on indique les noms des personnes visées, les restrictions d'accès, la fréquence des comptes rendus et leur format.

En matière d'actifs incorporels, il est rare qu'un seul indicateur de performance livre suffisamment d'information. C'est pourquoi nous recommandons la combinaison de différentes mesures en un même indice. L'organisation pourra ainsi avoir une vision plus globale et équilibrée de ses actifs incorporels. Illustrons cette affirmation par un exemple provenant du domaine de la santé. Il ne suffit pas de faire vérifier votre pression artérielle pour évaluer votre santé; toutefois, la combinaison de la pression artérielle, du taux de cholestérol, d'analyses de sang et d'autres analyses en un indice de santé fournit un bulletin de santé beaucoup plus équilibré et fiable. Il en est de même pour les organisations. Si une organisation souhaite évaluer ses relations avec la clientèle, elle peut mesurer plusieurs indicateurs comme la fidélité, la confiance, la rentabilité et les recommandations de la clientèle et les regrouper sous forme d'un indice de la qualité des relations avec la clientèle.

## ÉTAPE 4 Gérer les actifs incorporels

La mesure permet aux organisations de gérer. Cette règle s'applique à la gestion des actifs incorporels comme à toute autre chose. Sans évaluation pertinente, il est impossible a) de comprendre les niveaux courants de performance, b) de savoir si les actifs incorporels se sont améliorés ou détériorés et c) de déterminer si certaines activités et certains projets ont eu une incidence sur la performance ou la valeur. Les organisations qui disposent d'information utile sur la performance de leurs actifs incorporels peuvent l'utiliser pour vérifier et examiner la stratégie et pour gérer les risques associés à leurs actifs incorporels.

## Contrôler et examiner l'incidence stratégique des actifs incorporels

En général, les hypothèses stratégiques exprimées dans les grilles stratégiques ne sont précisément que des hypothèses. Les données relatives à la performance dérivées des indicateurs de performance peuvent être utilisées à cette fin, et la grille stratégique ou certains de ses éléments peuvent être vérifiés et contrôlés. (en tenant compte des inducteurs de résilience et d'adaptabilité du cadre RAID.)

Les organisations peuvent choisir des sous-ensembles de l'enchaînement causal de leur grille stratégique, ou des liens particuliers entre les éléments de leur grille, afin de vérifier ensuite ces liens à l'aide de tests statistiques comme les analyses de régression et de corrélation. La cartographie des inducteurs de valeur incorporels et la vérification de la façon dont ils influent sur la performance de l'organisation sont de puissants instruments sur lesquels peut s'appuyer l'examen de la stratégie. Cet examen peut conduire à des décisions différentes en matière d'affectation des ressources, d'impartition ou d'internalisation, et d'achat ou de vente d'actifs incorporels ainsi que de fusion et de scission. Les actifs incorporels qui sont des pivots de la stratégie d'une organisation doivent être soumis à une gestion rigoureuse à l'interne.

Une organisation à laquelle il manque des actifs incorporels essentiels peut être amenée à prendre certaines décisions d'achat, d'acquisition de licence, ou de fusion et d'acquisition. En revanche, une organisation qui possède des actifs incorporels qui ne sont pas pertinents pour sa stratégie pourrait décider de vendre ces actifs ou de les monétiser d'une autre façon.

## Gérer les risques associés aux actifs incorporels

Après avoir défini les inducteurs de valeur incorporels essentiels, les organisations doivent gérer tous les risques connexes. En général, les sociétés connaissent bien la gestion des risques financiers et des risques de sinistre, mais leur capacité à gérer les risques associés aux actifs incorporels est habituellement rudimentaire. Dans le cas des actifs incorporels, les risques potentiels peuvent être notamment les suivants :

- **Risques liés au capital humain** — Les organisations sont nombreuses à méconnaître un risque particulièrement important : le risque lié aux ressources humaines et aux connaissances que possèdent leurs employés. Elles négligent souvent le fait que certaines personnes qui détiennent un savoir et une expertise d'une importance cruciale pourraient les quitter à tout moment.
- **Risques liés au capital structurel** — Les risques liés aux ressources structurelles englobent a) les menaces pour les processus et les programmes organisationnels et b) les menaces de perte du contenu de bases de données et de logiciels en raison de piratages ou de virus informatiques. La propriété intellectuelle est aussi de plus en plus exposée au risque de vol, et l'organisation est également vulnérable au danger que font peser sur sa réussite des régimes de réglementation plus puissants qui sont radicalement intolérants aux pratiques d'exploitation de la « vieille école ».
- **Risques liés au capital relationnel** — Dans l'économie réseautée d'aujourd'hui, les relations sont un ingrédient crucial du succès de toutes les organisations, tant dans le secteur privé que dans le secteur public. La réputation s'arrime à ces relations si importantes et les risques qui y sont associés doivent souvent être gérés par l'intermédiaire de la chaîne d'approvisionnement qui assure la livraison des produits ou des services qu'offre l'organisation.



L'utilisation d'outils classiques de gestion des risques (comme les registres et les matrices des risques) dans le cas des risques associés aux actifs incorporels permettra à l'organisation d'évaluer et d'atténuer toute menace potentielle à laquelle seraient exposées ses activités.

## ÉTAPE 5 **Rendre compte des actifs incorporels**

La dernière étape consiste à rendre compte des actifs incorporels, pour différents motifs. Ces motifs tendent toutefois vers un même objectif principal : fournir aux parties prenantes de l'information au sujet des actifs incorporels de l'organisation. Or, les besoins des parties prenantes en matière d'information varient.

- Pour prendre des décisions plus éclairées en ce qui a trait à leurs placements, les actionnaires et les investisseurs veulent en apprendre davantage au sujet des actifs incorporels que possède une organisation.
- Les employés veulent comprendre quel est l'état de santé et la situation de leur organisation, éléments à l'égard desquels les actifs incorporels jouent aujourd'hui un rôle déterminant.
- L'organisation a intérêt à faire part de sa situation à ses partenaires, à ses fournisseurs, au grand public (y compris aux employés éventuels), autant de parties prenantes intéressées à saisir quelle sera la valeur future de l'organisation.

### **Les limites de l'information financière traditionnelle**

L'information financière traditionnelle peut-elle satisfaire ces besoins? À l'évidence, la réponse est non! On s'entend aujourd'hui pour dire que le système d'information financière actuel est incapable d'expliquer la valeur des actifs incorporels. En raison du caractère restrictif des règles comptables, la plupart des actifs incorporels ne peuvent être portés au bilan, en particulier si les actifs sont développés à l'interne. En fait, tous les coûts engagés pour développer les actifs incorporels doivent habituellement être directement passés en charges dans l'état des résultats. Ces règles comptables restrictives ont semé énormément de confusion dans la compréhension des renseignements sur les actifs incorporels que livre l'information financière traditionnelle, ce qui fait que ces renseignements ne sont pas utiles à titre de source d'information relative aux actifs incorporels.

### **L'information facultative sur les actifs incorporels**

Divers projets visant à résoudre le problème des limites de l'information financière traditionnelle ont abouti à la création de cadres de référence et de lignes directrices relativement à la production de rapports distincts livrant l'information relative au capital intellectuel. Ces projets ont été réalisés principalement en Europe, où ils ont été commandés par divers gouvernements et par la Commission européenne.

Les diverses lignes directrices sont toutes très semblables. Elles ont toutes pour caractéristiques a) de proposer une ventilation et un classement des actifs incorporels (qui sont conformes au classement décrit dans les présentes lignes directrices), b) de fournir certaines indications quant à la définition et à la mesure des actifs incorporels et c) de proposer un modèle ou un canevas pour rendre compte des actifs incorporels dans des états qui leur seraient spécialement consacrés.

En nous appuyant sur l'ensemble des lignes directrices et des canevas produits jusqu'à maintenant en matière de rapports sur les actifs incorporels, nous invitons les organisations à produire et à publier des rapports sur les actifs incorporels. Ces rapports peuvent être utilisés pour communiquer l'importance des actifs incorporels, tant au personnel, au sein même de l'organisation, qu'aux partenaires, aux fournisseurs, aux investisseurs et au grand public, à l'extérieur de l'organisation. Ils ne seront toutefois utiles que s'ils sont établis dans le contexte de la stratégie de l'organisation et s'ils vont au-delà du simple compte rendu des mesures utilisées et englobent des commentaires narratifs et interprétatifs.

Les rapports de qualité sur les actifs incorporels d'une organisation doivent contenir les éléments suivants :

- Une brève introduction décrivant le contexte stratégique dans lequel l'organisation exerce ses activités et les principaux défis stratégiques auxquels elle fait face.
- Une brève description narrative de la stratégie et une représentation visuelle de la grille stratégique de l'organisation. Il est important de mettre en relief les interdépendances et les relations causales entre les différents éléments de la stratégie et, en particulier, la façon dont les inducteurs de valeur incorporels contribuent à la concrétisation de la stratégie.
- La description de chacun des inducteurs de valeur incorporels. Une description plus précise de chacun des inducteurs de valeur incorporels, indiquant les objectifs, les cibles stratégiques et les activités connexes dans chaque cas, est appropriée.

Dans le contexte économique actuel, le succès de toute organisation et son pouvoir de création de valeur dépendent de ses actifs incorporels. Pour assurer le succès futur de votre organisation, il est donc indispensable de gérer les actifs incorporels qui jouent un rôle clé dans la concrétisation de votre stratégie. Nous avons décrit dans les présentes lignes directrices les cinq étapes essentielles de la gestion efficace des actifs incorporels : 1) recenser les actifs incorporels de l'organisation, 2) en cartographier l'incidence, 3) les évaluer, 4) les gérer et 5) en rendre compte.

Des outils et techniques pratiques d'application facile ont été proposés, parmi lesquels a) une méthode permettant de recenser et de classer les actifs incorporels, b) des grilles stratégiques visant à illustrer comment les actifs incorporels appuient la stratégie, c) des QCP servant à orienter la conception d'indicateurs, d) des techniques d'évaluation des actifs incorporels associées à un modèle de conception d'indicateurs, e) un outil de gestion des risques liés aux actifs incorporels, ainsi que f) des lignes directrices relatives à la façon de rendre compte des actifs incorporels. Ensemble, ces outils et techniques devraient munir les gestionnaires et les comptables d'un solide bagage pour mieux gérer leurs actifs incorporels, une compétence qui se révélera plus précieuse que jamais pour les organisations dans le contexte de l'économie mondiale du savoir.

L'exploitation des actifs incorporels est un exercice de performance financière efficace et utile que le CPA en entreprise peut mettre en œuvre pour aider une organisation à conserver sa position dominante par rapport à ses concurrents. Il s'agit d'un ensemble cohérent d'hypothèses qui décrit une perspective de l'avenir laquelle est ensuite utilisée pour élaborer des prévisions ou tester une stratégie ou un plan. Au bout du compte, cette capacité d'anticipation procède de principes de fonctionnement qui régissent l'attitude, les décisions et les actions de toute une organisation. Toutes les organisations ont la possibilité de tirer parti de ces principes dans le but d'atténuer l'incertitude, la volatilité et l'imprévisibilité auxquelles elles sont confrontées et, de ce fait, générer une valeur

constante et sans précédent. Les outils, les techniques et les indications contenus dans les présentes lignes directrices permettent aux organisations de réaliser leur propre projet d'exploitation des actifs incorporels de façon efficace et efficiente et d'en réussir la mise en œuvre là où d'autres ont échoué.

Tous les secteurs (le secteur privé, le secteur public, les organismes sans but lucratif, les administrations publiques, etc.) peuvent avoir recours aux actifs incorporels, de même que tous les échelons et l'ensemble des services d'une organisation.

Les professionnels comptables en entreprise sont à même de mettre à profit leur savoir-faire et leur expertise en encadrant les organisations dans la mise en œuvre de cette stratégie unique et concurrentielle axée sur le client. La capacité de la cartographie des stratégies à favoriser la convergence et la canalisation des efforts dans l'ensemble de l'organisation témoigne de la puissance de cet outil (s'il est mis en œuvre correctement).

Ce modèle accroît la capacité de l'organisation à devenir plus résiliente, adaptable, innovatrice et durable (selon le cadre RAID), et à le demeurer, dans des marchés concurrentiels. Au bout du compte, ces inducteurs permettront tant au CPA en entreprise qu'à l'organisation de veiller au succès de la mise en œuvre du modèle d'affaires tout en les outillant dans l'atteinte de l'idéal canadien d'une saine gestion.

## Sources de renseignements complémentaires

Intelligent Business Solutions (auparavant Advanced Performance Institute) [www.bernardmarr.com](http://www.bernardmarr.com)

Dillman, Don A. *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method*, New York, John Wiley & Sons, 2000.

« Methods for Measuring Intangible Assets » [www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm](http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm)

Marr, Bernard. *The Intelligent Company: Five Steps to Success with Evidence-Based Management*, West Sussex, Royaume-Uni, John Wiley & Sons, 2010.

Marr, Bernard. *Key Performance Indicators: The 75+ Measures Every Manager Needs to Know*, Harlow, CM: Pearson Education Limited, 2012.

Yin, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications: Newbury Park, Californie, 2003.

## L'auteur

**Bernard Marr** est le fondateur et chef de la direction de l'Advanced Performance Institute. Il est une autorité mondiale et un auteur à succès dans les domaines de la performance et de la réussite organisationnelles. À ce titre, il conseille régulièrement des entreprises et des organisations de premier plan ainsi que des gouvernements du monde entier. Il est un conférencier, un chercheur, un consultant et un professeur de renom. Parmi ses derniers ouvrages, on compte *The Intelligent Company: Five Steps to Success with Evidence-Based Management* et *Key Performance Indicators: The 75+ measures Every Manager Needs to Know*. Pour obtenir plus de renseignements, visitez le [www.bernardmarr.com](http://www.bernardmarr.com) ou communiquez avec Bernard Marr à [hello@bernardmarr.com](mailto:hello@bernardmarr.com).



© 2018 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour savoir comment obtenir cette autorisation, veuillez écrire à [permissions@cpacanada.ca](mailto:permissions@cpacanada.ca).

La présente publication fait partie d'une série intitulée *Inducteurs de valeur future*. L'[aperçu](#), les [lignes directrices](#) et l'[étude de cas](#) sont accessibles sur notre [site Web](#). Pour de plus amples renseignements ou pour toute question de nature générale, veuillez nous écrire à [mags@cpacanada.ca](mailto:mags@cpacanada.ca).

## AVERTISSEMENT

Les présentes lignes directrices sur la comptabilité de gestion ont pour objet de livrer de l'information et des explications sur le sujet traité. Elles ne constituent pas une norme ni ne recommandent de pratiques à privilégier. Aucun comité technique ou directeur, pas plus que le Conseil d'administration de CPA Canada, n'a examiné ou mis en application leur contenu, qui ne représente ni l'opinion ni une prise de position officielle de CPA Canada.