

## Exploration des dimensions du capital immatériel dans les PME au Togo

**KOUMAGNANOU Komivi<sup>1</sup>**

**TIDJANI Bassirou<sup>2</sup>**

**BIGOU-LARE Nadédjo<sup>3</sup>**

### Résumé

Le capital immatériel est un élément important dans la réalisation de la performance des PME. Ces dernières se doivent d'identifier les ressources immatérielles. La présente recherche étudie les dimensions du capital immatériel dans les PME. La construction de l'échelle de mesure suit la démarche préconisée par Churchill (1979). L'étude met en évidence dix sous dimensions du capital immatériel dans les PME selon la perception des dirigeants de ces PME, à travers les Analyses en Composantes Principales (ACP) et les Analyses Factorielles Confirmatoires (AFC). Nos résultats montrent que les déterminants du capital humain peuvent être compris à travers cinq (5) sous dimensions : la compétence technique, la compétence distinctive, l'implication, la culture d'entreprise et l'agilité. Le capital relationnel est mesuré par trois (3) grandes dimensions : la relation avec les proches (famille, amis, membres religieux), la relation avec les clients et la relation avec les fournisseurs. Pour le capital organisationnel, deux (2) sous-dimensions sont identifiées : le capital processus et l'innovation organisationnelle.

Mots clés : Capital immatériel, capital relationnel, capital humain, capital organisationnel, PME au Togo

### 1. Introduction

Les PME occupent une place importante de l'économie des pays de l'UEMOA dont le Togo. Elles représentent plus de 50% du tissu économique (BOAD, 2003). Dans ce contexte et avec l'influence de la mondialisation, la concurrence reste très élevée. Aussi, de part leur fonctionnement, la raréfaction des ressources et la nature des économies africaines, les PME sont-elles confrontées à un environnement changeant. Ce qui impose à elles la nécessité

---

<sup>1</sup> Université de Lomé, Togo

Email : kkomivi@gmail.com

<sup>2</sup> Université Cheikh Anta Diop, Dakar, Sénégal

Email : btidjani@refer.sn

<sup>3</sup> Université de Lomé, Togo

Email : enbigou-lare@hotmail.com

d'identifier les facteurs déterminants la performance (Teil, 2002; Moisdon, Tonneau, 2000). Ces facteurs bien qu'étant souvent physiques et financiers, reposent grandement sur des composantes immatérielles.

En effet, l'environnement étant de plus en plus concurrentiel, la mobilisation et la gestion du capital immatériel sont considérées comme faisant partie des leviers de performance et d'avantage concurrentiel. En outre, l'importance du capital immatériel comme source significative de valeur pour les organisations est aujourd'hui reconnue tant par les chercheurs que par les professionnels. Cette reconnaissance du capital immatériel comme constituant une composante de plus en plus importante de la valeur des entreprises, va inciter les normalisateurs comptables à étendre considérablement le champ des actifs immatériels à condition qu'ils fassent l'objet d'une évaluation de façon fiable. Malgré cette évolution, l'évaluation du capital immatériel reste problématique (Pierrat, 2009). L'identification comptable du capital immatériel demeure partielle (Pierrat, 2009) car les différentes méthodes de comptabilisation comme le coût historique, l'évaluation par les revenus futures ou la juste valeur sont loin de mesurer correctement le capital immatériel.

De plus, dans le contexte Togolais des PME, les déterminants et les dimensions du capital immatériel sont à construire. Bien que quelques études ont analysé les déterminants du capital immatériel dans les pays développés, aucun résultat n'est disponible en Afrique subsaharienne encore moins au Togo. Aussi les résultats disponibles dans les autres régions divergent sensiblement. Alors nous nous posons la question suivante : **Quels sont les dimensions du capital immatériel d'une PME vues par les dirigeants ?** Notre objectif fondamental est d'identifier les dimensions du capital immatériel des PME selon la perception des dirigeants de PME et de développer une échelle de leur mesure.

Afin d'élucider la question nous articulons notre développement autour de quatre parties suivantes : (i) les fondements théoriques du capital immatériel qui analyse les déterminants théoriques du capital immatériel dans les PME à travers une revue de littérature, (ii) la méthodologie qui présente notre démarche de la mise en œuvre de l'étude empirique (iii) les principaux résultats de l'étude et (iv) la discussion.

## **2. Fondements théoriques du capital immatériel**

### **2.1. Dimensionnalité du capital immatériel**

La notion de capital immatériel est complexe comme en témoignent les différentes définitions données par les chercheurs. Ces différentes définitions précisent également les dimensions du capital immatériel. Penrose (1959) aborde cette notion en parlant de la capacité d'innovation comme faisant partie des ressources de l'entreprise. Barney (1989) de son côté parle de ressources organisationnelles. Wenerfelt (1989) incorpore dans les ressources immatérielles la culture (les effets d'équipes, les routines, le savoir-faire collectif). Pour Kreps (1990) et Baker, Gibbons, Murphy (1997), il s'agit de la confiance et des accords implicites qui sont l'essence même des firmes. Grant (1991) ajoute aux ressources organisationnelles, la réputation et les ressources technologiques pour définir le capital immatériel. Selon Teece,

Pisano et Shuen (1997) le capital immatériel peut être défini comme étant l'ensemble des routines organisationnelles et compétences et des capacités dynamiques c'est-à-dire la capacité de la firme à intégrer et reconfigurer les compétences internes et externes pour faire face à un changement rapide de l'environnement. Cet effort de conceptualisation a permis d'identifier les dimensionnalités du capital immatériel dont certaines typologies sont présentées dans le tableau suivant.

**Tableau 1 : Quelques définitions et typologies du capital immatériel**

Auteurs	Définitions
<b>OCDE (1992)</b>	L'investissement immatériel recouvre toutes les dépenses de long terme autre que l'achat d'actifs fixes, que les firmes consentent dans le but d'améliorer leurs résultats. On distingue : investissement technologique, investissement qualifiant (ressources humaines, organisation, structure d'information), logiciels.
<b>Pierrat P. (1996)</b>	L'actif immatériel est défini comme les éléments du patrimoine de l'entreprise qui présentent simultanément plusieurs des caractéristiques suivantes : absence de substance physique ; durée de vie indéterminée ; unicité ou, au moins, forte spécificité ; grande incertitude sur ses revenus futurs ; difficilement séparable des autres actifs. Il identifie les dimensions suivantes : capital humain ; capital structurel interne basé sur l'efficacité de l'organisation et du process ; capital structurel externe qui est constitué par la marque, les clients et les relations avec l'ensemble des partenaires.
<b>Brooking (1996)</b>	Le capital immatériel est la combinaison des actifs intangibles du marché, la propriété intellectuelle, les actifs liés à l'être humain et à l'infrastructure de l'organisation et qui aide l'entreprise à fonctionner
<b>Roos (1997)</b>	le capital immatériel contient tous les processus et les actifs qui ne sont pas normalement vus dans la balance de l'entreprise et tous les actifs intangibles concernant les métiers, les brevets ou les marques. Il dégage deux composantes : capital humain (compétences, attitudes et agilité intellectuelle) ; capital structurel (organisation, relations partenariales, renouvellement et développement).
<b>Stewart, 1997</b>	Le capital immatériel est le matériel intellectuel, connaissance, information, propriété intellectuelle, expérience qui peut être utilisé pour créer la richesse
<b>Edvinsson et Malone, 1999</b>	Le capital immatériel est la détention d'un savoir, d'une expérience concrète, d'une technologie d'organisation, de relations avec les clients et de compétences professionnelles qui confèrent à une entreprise un avantage compétitif sur le marché. Il identifie les aspects suivants : capital humain (capacités individuelles, connaissances, talent et expérience des employés et des dirigeants de l'entreprise) ; capital structurel (capital organisationnel, capital d'innovation, capital de process) ; capital client.
<b>Bontis, Dragonetti, Roos et Jacobsen (1999)</b>	capital immatériel ou intellectuel l'ensemble des ressources intangibles ainsi que les liens qui unissent ces différentes ressources, le capital immatériel correspond donc à l'ensemble des ressources immatérielles et à leur flux.
<b>Pierrat P. (2000)</b>	Ensemble des éléments immatériels dont dispose une entreprise et qu'elle peut utiliser comme facteur de production dans le cadre de ses activités.
<b>Petty et Guthrie (2000)</b>	Le capital immatériel est défini comme étant la valeur économique de deux catégories d'actifs intangibles d'une firme à savoir : le capital organisationnel ou structurel, le capital humain.
<b>IFAC (2000)</b>	L'organisme sort les composantes suivantes du capital immatériel : capital humain, capital organisationnel, capital relationnel.
<b>Escaffre (2002)</b>	Capital humain (capital dirigeant, capital recrutement), capital stratégique (capital part de marché, capital qualité) capital recherche et développement (capital innovation).
<b>Frustec et Marois (2006)</b>	le capital immatériel peut être défini comme toute la richesse de l'entreprise qui ne se lit pas dans les états financiers.

Yosra (2006)	Direction et l'encadrement de l'entreprise, ressources humaines, innovation, organisation de l'entreprise, activité et environnement et concurrence, capital client
--------------	---

**Source :** Nous même

Si nous résumons tous ces travaux, nous obtenons la conclusion suivante : le capital immatériel est insaisissable, il comporte les connaissances et les savoirs dans l'entreprise. C'est la combinaison des actifs intangibles, des ressources immatérielles, des compétences individuelles et des technologies qui aident l'entreprise à fonctionner, à créer de la richesse et avoir un avantage compétitif sur le marché. Nous remarquons que dans cette perspective, les facteurs immatériels sont loin de se limiter à la connaissance ou à l'information. Les facteurs immatériels englobent tout ce qui induit les préférences, les décisions des hommes, dans le cadre privé et professionnel, et confère donc de la valeur aux produits et aux services, de l'efficacité aux organisations. Ces facteurs recouvrent également tout ce qui, en l'homme, nourrit ou inhibe la création et la production. Les connaissances, les modèles mentaux, les valeurs, les sensibilités font partie de ces facteurs dont les interactions, tantôt positives, tantôt négatives, déterminent largement, par exemple, la valeur du capital d'une entreprise et la pérennité de celle-ci.

La définition et la dimensionnalité du capital immatériel fait appel à de nombreux termes tel que actif immatériel, actif intangible, actif intellectuel qu'à l'instar de Pierrat (2009) et Montalan et Vincent (2010), nous considérons comme synonymes. Ainsi, nous arrêtons dans cet article la définition suivante : **ensemble des actifs non monétaires et sans substance physique détenus par l'entreprise en vue de son utilisation pour la production ou la fourniture de biens et services.** La notion du capital immatériel est récente et est née du besoin de conceptualiser la valeur cachée de l'entreprise qui n'apparaît pas dans son bilan.

## 2. 2. Valorisation du capital immatériel dans les entreprises

Le développement des investissements immatériels réalisés par les entreprises a été accompagné de plusieurs efforts de normalisation comptable, par les organismes professionnels et réglementaires nationaux et internationaux. L'évolution des règles de comptabilisation a procuré aux entreprises de nouvelles possibilités pour la reconnaissance à leur actif des investissements réalisés en éléments incorporels. Au total, trois formes de représentation comptable des dépenses d'investissement immatériel sont admises par le normalisateur du Système Comptable de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (SYSCOHADA) : la comptabilisation en charges immobilisées, la comptabilisation en immobilisations incorporelles et la comptabilisation en charges courantes. Nombreux sont les auteurs (Megna et Klock, 1993, 2000 ; Chauvin et Hirschey, 1994 ; Lev et Sougiannis, 1996 ; Barth et al, 2000 ; Lev et al, 2003 ; Cazavan-jeny, 2004 ; Churyk, 2005 ; Lev et al, 2005 ; Garcia-Meca et Martinez, 2007) qui prônent que l'information comptable sur les investissements immatériels continue à impacter les processus d'identification des dimensions du capital immatériel.

Malgré ces évolutions, l'information financière sur le capital immatériel reste sujette à plusieurs critiques. Certains (Thibierge, 1997, 2001 ; Nils et al, 2000 ; Casta et al, 2007) lui reprochent les difficultés à identifier les éléments incorporels et à les reconnaître comme capitaux distincts et son incapacité à refléter la vraie valeur de ces éléments, se traduisant par des différences de plus en plus importantes entre les valeurs aux livres comptables des entreprises et leurs valeurs de marché. D'autres (Collins et al. 1997 ; Brown et al, 1999 ; Lev et Zarowin, 1999 ; Goodwin et Ahmed, 2006) montrent que l'information contenue dans les états financiers accomplit de moins en moins son rôle informatif et d'aide à la décision. Ces déficiences de l'information comptable rendent généralement complexe le travail d'identification du capital immatériel d'une entreprise investissant une partie importante de ses ressources dans de tels actifs (Casta et al, 2007).

Face aux analyses financières, une seconde catégorie de recherche a traité le capital immatériel sous un angle stratégique et est dénommée *resource-based-theory*. La *resource-based-theory* ou théorie des ressources repose sur l'idée selon laquelle l'atteinte d'avantages compétitifs durables pour l'entreprise réside dans sa capacité à développer et à mobiliser des ressources susceptibles de lui permettre de faire face aux stimuli de son environnement et de réaliser ainsi des performances durables (Barney, 1991). Elle porte sur le développement d'avantages compétitifs à partir des ressources rares au centre desquelles on trouve le capital immatériel (Grant, 1996; Roos, 1997; Arrègle, 2006). Elle se concentre sur la spécificité des ressources internes de l'organisation et leur valorisation. Itami et Roehl ont souligné, en 1987, l'apport des actifs immatériels (*invisible assets*) comme ressources essentielles de l'organisation car ils lui permettent d'acquérir un avantage concurrentiel durable. Initié par Penrose en 1959, la théorie des ressources tente d'expliquer la différence de performance entre les entreprises en se basant sur les ressources spécifiques de cette dernière. Ce qui va conduire les entreprises à la mise en place des outils de mesure du capital immatériel.

### **2.3. Mesure du capital immatériel.**

Une fois les ressources immatérielles identifiées, il faut les évaluer dans le contexte de leur environnement concurrentiel. Cette évaluation constitue un exercice délicat, soumis aux perceptions des dirigeants. Les différents critères présentés dans la littérature permettent toutefois de guider l'analyse. Kaplan et Norton, (1992) proposent des tableaux de bord pour décrire les actifs immatériels et matériels dans les activités créatrices de valeur. Il a été élaboré selon deux dimensions. La chaîne de valeur, qui se compose de facteurs clés de succès (ou indicateurs stratégiques) ordonnés selon une logique déterminée, est le miroir des spécificités de l'entreprise, de sa structure et des hommes. La dimension stratégique est constituée par la vision des managers, de la direction générale. Le tableau de bord prospectif se fonde sur quatre perspectives différentes :

- l'apprentissage et le développement : l'attention se porte sur les individus actifs dans l'organisation et à son infrastructure.
- le processus interne : l'attention est portée ici à la performance des processus internes essentiels qui sont le moteur de l'organisation.

- les clients : afin de traduire l'amélioration des processus en succès financier, les entreprises doivent veiller à la satisfaction des clients.
- les résultats financiers qui représentent les résultats ultimes que l'entreprise fournit à ses actionnaires.

Le tableau de bord équilibré se compose d'indicateurs qui ont, les uns envers les autres, des liens de causalité. Cette chaîne causale suit le parcours suivant : en premier lieu, elle part des indicateurs contenus dans l'axe apprentissage organisationnel ; ensuite, elle se dirige vers les indicateurs contenus dans l'axe processus interne et innovation ; puis vers ceux contenus dans l'axe stratégique clients ; pour enfin aboutir aux indicateurs contenus dans l'axe financier.

Un autre auteur, du nom de Sveiby (1997), va développer le moniteur des actifs incorporels qui est une autre forme de tableau de bord. Ce moniteur vise essentiellement à mettre en place des indicateurs relatifs au capital immatériel. Pour sa mise en place, Sveiby (1997) propose une démarche. Selon lui, il faut définir les objectifs du moniteur, identifier ses utilisateurs avant de choisir les indicateurs et leur mesure. Il explique qu'il y a deux objectifs majeurs de la mesure du capital immatériel dans l'entreprise selon deux orientations :

- la présentation externe : l'entreprise va se décrire et donner une bonne image aux consommateurs, actionnaires, crédateurs, stackholders. En ce sens, elle va présenter la qualité de son système de management aux parties externes.
- la mesure interne : l'entreprise va ressortir beaucoup d'informations sur son management lui permettant de contrôler et suivre son progrès ou prendre des actions correctrices quand c'est nécessaire. Le but ici est d'améliorer le système d'information de gestion de l'entreprise.

Selon Sveiby (1997), les indicateurs de mesure de l'intangible se divisent en trois catégories: croissance/renouvellement, efficacité, stabilité. Etant donné qu'il a divisé l'immatériel en trois catégories : compétence, structure interne et structure externe, alors pour chaque catégorie d'immatériel Sveiby (1997) identifie trois types d'indicateurs. Mais, il insiste aussi sur le fait de ne choisir qu'un ou deux indicateurs par type et par catégorie. Le moniteur de Sveiby est un format de présentation qui contient un nombre déterminé. Les indicateurs pris dans ce modèle doivent être d'un intérêt important et donner une valeur importante à la fois aux investisseurs et aux managers.

Skandia a su intégrer les travaux de Sveiby (le moniteur) et ceux de Kaplan et Norton (*Balanced scorecard*) pour avoir une trentaine d'indicateurs dans cinq domaines que sont la capacité financière, le processus organisationnel, le renouvellement et le développement, la relation avec la clientèle et le capital humain.

En s'inspirant de plusieurs travaux (Barney, 1991 ; Black et Boal, 1994), Puthod et Thévenard (1999) proposent un enchaînement de cinq tests permettant de porter une appréciation sur la valeur stratégique des ressources. La pertinence des ressources permet à l'entreprise de saisir une opportunité dans son environnement ou d'échapper à une menace. Cette pertinence résulte en fait d'une double concordance : celle des ressources à la stratégie

et celle de la stratégie à l'environnement. Le second test est celui de la rareté. Il sépare les ressources banalisées de celles détenues par un petit nombre de concurrents. Par conséquent, plus la ressource immatérielle est rare, plus elle sera considérée comme stratégique. Le troisième partage les ressources facilement imitables de celles qui le sont beaucoup moins. Il s'agit ici de déterminer le caractère durable de l'avantage procuré par les ressources immatérielles. Ainsi, plus les ressources sont intangibles, ou plus les compétences sont tacites (non codifiées), moins elles sont visibles et donc imitables. Le quatrième s'intéresse à la transférabilité d'une ressource immatérielle, à sa spécificité (Williamson, 1991) et au degré de contrôle exercé par l'entreprise la possédant. Une ressource idiosyncratique rend, par définition, problématique son transfert vers une autre entité. Enfin, le cinquième ne retient que les ressources sans substitut.

### 3. Méthodologie

#### 3.1. Etude qualitative

L'étude qualitative a porté sur les PME au Togo avec une collecte circonscrite à Lomé. Elle a touché quatorze (14) entreprises identifiées sur le principe de saturation (Yin, 1990). Leur sélection a suivi la technique de boule de neige à partir des membres du Groupement Togolais des Petites Moyennes Entreprises et Petites et Moyennes Industries (GTPME/PMI). La collecte des données qualitatives s'est effectuée à travers les entretiens individuels approfondis à l'aide d'un guide semi structuré. Au cours des entretiens, des questions ouvertes ont été posées afin de permettre aux dirigeants interrogés de s'exprimer librement. Ainsi, des questions touchant la façon dont les dirigeants de PME utilisent leur capital immatériel pour obtenir de la performance ont été abordées. Ces questions ont permis également de discuter avec les dirigeants sur le type de capital immatériel qu'ils détiennent et la manière dont ils en prennent soins ou les utilisent pour se maintenir dans leur activité de façon pérenne.

L'analyse des données qualitatives a consisté à la transcription et le codage des interviews suivi d'une analyse de contenu. En effet, l'analyse qualitative, en soi, est une démarche de recherche de sens (Paillé et Mucchielli, 2003) qui peut se poursuivre à l'aide de différents outils informatisés ou non, ou de différents processus par lesquels le chercheur tente de dégager le sens d'un corpus, d'une entrevue ou d'un texte. Le processus de codage consiste à découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités de sens (mots, groupes de mot ou phrase), pour ensuite le regrouper et les classer dans des thèmes ou catégories après la catégorisation. Celle-ci permet après une lecture rapide de quelques (deux (2) ou trois (3)) interviews de repérer les thèmes, les sous-thèmes, les évocations, les mots clés qui apparaissent le plus souvent dans les expressions des dirigeants interrogés. A la lecture des entretiens, chaque mot ou groupe de mots (unité de sens) se rattachant à ce thème était souligné, comptabilisé et synthétisé en un sous-thème. Deux types d'analyse ont été effectués : l'analyse horizontale et l'analyse verticale comme le suggère Aktouf (1987). Au niveau de l'analyse horizontale nous avons évalué le poids des différentes catégories x (ou sous-catégories) sur l'ensemble des enquêtés. Le calcul des fréquences (notés  $f_i$ ) est fait à partir de la formule suivante :

$$f_i = \frac{\text{Nombre d'interviews où la catégorie est évoquée}}{\text{Nombre Total d'interviews}}$$

Au niveau de l'analyse verticale nous avons travaillé au sein d'une même interview. On établit ainsi la hiérarchie des catégories pour un individu  $i$ , de la façon suivante :

$$f_i = \frac{\text{Nombre d'évocation de la catégorie } x \text{ par l'individu } i}{\text{Nombre total d'évocation produit par l'individu } i}$$

A la suite de notre analyse les rubriques suivantes sont apparues : capital humain, capital relationnel, capital organisationnel. Les propos qui concernent le capital humain étaient comptabilisés et catégorisés en fonction du discours par les sous-thèmes compétence, attitude, agilité. Ceux relatifs au capital organisationnel prennent en compte l'innovation et le processus. Quant au capital relationnel on note les relations informelles, les relations avec les clients, les fournisseurs, les banques et l'Etat.

### 3.2. Etude quantitative

Pour la constitution de l'échantillon quantitative, nous avons utilisé le répertoire des entreprises nouvellement élaboré par la Direction Générale de la Statistique et de la Comptabilité Nationale (2013) et qui concerne les entreprises en activité jusqu'en 2008. Ce fichier contient deux mille neuf cent sept (2907) entreprises réparties sur toute l'étendue du territoire togolais. Pour la sélection des entreprises de notre échantillon, nous avons dans un premier temps retenu les deux mille six cent dix-huit (2618) entreprises dont le siège social se trouve à Lomé. Ces entreprises retenues sont ensuite classées par effectif salarial. Etant donné le critère de définition de la PME retenu dans cet article, nous avons retenu sept cent trente-trois (733) entreprises sur la base des données de la Direction Générale de la Statistique et de la Comptabilité Nationale. Au cours de la distribution du questionnaire, nous avons constaté que cent quatre-vingt-dix-sept (197) entreprises étaient injoignables. Ce qui pourrait signifier soit qu'elles ont fait faillite ou ont changé d'adresse. En outre, il faut noter que cent vingt-trois (123) entreprises ont refusé de prendre le questionnaire et de le renseigner en raison du manque de temps ou de la période coïncidant avec la période de présentation des états financiers et de déclaration des impôts en fin d'exercice comptable. Le questionnaire a été remis alors à quatre cent treize (413) entreprises

Le questionnaire est un questionnaire psychométrique élaboré à partir de l'étude qualitative et de la littérature. Le questionnaire contient des questions auxquelles les répondants ont indiqué leur degré d'accord sur une échelle de likert à cinq (5) points. Il est administré de deux (2) façons soit en face à face dans un lieu à convenance du dirigeant des PME, soit remis aux dirigeants mains à mains pour être retiré quelques jours plus tard. La collecte a duré trois (3) mois pour limiter l'effet de contamination. Au cours de cette période, sur les quatre cent treize (413) questionnaires distribués, nous avons collecté deux cent vingt-trois (223) questionnaires dont sept (7) sont éliminés lors de l'analyse des données.

L'analyse des données quantitatives est descriptive et multi variée avec les fréquences sur les variables caractéristiques des PME puis l'ACP et les analyses structurelles pour les dimensions. L'ACP est une technique utilisée pour réduire les items. Elle sert également à repérer des sous-groupes d'items constituant des subdivisions d'une variable indépendante et à remplacer cette variable indépendante initiale par un petit nombre de nouvelles variables (Roussel, 1996 ; Evrard et al, 2007). L'analyse des composantes est une méthode purement descriptive qui consiste à résumer l'information. Les dimensions privilégiées sont les composantes principales qui représentent les combinaisons linéaires des variables initiales. Nous visons deux objectifs en réalisant l'ACP : le premier vise à mettre en évidence des liaisons existant entre les variables, ou encore à faire apparaître la structuration des variables. Le second concerne l'évaluation des ressemblances et les différences entre les individus de l'échantillon.

Elle est plus préconisée à cause de leur rigueur et de la pertinence de leur résultat. Pour rechercher des dimensions communes qui ont un sens, nous avons vérifié la cohérence des données et la possibilité de leur factorisation à l'aide du test de sphéricité de Barlett et de l'indice de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO).

Nous procédons ensuite au choix du nombre d'axes à retenir. Dans le cadre de ce papier, nous retenons les axes en fonction du pourcentage de variance totale expliquée, mais aussi au regard de la clarté des axes obtenus. Cette clarté est jugée en fonction de la formulation des énoncés et de leur cohérence avec l'axe. Ainsi, le seuil minimum d'information à restituer par la variance est fixé à 30% conformément aux travaux de Védrine (1991), Igalens et Roussel (1998). Une fois que le nombre de facteurs à retenir est déterminé, nous procédons à l'épuration de l'échelle de mesure en supprimant les items faiblement corrélés aux axes après des rotations « Varimax » utilisée afin de minimiser le nombre d'items fortement corrélés avec le facteur donné et de faciliter l'interprétation des résultats (Evrard et al., 2003, p.395). Les axes obtenus sont confirmés par une analyse factorielle confirmatoire afin de stabiliser notre modèle. Nous nommons ensuite les facteurs en recherchant un nom commun entre les énoncés fortement corrélés à l'axe.

La dimensionnalité des échelles de mesure étant connue, nous étudions leur fiabilité et leur validité. Cela a comme effet, premièrement, la réduction au minimum du nombre des dimensions dans une échelle et, secondairement la limitation du nombre d'items dans cette échelle. Cette analyse de la fiabilité est d'abord faite séparément pour chaque dimension des concepts non mesurables ressortie à travers l'AFC. Ensuite, nous avons calculé l'estimateur alpha de Cronbach de l'ensemble des items des variables latentes multidimensionnelles impliquées dans le modèle pour apprécier la cohérence des échelles à plusieurs dimensions. De plus trois familles (3) d'indices ont permis de mesurer la qualité de l'ajustement du modèle de mesure à travers l'analyse structurelle. Il s'agit des indices absolus ( $\chi^2$ , RMSEA et GFI), des indices incrémentaux (IFI et CFI) et des indices de parcimonie (AIC) (Roussel et al, 2002).

#### **4. Présentation des résultats**

#### 4.1. Caractéristiques des PME au Togo

Quatre (4) formes de statut juridique constituent notre échantillon. Il s'agit des SARL (Société A Responsabilité Limitée), de SA (Société Anonyme), des EURL (Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée) et des EI (Entreprises Individuelles). Les entreprises individuelles et les sociétés à responsabilité limitée dominent notre échantillon et représentent respectivement 46,8% et 46,3% de l'échantillon soit 93,1%. Les deux autres formes juridiques font 6,9% de l'échantillon : 5,1% pour les sociétés anonymes, et 1,8% pour les entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée. Les entreprises ayant participé à notre enquête sont formées de 60,2% d'entreprises de services, 24,5% d'entreprises de commerce et 15,3% d'entreprises industrielles. Nous pouvons dire que ces trois (3) sont les secteurs de prédilection de la PME au Togo au regard des données de l'économie togolaise. L'analyse des parts relatives des différents secteurs dans le PIB réel révèle qu'entre 1990 et 2011, la croissance de l'économie togolaise est portée par les secteurs tertiaire et commercial. Ceux-ci participent en moyenne 17,4% pour le secteur commercial et 26% pour le secteur tertiaire (Ministère de l'économie et des Finances, 2010).

L'analyse de l'évolution de l'effectif salarial des PME constituant notre échantillon montre que 84,2% des PME interrogées ont connu une augmentation de leur effectif employé. Par contre, 15,8% des PME enquêtées ont connu une baisse ou une stabilité de leur effectif salarié. Les entreprises interrogées sont créées il y a en moyenne quinze (15) ans. Ces résultats globaux cachent des diversités selon les secteurs d'activités et la forme juridique des entreprises interrogées. On note que 75,0%, 87,9% et 86,9% des entreprises interrogées évoluant respectivement dans le commerce, l'industrie et le service ont vu leur effectif salarial croître. L'âge moyen de création suivant le secteur est d'environ douze (12) ans pour le commerce, dix-sept (17) ans pour l'industrie et de quinze (15) ans pour le service. Ce qui laisse croire que les PME se trouvant dans le secteur industriel sont plus pérennes que les PME se trouvant dans les autres secteurs notamment service et commerce. Selon la forme juridique, 85,9% des SARL, 81,8% de SA, 84,2% des EI interrogées ont connu une augmentation de leur effectif salarial. On note par contre, que 50% des EURL interrogées ont vu leur effectif croître et les 50% restant n'ont connu ni augmentation ni diminution de leur effectif. On note aussi que selon la forme juridique des entreprises, les PME enquêtées qui sont de SA (âge moyen vingt et un ans) sont plus pérennes que les autres PME (âge moyen compris entre quatorze et quinze ans) notamment celles qui sont des SARL, EURL et EI. Les EI ont l'âge moyen le plus faible ; ce qui voudrait dire que ces entreprises sont plus exposées à la disparition que les autres formes d'entreprises.

#### 4.2. Les dimensions du capital immatériel dans les PME au Togo

Il convient, dans un premier temps, de vérifier la possible factorisation des données. Les indices KMO et le test de Bartlett montrent que toutes les dimensions réunissent les critères usuels de factorisation tels que le montre le tableau ci-dessous. Les KMO sont supérieurs à 0,7 et les tests de sphéricité permettent de rejeter l'hypothèse de nullité simultanée de tous les

coefficients de corrélation. Ce qui favorise l'obtention des résultats suivants sur la composante du capital humain.

**Tableau 2 : Résultats de l'indice KMO et du test de Bartlett pour la variable**

Indice KMO et test de Bartlett		Capital humain			Capital relationnel	Capital organisationnel	
		Compétence	Attitude	Agilité	relation	processus	innovation
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		<b>0,833</b>	<b>0,706</b>	<b>0,876</b>	<b>0,764</b>	<b>0,790</b>	<b>0,776</b>
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	<b>823,841</b>	<b>645,680</b>	<b>620,862</b>	<b>1450,448</b>	<b>844,836</b>	<b>513,916</b>
	Ddl	<b>66</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>231</b>	<b>91</b>	<b>28</b>
	Signification de Bartlett	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>

Source : données de l'enquête

#### 4.2.1. Analyse de la composition du capital humain dans les PME au Togo.

Le capital humain présente cinq (5) sous dimensions dont deux (2) pour la compétence, deux (2) pour l'attitude et une (1) pour l'agilité. Il s'agit notamment de la compétence distinctive et la compétence technique. Le premier se réfère à la compétence spécifique des employés d'une PME par rapport aux autres et la seconde désigne l'adéquation des connaissances, des savoirs et savoir-faire des employés avec leur poste dans les PME. Dans cette dimension, on constate une faible contribution de deux (2) items qui ont trait à la circulation du savoir entre collaborateur notamment la formation convenable des collaborateurs » et la facilité dans la communication. Ces items sont éliminés.

Les résultats relatifs à l'attitude permettent d'extraire deux facteurs : facteur 1 désigne « attitude comportementale (culture d'entreprise) » et facteur 2 est nommé « implication ». Pour la dimension attitude nous avons supprimé quatre (4) items sur les dix initiaux. Il s'agit de la facilité de l'intégration des employés dans leur milieu de travail par les entreprises, la satisfaction des employés de l'entreprise, le fait que l'entreprise tire le maximum de bénéfice de ses employés lorsqu'ils travaillent en groupe et la satisfaction de l'ambiance entre les employés au sein de l'entreprise.

Tableau 3: Nombre d'items dans les sous dimensions du capital humain et leur fiabilité

Sous dimensions	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Variance expliquée
<b>Compétence</b>			
Compétence distinctive	7	<b>0,78</b>	44,005
Compétence technique	3	<b>0,79</b>	
<b>Attitude</b>			
Comportementale	2	<b>0,91</b>	52,494
Implication	4	<b>0,63</b>	
<b>Agilité</b>			
Agilité	8	<b>0,81</b>	36,307

Source : données de l'enquête

Au niveau de l'agilité, les résultats confirment un facteur à la suite de la suppression de deux (2) items. Il s'agit des items « Le personnel fait des propositions » et « Les propositions du personnel sont souvent pertinentes ». Le facteur extrait à ce niveau est dénommé « agilité du personnel »

#### 4.2.2. Analyse de la composition du capital relationnel dans les PME au Togo.

Les résultats de l'analyse en composante principale du capital relationnel nous présentent l'existence de trois sous dimensions à partir de onze (11) items. Ces trois (3) facteurs expliquent 64,85% de l'information. Ainsi le capital relationnel est mesuré par trois (3) grandes dimensions : la relation informelle avec les proches (famille, amis, membres religieux), la relation avec les clients et la relation avec les fournisseurs. Ces trois (3) dimensions sont considérées dans le modèle théorique comme deux (2) concepts différents (relation formelle et relation informelle) ayant des relations théoriques différentes avec les autres variables du modèle. Toutefois, la dimension relation formelle a deux sous-dimensions : relation avec les clients et relation avec les fournisseurs. Il faut signaler que la relation avec l'Etat, les banques et l'appartenance à des réseaux professionnels ne sont pas significatifs dans le capital relationnel

Tableau 4: Nombre d'items dans les sous dimensions du capital relationnel et leur fiabilité

Sous dimensions	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Variance expliquée
Relation informelle	3	<b>0,79</b>	47,608
Relation client	5	<b>0,70</b>	
Relation fournisseur	3	<b>0,77</b>	

Source : données de l'enquête

#### 4.2.3. Analyse de la composition du capital organisationnel dans les PME au Togo.

Pour ce qui est du capital organisationnel, il convient de dégager l'existence de deux (2) facteurs ayant trait à l'innovation et au processus qui permettent de restituer un peu plus de 68,54% de la variance totale expliquée. En terme d'innovation, de nouvelles idées sont souvent développées et sont exécutées avec satisfaction. Du côté du processus il est clair que l'existence de système de bonification du personnel, de mise à jour des informations et des reporting et le flux facile des informations sont autant de valeurs immatérielles présent dans les PME togolaises.

Tableau 5: Nombre d'items dans les sous dimensions du capital organisationnel et leur fiabilité

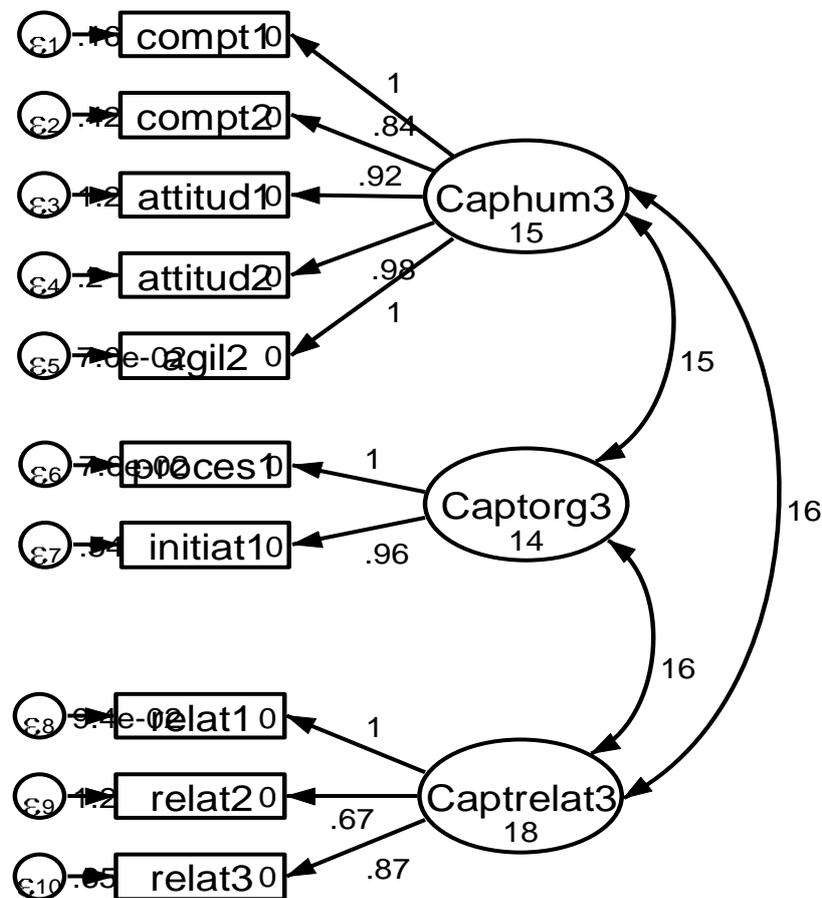
Sous dimensions	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Variance expliquée
Capital processus	7	<b>0,730</b>	53,851
Capital innovation	3	<b>0,820</b>	

Source : données de l'enquête

#### **4. 3. Validation de la structure factorielle des dimensions du capital immatériel**

Les structures factorielles ont été confirmées à travers une analyse factorielle confirmatoire réalisée sur l'ensemble de ces items. La figure montre les résultats obtenus avec la nouvelle structure. Toutes les échelles montrent une fiabilité et une qualité d'ajustement satisfaisantes. En effet, tous les indices incrémentaux dépassent la valeur minimale de 0,9. La valeur de l'indice RMSEA est également au-dessous du seuil de 0,08. Pour vérifier le bon ajustement du modèle théorique aux données empiriques, nous avons examiné l'ajustement de chaque construit et de ses indicateurs : d'abord la significativité des contributions factorielles, ensuite la cohérence interne et la validité de chaque construit. De même, nous avons obtenu des indices de la validité convergente et discriminante convenables pour la validité du construit.

Figure : Modèle factoriel de mesure du capital immatériel dans les PME au Togo



Source : données de l'enquête

Tous les coefficients de régression sont significatifs au seuil de 0,01 (confère annexe 2). Les covariances sont significatives au seuil de 0,01 (confère annexe 2). Conformément aux attentes, le modèle global de mesure de la variable capital immatériel affiche des covariances positives entre ses dimensions de mesure. Il est à noter que la dimension « capital organisationnel » est mesurée par les deux seuls items qui sont gardés suite à l'analyse de la fiabilité de son échelle de mesure avec l'alpha de Cronbach. Le Tableau suivant affiche les résultats des indices de qualité d'ajustement du modèle factoriel ainsi testé. La faible valeur de la probabilité associée au  $\chi^2$  témoigne d'un faible ajustement du modèle théorique aux données empiriques. Cet ajustement peut toutefois être considéré comme suffisant au vu des indices  $\chi^2$  normé, TLI, CFI et AIC.

**Tableau6 : Indices de qualité d'ajustement du modèle de mesure du capital humain**

	Indices absolus			Indices incrémentaux		Indices de parcimonie
	$\chi^2$	GFI,	RMSEA	TLI	CFI	AIC
<b>Valeur obtenue</b>	1528.622	1,000	0.040	0.948	0.900	5160.683 5238.314

Source : données de l'enquête

L'échelle de capital immatériel présente des qualités psychométriques très satisfaisantes. Conformément à ce que nous attendions, cette échelle est multidimensionnelle. Elle répond bien aux conditions de fiabilité et de validité. Le nombre de dimensions de départ a été augmenté et nous gardons ses dimensions pour l'analyse de la relation entre le capital immatériel et la performance financière et commerciale. L'échelle de capital immatériel est de type exploratoire, nous avons créé cette échelle sur la base des résultats de notre étude qualitative et en prenant comme définition celle donnée par Roos et al (1998).

## 5. Discussion

### 5. 1. Capital humain

Selon nos résultats, le capital humain peut s'analyser à partir de trois axes : l'attitude dont la maîtrise permet à la PME d'attirer les clients vers son produit, la compétence qui est un élément technique et spécifique du capital humain (Pfeffer, 2010) et l'agilité qui contribue à la capitalisation des compétences. Nos résultats montrent que les déterminants du capital humain peuvent être compris à travers cinq (5) sous dimensions : la compétence technique, la compétence distinctive, l'implication, la culture d'entreprise et l'agilité. Ces résultats ne sont pas loin de ceux d'Allee (2000) qui identifie comme composantes du capital humain les capacités individuelles, la connaissance, les compétences, l'expérience et la capacité de résoudre les problèmes que les individus possèdent au sein d'une organisation. Ainsi, nous pouvons dire que le capital humain se fonde sur les capacités individuelles, les connaissances acquises et sur le talent du personnel et des dirigeants. Le capital humain résulte de la combinaison de tous ces facteurs. Ces facteurs sont destinés à développer dans l'organisation une capacité de création et d'innovation.

Nos résultats permettent d'affirmer que les dirigeants des PME ne valorisent pas les salariés comme une catégorie importante d'acteurs dont dépend la performance de la PME. Les soutiens des salariés sont exprimés en termes des sacrifices consentis pour accompagner l'entreprise même dans des moments difficiles. Il s'agit du fait qu'ils acceptent d'effectuer des travaux dans plusieurs domaines et de s'adapter malgré le niveau de salaire bas octroyé par les dirigeants des PME. Le niveau de salaire bas se justifie par le fait que le taux de chômage reste relativement élevé comme cela est le cas dans le contexte d'évolution des PME au Togo. En effet, les PME utilisent plus de la main d'œuvre qualifiée car l'abondance de cette catégorie de travailleurs sur le marché met les PME en situation de force. En outre, les soutiens des salariés sont exprimés en termes d'implication dans le travail. Cette implication est liée au fait que ce sont généralement des membres de la famille qui ne

suscitent pas de revendications sociales. Toutes les PME qui bénéficient de ce soutien ont un point commun. Il s'agit des entreprises aux effectifs réduits et dirigées comme une famille. Le dirigeant-proprétaire est en contact permanent avec les salariés pour donner les consignes, suivre les réalisations et solutionner les difficultés. Le personnel est opérationnel avec une ligne hiérarchique informelle. Cette absence de distance hiérarchique favorise la cohésion du groupe et l'implication individuelle de chaque acteur.

On note dans les discours de cette étude que, les salariés, contrairement aux suppositions de Charreaux (1998a), Laguardia et Ryan R.M. (2000) et Neveu J-P. (2012) sur la gestion dans les PME, ne semblent pas avoir une relation centrale influençant le dirigeant. C'est plutôt ce dernier qui prend la décision de les impliquer ou non dans la gestion et dans l'élaboration des projets. En effet, les employés sont plutôt une source de référence pouvant amener des idées nouvelles et ainsi aider le dirigeant dans ses prises de décision. Nous pouvons évoquer les discours de certains dirigeants à ce sujet : « *J'ai regardé toutes les possibilités et j'ai demandé à mes employés d'écrire les avantages et les désavantages de mes idées. Puis on réunit ça sur papier. Ça arrive que souvent c'est la décision de l'employeur et ses arguments qui sont souvent les meilleurs* » (dirigeant E6). « *Les employés ne sont pas une bonne source de référence parce qu'ils sont passés sur d'autres fermes, ils parlent de leur expérience* » (dirigeant E9).

## 5. 2. Capital relationnel

Nos résultats permettent ensuite d'affirmer que les dirigeants de PME valorisent la relation fournisseur au regard des soutiens dont ces dirigeants peuvent bénéficier. Il s'agit des informations que le fournisseur peut leur fournir sur les tendances actuelles du marché et les nouvelles opportunités qui intéresseraient les dirigeants de PME. Par ailleurs, il peut s'agir des crédits fournisseurs dont les dirigeants de PME pourraient également bénéficier même si certains travaux soulignent l'aversion pour l'endettement des dirigeants des PME (Kounétsron, 2011). Pour illustrer certaines de ces affirmations, voici un extrait des réponses que les dirigeants interrogés apportent à la question « Que tirez-vous des relations avec les fournisseurs ? ».

*Je suis d'accord que le vendeur m'apporte beaucoup en conseils ; par exemple si le vendeur est gentil, il me conseille bien sur les nouveaux produits à vendre (dirigeant E5). Je reste fidèle au vendeur car, de temps en temps, il m'accorde quelques diminutions ou bien il me permet d'acheter des fois sans payer immédiatement (dirigeant E7). Pour moi, le service est presque plus important que le prix que tu vas payer ; ça vaut pour les fournisseurs ; il faut qu'ils nous conseillent, ils n'ont pas le choix (dirigeant E1).*

Nos résultats montrent également que les dirigeants des PME cherchent du soutien auprès des proches parents, amis et membre de l'église. Les dirigeants estiment recevoir de l'aide en provenance des membres de familles, des amis et des membres de l'église sous forme de conseils, de formation. Les membres de famille, les amis et les membres de l'église sont intégrés dans la gestion de la PME. Ce constat semble corroborer les affirmations selon lesquelles la petite entreprise africaine bénéficie de l'implication de plusieurs membres de la

famille du dirigeant (Tidjani, 1995 ; Hounkou, 2008). L'analyse de discours permet d'observer ces affirmations.

« *La conjointe, c'est la première à qui on en parle quand on a un projet d'investissement. Elle nous donne son point de vue. Il faut prendre la femme en considération, sinon tu te retrouves seul* » (dirigeant E2). « *Ecoutez monsieur le doctorant : en 1999, ma femme m'a dit soit tu changes de méthode de gestion, soit je m'en vais ; c'est après ça que je me suis mis au forfait* » (dirigeant E1). « *Moi mes amis m'ont suggéré de rajeunir le personnel et de vendre d'autres produits, pour se moderniser et arrêter de se plaindre. Ils m'ont parlé de ça et je fais les calculs, et là je leur dis non ce n'est pas rentable. Alors je leur dis est-ce que j'ai les moyens d'être plus rentable ? Donc ça amène beaucoup de discussion, il y a plusieurs idées d'investissements qui avortent par les discussions et c'est bien qu'ils avortent* » (dirigeant E5).

Toutefois, la relation avec la famille et les amis ne semble pas être vécue comme une contrainte par les dirigeants de PME mais plutôt comme un encadrement nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise et par conséquent comme un mécanisme facilitateur. En effet, certains dirigeants qui ne bénéficient pas de cette relation se sentent vulnérables. « *Mon père m'a toujours laissé faire ce que je voulais. J'aurais aimé des fois être encadré parce que je me suis déjà trompé dans des décisions* » (dirigeant E3)

Par contre, nos résultats permettent de dire que les dirigeants des PME ne valorisent pas la relation avec les banques et l'Etat. Ceci n'est pas surprenant au vue de différents travaux (Hernandez, 1997 ; Korem, 2012). Les dirigeants de PME au Togo considèrent la relation avec l'Etat du point de vue des charges notamment en se référant aux impôts. Pour eux, l'Etat ne leur apporte aucun soutien si ce n'est venir récupérer son impôt. Or pour les dirigeants des PME, les taux d'imposition sont élevés au vue de leur revenu. Aussi l'Etat ne met-il pas en place des structures d'accompagnements des PME. Même si ces structures existent, elles sont perçues comme une assistance technique et financière de droit. Ceci ne justifie pas l'impôt payé à l'Etat.

Pour ce qui est de la relation avec les banques, les dirigeants des PME ne la valorisent pas. En effet, le soutien des banques aux PME est essentiel et se résume généralement aux financements. Les conditions d'obtention de ces financements semblent être difficiles pour les dirigeants de PME du fait qu'elles sont basées sur les accords de classement de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest. Les accords de classement sont fondés sur l'analyse d'un ensemble d'indicateurs de performance des entreprises suite à l'analyse des états financiers. Ces états financiers ne sont généralement pas établis par les dirigeants des PME au Togo car opérant dans le secteur informel. Ainsi, compte tenu des difficultés d'obtention du financement bancaire par les dirigeants des PME, ces derniers ont tendance à négliger la relation avec les banques. La majorité des dirigeants interrogés n'obtiennent pas et ne cherche pas à obtenir des financements de celles-ci. De nombreux dirigeants préfèrent d'ailleurs ne pas s'endetter auprès des banques et ainsi diminuer les charges financières.

« *Si on peut financer par emprunt, on ne le fera pas, car ça fait des charges pour l'entreprise, au niveau de la trésorerie on y gagne, et au niveau des charges ça diminue ton revenu* » (dirigeant E10). « *J'ai clôturé mon exercice 2008-2009, tous les investissements ont*

*été autofinancés. Je m'aperçois que de ne pas avoir d'échéances bancaires, ça nous libère de tout. C'était quelque chose qu'on avait remarqué depuis, on s'aperçoit qu'on est beaucoup plus libre » (dirigeant 9). « Quand c'est de gros investissements, les banques cherchent des garanties donc les institutions financières sont frileuses pour prêter. Elles prêtent parce qu'elles savent qu'il y a de l'actif. Elles prêtent parce qu'elles savent qu'on peut vendre pour rembourser » (dirigeant E2).*

### **5. 3. Capital organisationnel**

Pour le capital organisationnel, deux (2) sous-dimensions sont identifiées : le capital processus et l'innovation organisationnelle. On note également une présence de l'innovation produit. Ces résultats sont proches de ceux de Lönnqvist (2004) et de Duparc (2012). Le premier auteur identifie les sous dimensions suivantes du capital organisationnel : les technologies, les systèmes d'information, les bases de données, les processus, la culture et les valeurs, la philosophie de management, puis les brevets, droits d'auteur, secrets commerciaux et autres propriétés immatérielles. Le second auteur trouve les sous-dimensions suivantes : la coopération interne et le transfert de connaissances, les outils de management, les technologies de l'information et la connaissance explicite, l'innovation produit, l'optimisation et l'innovation des processus, la culture d'entreprise.

Les dirigeants des PME accordent une certaine importance au capital processus. Les résultats montrent que les PME au Togo semblent emprunter la voie de modernisation en valorisant l'existence des reporting, des systèmes d'informations et le partage des connaissances. Le reporting est un outil de communication entre le dirigeant et les salariés favorisant ainsi le partage de connaissance. Ce mode de communication est complété par la présence permanente des dirigeants et le suivi par observation qu'ils font dans l'entreprise. Le système d'informations existe grâce aux relations avec les clients, les fournisseurs, les amis, les membres de la famille et de l'église. Ces parties prenantes peuvent lui fournir des informations de façon orale sur les opportunités existantes au niveau du marché.

La chose que l'on constate fréquemment dans les entreprises africaines est le manque de formalisation et la prévalence de la tradition orale (Illa, 2012). Si Desaunay (1987) recommande la formalisation de certaines procédures comme une condition à l'assainissement de la gestion des entreprises africaines, Mangaliso (2001) pense au contraire que la communication de face-à-face qui est facilitée par la tradition orale est une grande valeur managériale. Pour ce dernier, l'oralité favorise l'interaction sociale et conduit le plus souvent au consensus dans la résolution des conflits et de la prise de décisions dans les entreprises. Mintzberg (1982) soutient l'importance de la communication directe en la proposant comme un procédé de coordination idéal dans les grandes organisations évoluant dans un environnement turbulent du moment où elle permet la résolution de problèmes complexes par le dialogue. Les conversations ouvertes à travers souvent des proverbes africains peuvent améliorer la communication interpersonnelle dans les PME (Illa, 2012).

La valorisation du capital processus dans les PME au Togo est prouvée également grâce aux pratiques de bonne gouvernance que l'Etat Togolais commence par mettre en place à travers

les procédures de passation des marchés publics. En outre, on note également la création des structures de soutien aux PME notamment l'ANPGF, le FAIEJ et autres institutions d'appui aux PME. Ces structures ont notamment commencé par former les dirigeants des PME sur certaines règles de gestion. Il s'agit de la formation en gestion comptable, des formations portant sur la présentation des offres de soumission sur les marchés publics. Ces formations ont induit un certain changement dans l'appréciation des processus par les dirigeants des PME au Togo.

Selon nos résultats l'innovation concerne tout ce qui crée ou améliore la valeur au sein de la PME. Elle peut offrir un avantage compétitif à la PME et une opportunité de hausser sa position compétitive au sein du marché. La valorisation de l'innovation par les dirigeants des PME tient au fait qu'elle apporte des changements aux comportements des consommateurs et que, pour cette raison, elle fait bouger le marché. En effet, les procédés d'innovation permettent de résoudre les problèmes qualitatifs et les consommateurs sont prêts à payer un prix plus élevé pour une meilleure qualité de produits ou services. L'innovation peut rehausser la qualité de produits historiquement valorisés nécessitant seulement une amélioration. Il en résulte une satisfaction accrue des acheteurs ou consommateurs et, donc, une augmentation de la part du marché. Pour ces raisons, Christensen, Anthony et Roth (2004) suggèrent aux PME d'adopter un processus d'innovation organisationnel avant même que soit détecté un changement dans les besoins et les préférences des consommateurs.

Il faut souligner que la valorisation de l'innovation par les dirigeants de PME au Togo s'explique par la présence sur le marché togolais des entreprises chinoises qui leur font une concurrence rude. En outre, la clientèle devient de plus en plus exigeante en matière de qualité et pour la satisfaire les dirigeants des PME sont dans l'obligation de valoriser l'innovation.

## **6. Conclusion**

La présente communication a pour objectif d'identifier les différentes composantes du capital immatériel de l'entreprise de petite taille. Pour ce faire, nous avons défini dans une première étape le concept du capital immatériel ainsi que sa décomposition. Dans une deuxième étape, nous avons décrit la démarche méthodologique de notre travail. Ensuite, nous avons procédé à l'étude empirique. Ainsi, la collecte des données réelles a été réalisée par l'administration d'un questionnaire auprès de 216 entreprises installées au Togo ayant une taille petite et moyenne en termes d'effectif salarié. Les données collectées ont été ensuite analysées en vue de valider les échelles de mesure que nous avons adoptées dans notre recherche. Ces analyses nous ont permis d'aboutir à des échelles de mesure valides et fiables qui s'ajustent bien aux données. L'apport théorique de notre étude consiste à expliquer les différentes notions touchant le capital immatériel de l'entreprise. En effet, notre travail s'inscrit dans une logique cumulative qui se repose sur les acquis antérieurs que nous avons approfondis et enrichis en traitant la relation entre les différentes composantes du capital immatériel. La limite méthodologique de ce travail concerne le caractère transversal de la recherche. Selon cette approche, nous étudions le comportement des différentes variables du modèle à l'instant t,

donc nous traitons les interactions des différentes composantes du comportement du capital immatériel comme un phénomène statique. Alors que nous parlons chaque fois de dynamique et de synergie entre ses composantes. Nous devons intégrer la dimension temporelle à notre modèle afin de mieux cerner les effets des différentes interactions au niveau du capital immatériel de l'entreprise. Il serait intéressant de re-tester notre modèle selon une approche longitudinale.

La première voie de recherche qui pourrait être suggérée est d'ordre méthodologique. L'échantillon de notre étude étant hétérogène, il serait intéressant de tester notre modèle dans des secteurs d'activité précis surtout pour les entreprises qui se basent essentiellement sur le savoir et les connaissances de leurs employés. La deuxième voie de recherche serait de choisir comme unité d'analyse non pas le dirigeant de l'entreprise mais les différents responsables qui gèrent le capital humain, le capital organisationnel et le capital relationnel. Ainsi, nous pouvons faire la synthèse des différents avis dans une même entreprise.

## Références

- Aktouf O. (1987), « *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations* », Les presses de l'Université du Québec, Québec, 231 p.
- Arrègle, J.L. (2006), Analyse “Resource Based” et identification des actifs stratégiques, *Revue Française de Gestion* 33 (160): 241 – 259.
- Barney J.B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, No. 17, p. 99-120
- Barth M.E., Kasznik R. et McNichols M.F. (2000), « Analyst Coverage and Intangible Assets », *Working paper*, Stanford University, USA
- Bontis N. (2001): “Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital”. *Intellectual journal of management reviews*. Volume 3. Issue 1. pp 41-60.
- Brown S., Lo K. et Lys, T. (1999), « Use of  $r^2$  in accounting research: Measuring changes in value relevance over the last four decades », *Journal of Accounting Research*, Vol. 28, pp. 83-115.
- Casta J. F., Ramond R. et Escaffé L. (2007), « Investissement en capital immatériel et utilité de l’information comptable : Étude comparative des marchés financiers européens », *Working paper*.
- Cazavan-Jeny A. (2004), « Le ratio market-to-book et la reconnaissance des immatériels : Une étude du marché français », *Revue Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 10, Vol. 2, pp.99-124.
- Chauvin K.W. et Hirshey M. (1994), « Goodwill, profitability, and market value of the firm », *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 13, n° 2, pp. 159-180.
- Churyk N. T. (2005), « Reporting goodwill: are the new accounting standards consistent with market valuations? », *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 1353–1361.
- Collins D. W., Maydew E. L. et Weiss, I. S. (1997), Changes in the value-relevance of earnings & book values over the past forty years », *Journal of Accounting & Economics*, Vol. 24, pp. 39-67.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2007), « *Market, Etude et recherches en marketing* », Paris, Nathan.
- Garcia-Meca E. et Martinez I. (2007), « The use of intellectual capital information in investment decisions: An empirical study using analyst reports », *The International Journal of Accounting* », Vol. 42, pp 57-81.
- Goodwin J. et Ahmed K. (2006), « Longitudinal value relevance of earnings and intangible assets: Evidence from Australian firms », *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, Vol. 15, pp. 72–91.
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, vol 17 (Winter Special Issue), vol 17, 109-122.
- Illa H. (2012), « Etude des styles de management au Burkina Faso et au Sénégal : à la recherche des spécificités du système de management africain », Thèse de doctorat en sciences de gestion, University of Groningen, Groningen, the Netherlands, 335p.

- Itami, H., Roehl, T. W., (1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press.
- Lacroix, M. et Zambon, S. (2002), Capital intellectuel et création de valeur : une lecture conceptuelle des pratiques française et italienne, *Comptabilité–Contrôle–Audit*, mai ; 61–84.
- Lacroix, M., Zambon, S. (2002), Capital intellectuel et création de valeur : une lecture conceptuelle des pratiques française et italienne, *Comptabilité – Contrôle – Audit*, mai: 61 – 84.
- Laguardia J., Ryan R.M. (2000), «Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être: théorie de l'autodétermination», *Revue Québécoise de Psychologie*, vol. 21, n° 2, 281-3004.
- Lev B. et Sougiannis T. (1996), « The capitalization, amortization, and value-relevance of R&D », *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 21, pp. 107-138.
- Lev B. et Zarowin P. (1999), « The boundaries of financial reporting & how to extend them », *Journal of Accounting Research*, Vol. 37, pp. 353-385.
- Lev B., Sougiannis T. et Amir E. (2003), « Do financial analysts get intangibles? », *European Accounting Review*, Vol. 12, n° 4, pp. 635–659
- Megna P. et Klock M. (1993), « The impact of intangible capital on Tobin's  $q$  in the semiconductor industry », *American Economic Association Papers and Proceedings*, Vol. 83, pp. 265-269.
- Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'organisation, Paris.
- Neveu J-P. (2012), Pour repenser la relation travail-santé psychologique : la théorie de la préservation des ressources, in Abord de Chatillon et al., collection AGRH.
- Nils E., Huegh-Krohn J. et Knivsfly K.H, (2000), « Accounting for Intangible Assets in Scandinavia, the UK, the US, and by the IASC: Challenges and a Solution », *The International Journal of Accounting*, Vol. 35, n°. 2, pp. 243-265.
- Nussenbaum, M. (2003), « Juste valeur et actifs incorporels », *Revue d'économie financière* 71, 71-85.
- Pfeffer J. (2010), «Building Sustainable Organizations: The Human factor», *Academy Management Perspectives*, February, p. 34-45.
- Pierrat, C. (2009). Immatériel et comptabilité, in *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Economica, Paris, 913-920.
- Pierrat, C. (2009). Immatériel et comptabilité, in *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Economica, Paris, 913-920.
- Roos, G., Roos, J. (1997), Measuring your company's intellectual performance, *Long Range Planning*, Vol. 30 No. 3, pp. 413-26.
- Thibierge C. (1997), « Contribution à l'étude des déterminants de la comptabilisation des investissements immatériels », Thèse en Sciences de Gestion, Université de Paris IX, Dauphine.
- Thibierge C. (2001), « Actifs immatériels, valorisation boursière et contrainte d'endettement : une étude empirique sur les marchés français et espagnol », *Congrès international de l'association française de finance*, ESCP-EAP.
- Yin R.K. (1990), « *Case study research : design and methods* », Beverly Hills, CA: Sage Publication, vol 5.



## Annexe 1 : Structure factorielles des échelles

Items	Capital humain					Capital relationnel			Capital organisationnel	
	Facteurs compétence		Facteurs attitude		Facteur agilité	Informel	client	Fournisseur	processus	innovation
	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2
La plupart de votre personnel a le niveau qu'il faut pour son poste	,721									
La plupart du personnel a le savoir-faire nécessaire à son travail	,740									
La majorité de votre personnel sait exprimer les besoins au collaborateur	,557									
Le personnel dispose d'expérience acceptable pour son travail	,715									
Bonne capacité rédactionnelle du personnel	,771									
le personnel bénéficie de formation adéquate à son poste	,577									
Les employés de l'entreprise sont les plus compétents sur le marché		,854								
Les employés ont les meilleures connaissances		,890								
Les employés manifestent souvent un degré élevé d'intelligence		,693								
Respect des programmes de travail par les employés	,426									
Existence d'un document indiquant aux employés les comportements à adopter			0,898							
Existence d'un document indiquant les bonnes pratiques de l'entreprise			0,896							
Implication des employés dans les projets de l'entreprise				0,507						
Les employés sont généralement enthousiastes dans leur travail				0,390						
Les employés adhèrent aux projets de l'entreprise				0,903						
Satisfaction sur la qualité du travail effectué par les employés				0,416						
Le personnel est dynamique pour son travail					0,606					
Le travail d'un collaborateur peut être assumé par un autre					0,412					
Existence de procédures de sauvegarde dans l'entreprise					0,603					
Les employés de l'entreprise apportent souvent de nouvelles idées					0,694					
Les employés réfléchissent avant d'agir					0,747					
Les employés utilisent les expériences passées dans leur travail					0,732					
Les employés sont capables de résoudre les problèmes qui surviennent					0,689					
Les employés cherchent chaque fois à améliorer leurs connaissances					0,742					
L'entreprise bénéficie des apports des membres de la famille dans la production et/ou fourniture de service						0,876				
L'entreprise bénéficie des apports des amis dans la production et/ou fourniture						0,846				

de service										
L'entreprise bénéficie des apports des membres de votre église dans la production et/ou fourniture de service						<b>0.792</b>				
Un sondage auprès des clients indique qu'ils sont généralement satisfaits de l'entreprise							<b>0.682</b>			
L'entreprise répond rapidement aux sollicitations (questions) des clients							<b>0.729</b>			
Les fournisseurs sont en partenariat avec l'entreprise depuis longtemps								<b>0.739</b>		
L'entreprise est sûre que vos clients continueront à acheter ses produits							<b>0.558</b>			
La satisfaction du client est la préoccupation de l'entreprise							<b>0.760</b>			
L'entreprise est constamment à la rencontre de ses clients pour savoir ce qu'ils veulent de lui							<b>0.680</b>			
L'entreprise est satisfaite des relations avec ses fournisseurs								<b>0.872</b>		
L'entreprise possède de bonnes informations sur les fournisseurs								<b>0.866</b>		
Les clients trouvent les produits ou services comme de meilleures qualités									<b>0,253</b>	
Existence d'un système de bonification pour le personnel									<b>0,617</b>	
Existence d'une mise à jour fréquence du reporting									<b>0,482</b>	
Existence d'un système de donnée favorisant l'accès facile aux informations									<b>0,768</b>	
Maîtrise des différents flux d'informations existants dans l'entreprise									<b>0,722</b>	
Système d'organisation favorisant le partage des connaissances entre employés									<b>0,796</b>	
Systèmes et procédures de l'organisation favorisant l'innovation									<b>0,557</b>	
L'aboutissement très souvent de nouveaux projets										<b>0,836</b>
Prise en charge du développement de nouvelles idées et de nouveaux produits										<b>0,867</b>
Satisfaction issue des résultats de nouvelles idées ou produits										<b>0,848</b>
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0,79</b>	<b>0,78</b>	<b>0,91</b>	<b>0,63</b>	<b>0,81</b>	<b>0,79</b>	<b>0,70</b>	<b>0,77</b>	<b>0,730</b>	<b>0,820</b>



e.relat2		1.160773	.1143553			.9569516	1.408007
e.relat3		.6477069	.0663828			.529834	.7918031
Caphum3		15.45811	1.50234			12.77703	18.70177
Captorg3		14.33158	1.386507			11.85618	17.32381
Captrelat3		17.52289	1.695365			14.49609	21.1817
-----+							
Covariance							
Caphum3							
Captorg3		14.84436	1.435794	10.34	0.000	12.03026	17.65847
Captrelat3		16.40857	1.587388	10.34	0.000	13.29735	19.5198
-----+							
Captorg3							
Captrelat3		15.77786	1.525627	10.34	0.000	12.78768	18.76803

LR test of model vs. saturated: chi2(42) = 1088.81, Prob > chi2 = 0.0000

**Test du model lobal**

estat eqgof

Equation-level goodness of fit

devars		fitted	Variance predicted	residual		R-squared	mc	mc2
observed								
compt1		15.61318	15.45811	.1550722		.9900679	.9950215	.9900679
compt2		11.24485	10.82431	.4205382		.9626017	.9811227	.9626017
attitud1		14.3067	13.11046	1.196246		.9163856	.9572803	.9163856
attitud2		14.93431	14.73875	.1955581		.9869054	.9934311	.9869054
agil2		15.75418	15.68404	.0701419		.9955477	.9977714	.9955477
proces1		14.4073	14.33158	.0757236		.9947441	.9973686	.9947441
initiat1		13.72067	13.17678	.5438914		.9603597	.9799794	.9603597
relat1		17.61684	17.52289	.0939457		.9946673	.9973301	.9946673
relat2		8.967072	7.806299	1.160773		.8705516	.9330335	.8705516
relat3		13.93672	13.28901	.6477069		.9535252	.9764861	.9535252
overall						.9996579		

mc = correlation between depvar and its prediction

mc2 = mc^2 is the Bentler-Raykov squared multiple correlation coefficient

. estat gof, stats(all)

Fit statistic		Value	Description
Likelihood ratio			
chi2_ms(42)		1088.805	model vs. saturated
p > chi2		0.000	
chi2_bs(45)		651.874	baseline vs. saturated
p > chi2		0.000	
Population error			
RMSEA		0.040	Root mean squared error of approximation
90% CI, lower bound		0.322	
upper bound		.	
pclose		0.000	Probability RMSEA <= 0.05

Information criteria			
AIC		5160.683	Akaike's information criterion
BIC		5238.314	Bayesian information criterion
-----+-----			
Baseline comparison			
CFI		0.900	Comparative fit index
TLI		0.948	Tucker-Lewis index
-----+-----			
Size of residuals			
SRMR		2.343	Standardized root mean squared residual
CD		1.000	Coefficient of determination
-----			