

Cycle de conférences  
« Échanger pour mieux comprendre »

## ACTES DE LA CONFÉRENCE

**«CAPITAL IMMATÉRIEL :  
UTILITÉ, ÉVALUATION ET IMPACT»**  
Casablanca, jeudi 23 octobre 2014



FONDATION  
Attijariwafa bank

Pôle Édition & Débats

## ACTES DE LA CONFÉRENCE ÉCONOMIQUE DU 23 OCTOBRE 2014

### **Mot de bienvenue**

*M. Mohamed El Kettani, Président du groupe Attijariwafa bank*

6

### **Qu'est-ce que le capital immatériel ? Explication du modèle de la Banque mondiale**

*M. Jean Pierre Chauffour, Économiste principal pour le Maroc à la Banque mondiale*

10

### **Échanges avec M. Jean Claude Dupuis, Enseignant à l'IAE Paris**

22

### **Le capital immatériel comme outil de pilotage des politiques publiques du Maroc**

*M. Tawfik Mouline, Directeur de l'Institut Royal des Études Stratégiques*

24

### **Interactions entre intervenants**

29

### **Capital immatériel et performance des entreprises**

*M. Jean Claude Dupuis, Enseignant à l'IAE Paris*

31

### **Séance de Questions/Réponses avec la salle**

36

*Modération : M. Amine Marrat, Responsable Études et Veille, groupe Attijariwafa bank*

**Par Mouna Kably,  
Responsable du pôle Édition & Débats**



## Mot de bienvenue

### M. Mohamed El Kettani, Président du groupe Attijariwafa bank

Mesdames, Messieurs,

Je vous souhaite la bienvenue parmi nous.

Je suis particulièrement heureux de vous accueillir aujourd'hui, à la conférence organisée par la Fondation Attijariwafa bank pour débattre d'une thématique d'actualité qui engage l'avenir de notre pays.

Dans son Discours historique prononcé le 30 juillet dernier, à l'occasion de la fête du Trône, Sa Majesté Le Roi Mohammed VI que Dieu L'Assiste a dressé le constat suivant : «... Nous croyons que le modèle de développement marocain a atteint un seuil de maturité qui nous habilite à adopter des critères avancés et plus pointus pour évaluer la pertinence des politiques publiques et la portée de leur impact effectif sur la vie des citoyens. Cette appréciation a été confirmée par la Banque mondiale qui a montré que la valeur globale du Maroc a connu, ces dernières années, une hausse sensible, surtout grâce au développement majeur de son capital immatériel. Or, le capital immatériel s'affirme désormais comme un des paramètres les plus récents qui ont été retenus au niveau international pour mesurer la valeur globale des États et des entreprises... »

Avant cette Allocution historique du Souverain, le Maroc s'est toujours basé, comme la plupart des pays, sur l'indicateur économique classique qu'est le Produit Intérieur Brut, pour mesurer sa richesse nationale. Selon ce critère purement financier, le Maroc figure dans la catégorie des pays à revenus intermédiaires. Désormais, la prise en compte du capital immatériel va permettre d'apprécier tous les efforts déployés par l'État, en intégrant, contrairement aux approches financières classiques, d'autres facteurs comme les compétences humaines, la cohésion sociale, la confiance dans les institutions ou encore la sécurité. La valorisation du capital immatériel va permettre au Maroc d'appréhender, non seulement, toutes les richesses créées, mais aussi, la qualité de leur répartition. L'objectif ultime étant d'apprécier au mieux l'impact des grands projets structurants initiés par l'État, sur le vécu des citoyens. Tel est le véritable enjeu de cette inflexion initiée par Sa Majesté Le Roi.

Mesdames et Messieurs,

Permettez-moi de partager avec vous trois constats. Tout d'abord, ce nouveau chantier ouvert à toutes les caractéristiques d'une « révolution statistique ». Une révolution statistique qu'il va falloir mener à bout de bras en investissant dans les technologies les plus modernes et les compétences humaines les plus pointues. De plus, le Maroc a choisi d'engager cette « révolution statistique » de son propre chef parce qu'il a la volonté d'accélérer le rythme de son développement, tout en veillant à ce que celui-ci soit plus inclusif et durable. Enfin, cette « révolution statistique en marche » vise à doter notre pays d'un modèle économique, social et environnemental pensé par ses Hommes et adapté à ses spécificités. À ce titre, le Maroc figure parmi les pays précurseurs. Cependant, cet objectif ambitieux ne peut être atteint sans « une révolution des mentalités » nécessaire pour créer une émulation au sein de notre tissu économique. Autant dire que l'entreprise marocaine se trouve aujourd'hui face à un nouveau défi à relever. Elle doit prendre conscience que si elle intègre le capital immatériel dans ses indicateurs de performance, elle maximise ses chances d'améliorer la productivité de ses salariés et de stimuler son innovation. Je reste convaincu que c'est en unissant toutes les forces vives

de la Nation que les entreprises deviendraient plus performantes et plus compétitives, que la cohésion sociale s'en trouverait renforcée et notre environnement préservé.

Afin de nous permettre de mieux cerner le concept de capital immatériel, ses enjeux et ses implications, tant au niveau macroéconomique qu'à l'échelle des entreprises, la Fondation Attijariwafa bank a fait appel à des experts de renom.

Nous avons le plaisir de compter parmi nous, M. Jean Pierre Chauffour, Économiste principal auprès de la Banque mondiale, M. Tawfik Mouline, Président de l'Institut Royal des Études Stratégiques et M. Jean Claude Dupuis, Professeur à l'Institut d'Administration des Entreprises de Paris. Nous avons également demandé à M. Amine Marrat, Économiste en chef du groupe Attijariwafa bank d'assurer la modération de ce panel.

Je vous souhaite encore une fois, à tous, la bienvenue et vous invite à profiter pleinement de ce moment d'échanges qui, je l'espère, sera fructueux pour nous tous.



## M. Amine Marrat

### Économiste en chef du groupe Attijariwafa bank

Merci Monsieur le Président.

Mesdames et Messieurs bonjour et bienvenue à la 4<sup>ème</sup> édition du cycle de conférences, baptisé « Échanger pour mieux comprendre », de la Fondation Attijariwafa bank. Notre conférence aujourd'hui s'intitule « Le capital immatériel : utilité, évaluation et impact ».

Vous avez certainement entendu et lu beaucoup de choses sur ce sujet, notamment depuis le Discours Royal du 30 juillet dernier. Notre objectif est de démystifier ce concept et de répondre à trois questions :

- Qu'est-ce que le capital immatériel ?
- Comment le mesure-t-on ?
- Quelles sont les implications pratiques tant au niveau macroéconomique, de l'État et des instances gouvernementales, qu'au niveau microéconomique, de l'entreprise, donc de l'utilisation de ce concept au niveau de l'entreprise, mais aussi au niveau de l'individu en tant que citoyen et en tant que salarié de l'entreprise ?

Pour ce faire, nous avons le plaisir de recevoir aujourd'hui, trois invités de marque qui nous exposerons trois volets distincts de cette même thématique. Je vais les citer dans l'ordre de leur intervention ce soir.

Notre premier conférencier est M. Jean-Pierre Chauffour, Économiste principal pour le Maroc et coordonateur des échanges régionaux pour la région MENA à la Banque mondiale. Avant de rejoindre la Banque mondiale en 2007, M. Chauffour a travaillé pendant 15 ans au Fonds Monétaire International et 2 ans à la Commission Européenne de la Direction des Affaires Économiques et Financières. M. Chauffour est titulaire d'un Magistère de l'Économie et d'un DEA Monnaie, Banques et Finance de l'Université de Panthéon Sorbonne à Paris. Aujourd'hui, M. Chauffour nous présentera la définition et la méthodologie de la Banque mondiale pour le capital immatériel des pays et nous fera aussi des recommandations quant à l'utilisation de ce concept. Bienvenue M. Chauffour et merci encore d'avoir répondu à notre invitation.

Notre deuxième invité, M. Taoufik Mouline est Directeur général de l'Institut Royal des Études Stratégiques (IRES). Sa mission principale à la tête de cet institut est de contribuer à l'éclairage des grands choix stratégiques du Maroc.

Avant de rejoindre l'IRES en 2007, M. Mouline a été, pendant 4 ans, Chargé de mission au Cabinet Royal ; il est toujours Chargé de mission au Cabinet Royal où il mène des réflexions et des études stratégiques et prospectives. Auparavant, il a créé et développé la Direction des Études et des Prévisions Financières (DEPF) au ministère des Finances. Diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris, M. Mouline a également à son actif une riche expérience en entreprise, notamment à l'ONA et à l'OCP. M. Mouline nous éclairera sur le contexte du débat national autour du capital immatériel et nous expliquera comment le Maroc s'apprête à l'utiliser comme outil de pilotage de ses politiques publiques. M. Mouline, bienvenue et merci aussi d'avoir répondu à notre invitation.

Notre troisième invité, donc je dirai « Last but not least », M. Jean-Claude Dupuis est enseignant à l'IAE Paris de l'Université Paris Sorbonne. M. Dupuis est Docteur en Sciences économiques, ingénieur financier habilité à diriger des recherches en sciences de gestion. Ses centres d'intérêt en matière de recherche portent sur le capital immatériel et la responsabilité sociétale des organisations. Il est l'auteur de nombreuses publications sur ces sujets dont un récent ouvrage de synthèse intitulé « Économie et Comptabilité de l'immatériel ». M. Dupuis nous fera une présentation sur le capital immatériel et son utilisation à l'échelle de l'entreprise, son lien avec la performance et son utilisation comme outil de pilotage de la performance. M. Dupuis, bienvenue et merci également d'avoir accepté notre invitation.

Sans tarder, je vais inviter M. Chauffour à prendre la parole.



## M. Jean Pierre CHAUFOUR

### Économiste principal pour le Maroc à la Banque mondiale Qu'est-ce que le capital immatériel ? Explication du modèle de la Banque mondiale

Bonsoir, merci pour l'introduction et pour les mots généreux que vous avez prononcé à mon égard. Merci Monsieur le président pour cette invitation.

C'est évidemment avec grand plaisir que la Banque mondiale participe à cette soirée de réflexion sur le capital immatériel.

Vous avez mentionné le Discours du Souverain et je pense que depuis ce discours, effectivement, le pays s'est emparé de cette thématique, que ce soit dans les journaux ou dans le monde académique et bien sûr, chez nous, à la Banque mondiale, puisque nos travaux sur cette question remontent déjà à quelques années. Aujourd'hui, nous avons le plaisir de partager les connaissances accumulées et d'aider le Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE) et la Banque centrale, en association d'ailleurs avec les autres institutions marocaines dont l'Institut Royal des Études Stratégiques, à mener à bien ce travail. Un travail difficile parce qu'il nécessite la mobilisation de plusieurs départements et d'institutions marocaines, à commencer par le département de la statistique, le Haut Commissariat au Plan (HCP). Au moment où nous parlons de mesures, notamment des

mesures macroéconomiques, et bien, nous devons impliquer toutes les institutions marocaines qui en sont responsables.

Je me propose, dans les quelques minutes qui me sont données, de dresser un panorama assez général de ce qu'est le capital immatériel tel qu'il a été développé par la Banque mondiale dans les années passées.

Effectivement, la Banque mondiale a déjà eu l'occasion de travailler sur ces questions qui ont abouti à la publication de deux rapports que vous pouvez consulter sur le site Internet de la Banque. Un premier rapport paru en 2005 s'intitulait « Où se trouve la richesse des nations ? », un autre rapport publié en 2011 et intitulé « Le changement dans la richesse des nations » est une actualisation du premier. Ces deux ouvrages vous donnent les éléments des principes méthodologiques qui permettent d'appréhender la question de la richesse des nations.

Alors, pourquoi parler de la richesse des nations au lieu de s'intéresser au critère habituel de PIB ? C'est effectivement une révolution méthodologique en terme de comptes nationaux que d'essayer

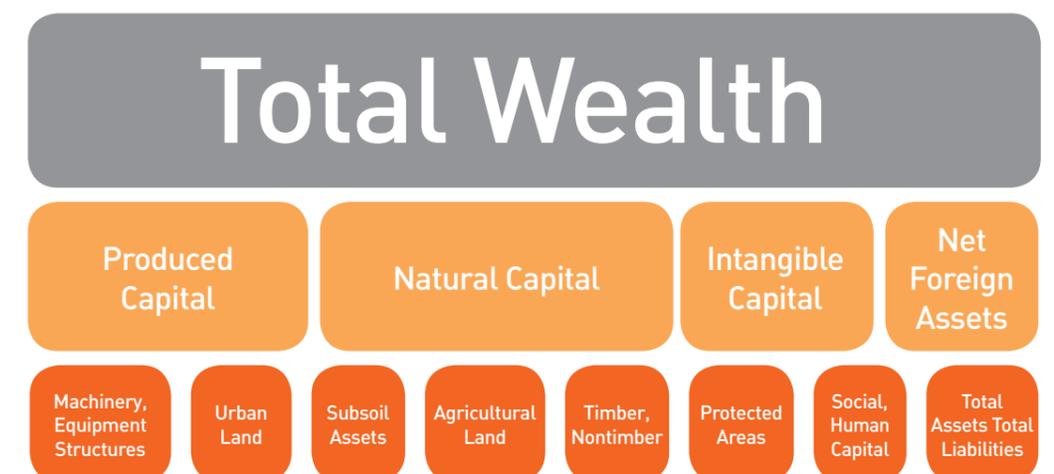
de prendre en compte, non seulement les flux parce que le PIB est un flux de valeur ajoutée que les pays peuvent accumuler année après année, mais aussi les stocks. Le concept de richesse nationale est effectivement un concept de stock de patrimoine qui prend en compte à la fois les actifs et les passifs. L'idée sous-jacente est que le flux de création de nouvelles richesses peut se faire au détriment d'un patrimoine écologique, culturel ou autre. En revanche, une comptabilité sur la base d'actifs et de passifs peut être plus proche de la réalité du développement réel d'un pays. D'où l'accent mis dans le discours du Trône de 30 juillet, sur la question de la richesse des nations, notamment de capital immatériel, pour mesurer à la fois les progrès réalisés et mieux appréhender l'élaboration des politiques publiques à venir.

Je pense que les citations du discours Royal sont claires sur ces thèmes, puisque le CESE et la Banque Centrale, en association avec d'autres institutions, sont chargées de réaliser une étude pour mesurer la valeur globale du Maroc

depuis 1999. Et l'accent est mis sur le fait que l'objet de l'étude n'est pas simplement de faire ressortir des chiffres, mais plutôt d'éclairer sur la performance passée et le développement de la richesse du Maroc. Il s'agit aussi de définir les contributions des différentes composantes du capital au développement de cette richesse nationale, et puis bien évidemment, d'en tirer les enseignements pour mieux définir les politiques à venir.

Je vais essayer d'être simple, de ne pas rentrer trop dans les détails.

La richesse totale des nations est composée de 4 éléments, en tout cas, de 4 grandes catégories d'éléments. Tout d'abord, le capital produit est constitué de la formation brute de capital fixe, des investissements et de leur dépréciation. Il y a une accumulation de capital produit dans le pays, que ce soit à travers les investissements des entreprises en machines, en structures, en équipements, mais aussi tout ce qui a trait au développement des villes et de l'immobilier urbain.



La deuxième grande catégorie porte sur le capital naturel. Ici, l'on fait évidemment référence aux ressources naturelles des pays, à leurs terres agricoles, aux ressources forestières et à l'ensemble des ressources naturelles qui sont exploitées.

Ensuite, le capital intangible peut être compris via trois grands prismes : le capital humain, le capital institutionnel et le capital social.

Enfin, l'autre catégorie qui est peut être la moins intéressante parce que la comptabilité est claire à ce niveau, porte sur les actifs financiers, c'est-à-dire, la position financière nette des pays en devises.

La méthodologie consiste à calculer la richesse totale, sur la base de la consommation soutenable du pays. L'analogie qui peut être faite pour comprendre intuitivement la logique, c'est que, si demain vous n'avez plus de revenus, vous pourriez consommer votre richesse année après année, jusqu'à que cette richesse s'épuise. Donc, si vous calculez la valeur actualisée de cette consommation future soutenable, vous obtenez votre richesse d'aujourd'hui. Ce mécanisme permet de calculer la richesse totale des pays. La Banque mondiale a effectué ce travail pour plus de 120 pays.

## Calculer la richesse globale

Richesse totale	Somme actualisée de la consommation future (comme le suggère la théorie économique)
Capital fixe	Valeur actuelle des machines et équipements, des bâtiments et des infrastructures économiques
Capital naturel	Valeur des minéraux, de l'énergie, des forêts et des terres agricoles. Calculée comme la somme actualisée des rentes futures de ces ressources infrastructures économiques
Actifs financiers étrangers nets	Solde des comptes courants cumulatif
Capital immatériel	Calculé comme la différence entre la richesse totale et la somme du capital naturel, le capital fixe, et les actifs financiers étrangers nets. Il comprend implicitement le capital humain et le capital institutionnel

Ensuite, il y a certains éléments comme les actifs extérieurs nets qui peuvent être calculés d'une manière très précise. De même, le capital produit par le pays est mesurable de manière plus au moins précise. Par ailleurs, le capital naturel, lui aussi, peut être calculé avec précision, notamment les ressources en phosphates et

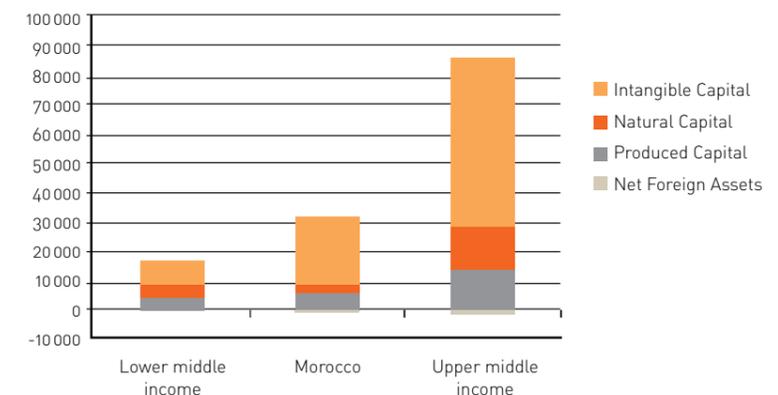
autres richesses naturelles d'un pays. Il est également possible d'évaluer la rente générée par la ressource naturelle dans les années à venir et d'actualiser la valeur de cette rente.

Après évaluation de ces différents éléments, la seule inconnue reste le capital immatériel.

Le capital immatériel est alors calculé comme la valeur résiduelle, obtenue par la différence entre le capital total et les différentes sous-composantes que je viens de citer. Le capital immatériel appelé aussi capital intangible est difficile à mesurer car il couvre des aspects difficilement quantifiables. Mais il constitue, comme on va le voir, l'élément le plus important de la richesse des nations.

Dans le graphique suivant, vous avez, par exemple, l'évolution de la richesse du Maroc calculée selon la méthodologie de la Banque mondiale. Bien évidemment, le travail qui va être mené dans les mois qui viennent, va être beaucoup plus approfondi car il va affiner énormément l'analyse que nous avons effectuée pour 120 pays dont le Maroc.

**Richesse comparée du Maroc**  
(Richesse totale par habitant en 2005 en US\$)



Ce graphique montre que le capital total des pays s'accroît et que la part du capital intangible, à savoir du capital immatériel, a fortement augmenté depuis le début des années 2000.

Le capital immatériel est si important parce qu'il offre une autre façon de comprendre la productivité d'un pays. Vous connaissez sans doute l'importance des travaux qui ont été menés dans les années 50 et 60 par un économiste américain, nommé prix Nobel, Robert Solo, sur l'accumulation des facteurs et leurs liens avec la croissance économique des pays. Solo a tenté de répondre à la question suivante : dans quelle mesure l'accumulation du capital physique peut-elle expliquer la croissance ? En fait, l'accumulation des facteurs ne peut expliquer qu'en partie la croissance car les gains de productivité sont également un facteur

explicatif de la création de richesses d'une nation.

Pendant très longtemps, l'on a pensé que ces gains de productivité étaient exogènes, en tout cas, relativement mystérieux. À tel point que dans les années 60, quand Robert Solo a présenté ses travaux, en pleine guerre froide, il a relevé que lorsque l'on compare l'effort d'investissement de l'Union Soviétique et l'effort d'investissement des États-Unis, l'on constate que l'Union Soviétique affecte une part de l'investissement dans le PIB nettement plus importante. Il en conclut que les États-Unis auront de fortes chances d'être rattrapés par l'Union Soviétique, seront peut-être même supplantés sur le plan économique. Or, l'investissement soviétique étant un investissement dirigé, il ne respectait ni les choix individuels, ni ceux du secteur privé. En réalité, l'Histoire en a décidé autrement.

Les évènements ont pris une tout autre tournure car la clé de la croissance réside dans la productivité. C'est elle qui permet l'accumulation des actifs tangibles matériels, c'est-à-dire des actifs naturels et des actifs physiques, en vue de les transformer en revenus et en consommation.

Lorsque l'on s'intéresse au patrimoine et donc à la richesse d'une nation, l'on s'aperçoit qu'en mesurant le capital produit et le capital naturel, l'on est incapable d'expliquer le niveau de consommation du pays. Pour pouvoir expliquer le niveau de consommation, il faut introduire la variante « capital immatériel » qu'est la productivité. Autrement dit, il faut analyser la manière dont les actifs naturels et les actifs produits sont mobilisés. Il faut également comprendre par quels moyens les décisions prises par les investisseurs conduisent à des gains de productivité importants qui, eux, permettent une hausse de consommation. Seul ce capital immatériel va permettre cette transformation. Autrement dit, ce sont les hommes et les femmes travaillant dans les entreprises, leurs compétences, leur savoir-faire, le mode de management et la capacité à mobiliser au mieux les ressources disponibles, qui permettent des gains de productivité et une hausse de la consommation.

À travers ces quelques concepts, la Banque mondiale traite et développe la notion de capital immatériel au niveau macroéconomique.

Au niveau microéconomique, nous avons développé la réflexion quelques années plus tôt autour de cette notion de Goodwill qui est, en fait, la différence entre la valeur comptable d'une entreprise et sa capitalisation boursière. Il s'agit, d'une certaine manière, d'un élément immatériel de la valorisation de l'entreprise telle qu'elle est perçue par les analystes financiers qui recommandent l'achat de cet actif sur la base du cours en Bourse. Or, ce prix de l'action reflète autre chose que le simple bilan de l'entreprise. Les États n'étant pas encore cotés en Bourse, l'on ne peut pas leur appliquer cette méthode du Goodwill. S'agissant de la richesse des nations, l'on est donc obligé de prendre des chemins détournés.

Par ailleurs, je rappelle que la richesse totale d'un pays est basée sur sa consommation soutenable. Si la consommation qui a lieu aujourd'hui, se fait au détriment de l'environnement ou sur la base de l'exploitation des ressources naturelles non renouvelables, cette consommation est non soutenable. Si par exemple, cette consommation s'appuie sur un endettement croissant, soit des ménages, soit de l'État, cet endettement ne serait pas soutenable et la consommation sous-jacente, elle-même, ne le serait pas davantage. Le taux d'épargne sous-jacent est alors beaucoup plus faible. De ce fait, pour calculer la richesse de la nation, l'on se doit de corriger le taux d'épargne pour obtenir la consommation soutenable.

S'agissant du Maroc, son positionnement en termes de richesse nationale est proche de celui basé sur la comptabilité nationale. Ainsi, selon la comptabilité nationale axée sur le PIB, le Maroc est un pays à revenu intermédiaire situé dans le peloton des pays à revenu intermédiaire. De même, lorsqu'on fait l'évaluation via cette notion de stock, donc de patrimoine et de richesse, l'on obtient un résultat similaire. Et là, évidemment, vous voyez le chemin à faire pour que le Maroc rejoigne les pays émergents à revenu élevé, comme le Brésil et d'autres pays membres du BRICS par exemple. C'est clairement au niveau du capital immatériel qu'il va falloir déployer des efforts. Cela ne veut pas dire que le pays ne doit pas se préoccuper de son investissement productif et notamment de ses infrastructures, mais vous avez compris que l'accumulation du capital productif en tant que tel, n'est pas forcément la voie vers le développement économique. Tout dépend des conditions dans lesquelles le capital productif est accumulé et du niveau de rentabilité du capital productif.

Le Maroc a réussi à relever un challenge qui est celui de l'effort d'investissement. Le pays investit près de 35% de son PIB, soit un rythme équivalent à celui des pays asiatiques. Mais, malheureusement, cet investissement ne s'est

pas encore traduit en points de croissance, ni en gain de productivité. D'où la question centrale : pour quelle raison cet investissement n'a pas réussi vraiment à embrayer, à créer une croissance beaucoup plus élevée, de l'ordre de 7 à 8% par an ? Le Maroc en aurait vraiment besoin, non seulement, pour absorber les jeunes qui arrivent chaque année sur le marché de travail, mais aussi pour améliorer le niveau de vie de la population.

Tel est l'enjeu du pays s'il veut passer d'un taux de croissance moyen de 4% à 6%, 7%, voire 8% par an.

Pour cela, il faut que l'effort d'investissement se maintienne, car en définitive, qu'est ce que l'investissement ? Il consiste à se priver de consommation aujourd'hui et à investir pour avoir une consommation plus forte à l'avenir.

L'effort d'investissement doit donc être soutenu, mais il faut essayer d'en améliorer le rendement. D'où les questions essentielles à se poser pour mieux cerner le capital immatériel :

- Qui effectue cet investissement ?
- Dans quel cadre incitatif cet investissement est-il réalisé ?
- Quel est l'état de la concurrence ?
- Comment les acteurs économiques font-ils leurs choix ?
- Est-ce des choix contraints ou dans un cadre de la liberté économique ?

L'ensemble de ces thématiques sont aujourd'hui à l'ordre du jour car elles relèvent de l'immatériel tout en ayant des conséquences importantes

sur la rentabilité du capital productif accumulé.

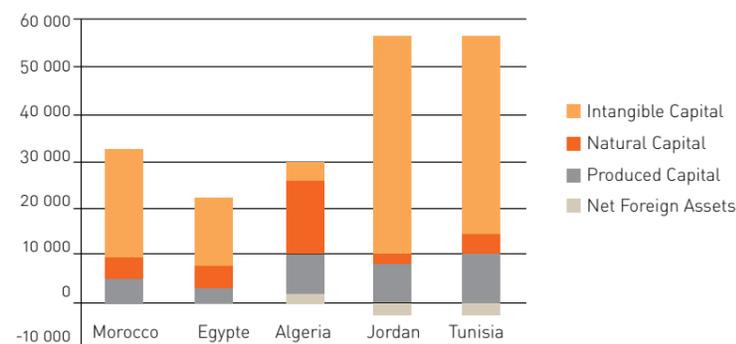
D'après l'analyse de la richesse du Maroc, comparée à celle des pays de la région, celle-ci porte sur un patrimoine de l'ordre de 30.000 dollars par habitant, en dollar constant de l'année 2005. Soit près de 10 fois la richesse mesurée par le

revenu annuel.

Par ailleurs, le Maroc dispose d'un patrimoine légèrement supérieur à celui des pays de la région MENA, comme l'Algérie ou l'Égypte, mais inférieur à celui de la Tunisie et de la Jordanie. Cela reflète le fait que la Tunisie a un revenu par habitant plus élevé que le Maroc. De plus, la part du capital immatériel est beaucoup plus importante en Tunisie du fait de l'importance du capital humain. Cela s'explique par les choix qui ont été faits par la Tunisie, au lendemain de son indépendance. Ces choix donnent des résultats qui font la différence aujourd'hui.

*« Le développement économique est tributaire des conditions d'accumulation du capital productif et de son niveau de rentabilité »*

**Richesse comparée du Maroc**  
(Richesse totale par habitant en 2005 en USS)



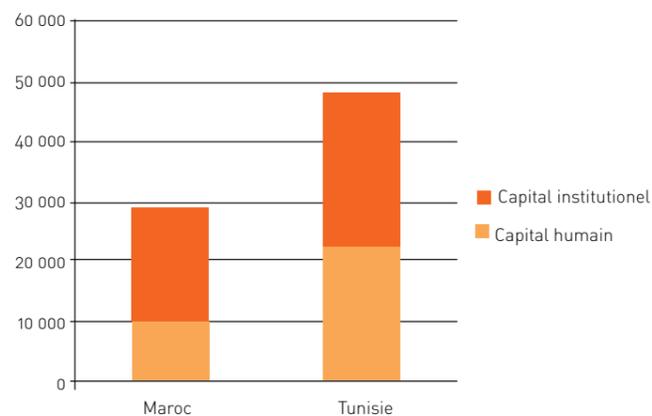
Lorsqu'on décompose le capital immatériel du Maroc et de la Tunisie, on constate que le Royaume a un certain retard à rattraper en termes de capital humain. Certes, depuis près de 15 ans, des efforts considérables ont été déployés sur le plan quantitatif, par la création d'écoles universelles qui donnent accès à l'éducation, aux jeunes enfants en milieu rural. Maintenant, la question importante qui se pose a trait à la qualité de cette éducation. En effet, in fine, au niveau du capital humain, seule la qualité est prise en compte. Ni le budget de l'Éducation nationale, ni le nombre d'élèves par classe ne constituent des critères de performance. Seules importent la performance, les connaissances

acquises et les compétences développées au cours de la scolarité.

Tous ces éléments doivent être pris en compte lors de l'évaluation de la richesse des nations car ils font écho à des politiques publiques sous-jacentes. Par exemple, lorsque l'on parle d'épargne, on parle d'épargne véritable, c'est-à-dire, d'une épargne corrigée.

Si la consommation est basée sur l'endettement, elle n'est pas soutenable ; si elle est basée sur l'épuisement des ressources minérales, des forêts, elle n'est pas soutenable non plus. Si la consommation est dommageable à l'environnement, il faut apporter des corrections.

### Décomposition du capital immatériel Le capital immatériel par habitant en 2010 en US dollars



Au final, cette épargne véritable est le nerf de la guerre car elle va permettre au pays de faire des choix d'investissement et donc d'améliorer la productivité. Si l'on analyse cette épargne véritable, l'on voit qu'elle a été forte parce que l'épargne est élevée, tout comme l'investissement, même si, au cours de dernières années, la pente de la courbe a tendance à baisser. Cela est dû au fait

que le pays a soutenu sa consommation depuis 2009-2010 au prix d'un endettement croissant non soutenable. Ainsi, près de 15 points de PIB ont été accumulés en termes de dettes au cours des dernières années. On peut recourir à un tel endettement lorsque l'on est confronté à un choc macroéconomique important, à une crise internationale, comme celle de 2008.

Il est alors légitime de faire fonctionner les stabilisateurs automatiques en laissant le budget de l'État et la dette publique absorber une partie de choc. La mission de l'État étant de préserver la cohésion sociale notamment. Ces mesures exceptionnelles peuvent être prises une fois, voire deux, mais il est nécessaire de corriger la politique publique, dès que la situation s'améliore. Et d'ailleurs de ce point de vue-là, les politiques budgétaires adoptées par le gouvernement actuel, depuis 2013, vont plutôt dans le bon sens.

S'agissant des pays comme l'Égypte ou la Tunisie, leur taux d'épargne et leur taux d'investissement sont plus faibles. Cela peut être problématique par rapport à leur capacité future à générer de la croissance et de la productivité.

Ce travail de la Banque mondiale a fait l'objet d'une autre publication qui pourrait éventuellement intéresser l'audience. La méthodologie et l'approche qui ont été appliquées aux pays d'Europe Centrale et d'Asie Centrale, se sont appuyées sur un mix de pays ayant des ressources naturelles et d'autres non. L'enseignement principal de cet ouvrage est que les politiques publiques s'intéressent souvent à l'investissement, à la production et aux exportations. Or, elles doivent surveiller également les résultats.

Je pense que pour le Maroc, le travail qui va être mené dans les prochains mois, va permettre aussi d'apporter un éclairage sur ce phénomène, en se préoccupant des aspects autres que le résultat final émanant du secteur privé qui est, dans une large mesure, imprévisible. En effet, nul ne sait quel sera le secteur émergent du Maroc demain. De plus, dans beaucoup de pays qui se sont dotés d'industries remarquables, celles-ci ont émané du secteur privé sans que le secteur public n'ait engagé la moindre initiative pour l'émergence de ces métiers.

Prenons l'exemple de Nokia en Finlande. Le développement de l'industrie de la téléphonie

mobile n'a jamais été l'objet d'une volonté publique.

L'État doit se préoccuper des infrastructures, du climat des affaires, de l'environnement, de la liberté des échanges économiques... Ces mesures doivent faciliter la réalisation des opportunités économiques. Cela est sans doute plus important que de se focaliser sur la diversification du résultat. Autrement dit, le recentrage de l'État sur ses activités régaliennes doit être la priorité absolue pour créer cet environnement susceptible de générer les résultats escomptés.

Dans le cadre de cette étude pour le Maroc qui va être menée par le CESE et à laquelle nous apporterons un appui technique, l'on peut imaginer des extensions du travail qui a été mené. En effet, on va s'intéresser à un seul pays, alors on a beaucoup moins de contraintes que face à un échantillon de 120 pays pour lequel la Banque

mondiale a développé des méthodologies applicables à tous, basées sur un accès aux mêmes données. Ainsi, c'est le plus petit commun dénominateur qui a été retenu.

*« L'émergence des métiers du Maroc de demain doit émaner du secteur privé »*

Lorsque l'on s'intéresse au cas particulier du Maroc, on peut évidemment, grâce à la collaboration du HCP, et là, j'invite vraiment les collègues du HCP à participer pleinement à cet exercice, de faire un travail beaucoup plus fin.

Parmi les extensions possibles, pour le cas du Maroc, l'on pense notamment aux ressources halieutiques, et toutes les thématiques qui n'ont pas été prises en compte jusque-là. La question des ressources en eau qui pourrait grever le développement agricole du pays et donc la soutenabilité de l'utilisation de la ressource en eau est une thématique importante et complexe. J'espère que l'on pourra aborder aussi la question des énergies renouvelables qui, elle, constitue un atout positif pour le Maroc puisqu'elle met en jeu des investissements soutenables avec un retour très valorisé.

Une autre thématique qui pourrait enrichir ce débat et qui a été portée par l'économiste péruvien Ernaldo Dostou, depuis de nombreuses années, à savoir, « le capital des pauvres ». Les pauvres sont pauvres, certes, mais ils ont un capital que le marché ne permet pas de capter et de développer pour de nombreuses raisons. Dans ce domaine, il y a aussi la possibilité de mobiliser davantage ce capital intangible et d'introduire des extensions.

Par ailleurs, il s'agit de mieux comprendre le capital humain pour orienter la réforme nécessaire de la gouvernance de l'éducation au Maroc car c'est une question centrale pour l'avenir du pays. Idem pour le capital institutionnel qu'il faut bien cerner pour améliorer le fonctionnement des institutions et réussir la modernisation de l'État. Telles sont les thématiques lourdes déterminantes pour l'avenir du pays dans les années à venir.

Quant au capital social, il permet de faire en sorte que, collectivement, on ait le sens du bien commun, du bien public, qu'on ait confiance dans la société et dans les échanges. L'attribut d'un capital social fort est de pouvoir échanger

et faire confiance, sans se connaître, parce que les institutions sont suffisamment solides et que l'estime de soi est importante, que les gens ont confiance, non seulement dans la société, mais ils ont confiance en eux-mêmes.

À titre de repère, le capital humain porte essentiellement sur l'éducation et les compétences. Il va au-delà du système scolaire et touche à la gestion des talents et des capacités intrinsèques des individus, à leur valorisation, à l'acquisition du savoir et de la connaissance et au-delà, à l'apprentissage, à la qualification et au savoir-faire. Il s'agit d'une source de capital immatériel très importante pour le pays. Tout comme la qualité de la santé qui influe sur l'espérance de vie.

Concernant le capital institutionnel, il couvre les libertés économiques et la concurrence comme éléments moteurs de la transformation structurelle du pays.

Par ailleurs, le Maroc se caractérise par un très faible taux de natalité et de mortalité des entreprises. Cette longévité témoigne de la lente transformation structurelle du tissu des entreprises. Or, sans cette transformation structurelle, nous n'aurons pas de gains de productivité. Certes, une entreprise peut faire des gains de productivité en interne, mais ils demeurent relativement lents dans le temps en l'absence d'une pression de la concurrence, qu'elle soit intérieure ou extérieure. Ces forces concurrentielles constituent des facteurs déterminants de la transformation structurelle.

De plus, la qualité institutionnelle du pays a trait au respect des libertés individuelles et aux responsabilités individuelles qui y sont associées. D'autres thématiques sont concernées comme le respect des règles de droit, la justice, le droit à la propriété, la séparation et l'équilibre du pouvoir. Il en est de même de la bonne gouvernance du pays et de celle des administrations publiques, de la reddition des comptes, en particulier pour les administrations publiques en contact direct avec les populations et qui sont censées offrir des services publics de qualité.

Il s'agit de savoir dans quelle mesure ces administrations publiques doivent rendre compte, selon quels critères et à quel niveau de transparence ? De même, le droit à l'information dont le texte de loi fait actuellement l'objet de débat, sera, je l'espère, adopté dans une version ambitieuse pour que le pays puisse profiter pleinement d'une amélioration de son capital institutionnel. En définitive, le capital social englobe tout ce faisceau de concepts qu'il sera nécessaire de développer.

*« L'attribut d'un capital social fort est de consolider la confiance entre les citoyens et dans les institutions »*

Pour finir, j'évoquerai les implications potentielles de ce travail sur les politiques publiques.

Dans le capital immatériel au Maroc, la part de capital humain reste faible. Cela met le doigt sur les axes de réformes à engager à priori. À commencer par l'amélioration de l'efficacité et l'efficience des dépenses publiques, notamment de l'éducation. Pour cela, il faut aller vers une nouvelle gouvernance de l'école. Il faut se poser la question : le système est-il en mesure de s'auto-transformer ou faut-il opter pour une gouvernance alternative ? Autrement dit, face à l'impossibilité du système de se réformer en interne, il faudra probablement que cette nouvelle gouvernance vienne de l'extérieur pour mettre en œuvre des réformes et améliorer le rendement du système éducatif. Ainsi, lorsque les diplômés arrivent sur le marché de travail, leur rémunération doit être suffisamment incitative et motivante.

Sur ce registre, je vais aborder ce que l'on appelle en anglais, le Middle Income Countries, c'est-à-dire « le piège des pays à revenu intermédiaire. » Il s'agit des pays ayant réussi une première phase de développement, en passant du stade des pays les moins avancés vers celui des pays à revenu intermédiaire, mais qui se sont retrouvés, ensuite, bloqués dans cette situation des pays à revenu intermédiaire pendant de nombreuses années. Et là encore, je pense que le travail sur cette question de la richesse des nations et de sa composition, notamment sa dimension immatérielle, peut apporter un éclairage. Dans ce domaine, l'enseignement principal est que les réformes institutionnelles et structurelles sont nécessaires pour faciliter le développement du secteur privé.

Lorsqu'une génération de réformes est parachevée, il faut, aussitôt, entamer la nouvelle génération de réformes. C'est un processus de réformes sans fin, quel que soit le pays. Pour cela, il faut un renforcement important de la gouvernance économique et la poursuite de l'ouverture de l'économie. Au Maroc, ces aspects font l'objet de débats.

Il est nécessaire de bien appréhender ces aspects pour ne pas se tromper d'objectifs et susciter la participation de tous les Marocains à la vie économique du pays. Selon les statistiques, il y a moins d'un Marocain ou d'une Marocaine sur deux qui travaille, qui contribue économiquement au développement économique du pays. Il faut faire en sorte que la participation des femmes soit beaucoup plus importante. Au Maroc, elle reste très faible, en comparaison avec des pays à revenu intermédiaire comparables. Il en est de même pour la participation des jeunes. Il faut créer un environnement institutionnel immatériel qui leur permette de se retrouver dans la société et qui leur donne envie de contribuer. Je pense que ce sont-là des enjeux essentiels pour le Maroc dans les prochaines années.

Je pense enfin qu'il est important de multiplier ce type de conférences comme celles organisées aujourd'hui par la Fondation Attijariwafa bank, pour débattre de ces sujets. La dimension culturelle et la dimension sociétale font également partie de cette immatérielle que le pays a de bonnes raisons de vouloir développer, de comprendre, pour pouvoir ensuite en bénéficier.

Merci pour votre attention.



## M. Amine Marrat

Merci, Monsieur Chauffour.

On peut retenir que la Banque mondiale évalue la richesse globale d'un pays à partir de la valeur actualisée de sa consommation future soutenable. Ensuite, de cette richesse, l'on déduit le capital productif, les avoirs extérieurs nets, les actifs financiers étrangers et le capital naturel. La valeur résiduelle est le capital immatériel, lui-même composé du capital humain, social et institutionnel. À partir d'une méthode « top down », il est possible d'aller davantage dans le détail en identifiant les leviers susceptibles d'améliorer ces composantes, telles que l'éducation, la santé, la bonne gouvernance, l'égalité des chances...

Alors, est-ce que la Banque mondiale utilise cette approche méthodologique pour formuler des recommandations à des pays comme le Maroc ?

Par ailleurs, la Banque mondiale a-t-elle évalué l'impact budgétaire de l'adoption de cette méthode dans les politiques publiques de ces pays, et son impact notamment, sur les plans technologique et humain ?



## Réponse de M. Chauffour

Effectivement, nous ne nous limitons pas à donner des conseils, mais nous les appliquons à nous-mêmes. Dans le cadre des relations entre la Banque mondiale et les autorités marocaines, ces questions figurent au cœur de notre collaboration.

À ce titre, nous venons de mettre en place un nouveau cadre de partenariat stratégique qui a été adopté par le Conseil d'administration de la Banque mondiale en début d'année. Lorsqu'on examine les piliers de cette coopération sur la période 2014-2017, on retrouve les principaux thèmes que j'ai évoqués. Brièvement, je rappelle que ce cadre de coopération s'appuie sur 3 piliers couvrant 3 domaines clés sur lesquels nous mettons l'accent :

- promouvoir une croissance concurrentielle et inclusive, notamment pour les jeunes et les femmes ;
- construire un avenir vert et résilient en appuyant le développement de l'économie verte ;

- renforcer la gouvernance des institutions pour assurer une meilleure prestation de service aux citoyens (transparence, droit d'expression, la participation citoyenne, la reddition des comptes).

Les programmes de la Banque mondiale, que ce soit du point de vue analytique, de l'assistance technique ou de l'octroi de prêts, s'organisent autour de ces 3 piliers.

Concernant votre deuxième question relative à l'impact budgétaire de la prise en compte du capital immatériel, ma réponse est négative. Et pour cause, le capital immatériel peut être augmenté de manière très significative par des changements structurels qui n'impliquent aucune ressource budgétaire.

Ainsi, lorsque le Maroc adopte une loi sur le droit d'accès à l'information, le coût budgétaire de la mise en place de cette réglementation est minime, au regard des retombées potentielles économiques qui sont importantes.

## M. Amine Marrat

Merci M. Chauffour. Je voudrais juste revenir sur l'approche méthodologique. L'approche de la Banque mondiale est une approche actuarielle. Évidemment, d'autres approches sont possibles, comme le précise d'ailleurs le document de la Banque mondiale. M. Dupuis, vous prônez une autre approche, pouvez-vous nous en dire un mot ?



### Réponse de M. Jean Claude Dupuis

Bonsoir à tous. Je tiens tout d'abord à remercier la Fondation Attijariwafa bank pour l'organisation de cette rencontre.

Je trouve l'approche développée par la Banque mondiale tout à fait intéressante. J'ai trouvé la présentation de M. Chauffour très riche, sur un sujet qui est complexe.

Je précise que l'ouvrage que j'ai publié en juillet 2014 fait suite à l'invitation d'une personne qui était ancien administrateur à la Banque mondiale pendant plusieurs années, puis président de l'Autorité comptable en France jusqu'en mai 2014, date de son décès.

Notre préoccupation a été de fournir des repères pour animer le débat public sur le sujet du capital immatériel.

Avant de répondre à votre question, je souhaiterais souligner un point : il faut prendre garde à ne pas opposer le matériel et l'immatériel. Et plus précisément, plus d'immatériel n'est pas toujours signe de développement.

Ainsi, la France a un capital immatériel bien plus important que l'Allemagne et le Japon. Pour autant, il est peu probable que l'Hexagone soit plus développé que ces deux pays. Cela est dû au fait qu'en Allemagne et au Japon, une partie de l'immatériel est incorporée dans le capital matériel. Quand on investit dans la robotique, de nouvelles connaissances technologiques issues de la Recherche & Développement y sont incorporées.

Opposer le capital immatériel et matériel revient à opposer les biens et les services : l'on sait que cela est une erreur. Malheureusement, cette erreur

est commise dans de nombreuses politiques industrielles et politiques de développement.

Personnellement, j'ai agi en France pour que l'on évite ce type de travers. J'estime que ce point est essentiel.

Par ailleurs, la méthode adoptée par la Banque mondiale a été développée dans les années quatre-vingt-dix et appliquée dans la comptabilité des entreprises. Cette méthode s'appuie sur le calcul de la performance via le compte de Résultat, autrement dit, à travers les flux. Or, il faut savoir que depuis la crise financière de 2008, le calcul de la performance par le Bilan a été quasiment abandonné dans la comptabilité des entreprises, car l'on s'est aperçu qu'elle comportait un certain nombre de dangers. En l'occurrence, la performance par le Bilan qui s'appuie sur l'approche actuarielle, comporte un danger en l'intégrant à la comptabilité. En effet, l'approche actuarielle évalue le potentiel. Or, en période de crise, l'on a tendance à consommer du potentiel et les répercussions peuvent être graves et engendrer des effets pro-cycliques (quand le cycle est haussier, l'effet de patrimoine est positif, les personnes épargnent moins et consomment davantage).

De ce fait, les autorités de normalisation comptables internationales ont fait marche arrière. Aujourd'hui, pour évaluer le capital immatériel des entreprises, on n'utilise pas l'approche par le Bilan, mais le Business model.

## M. Amine Marrat

Merci M. Dupuis pour ces éclairages. L'on voit bien que ces différentes approches sont davantage complémentaires qu'opposées. Leur objectif commun est de permettre au capital immatériel d'être plus efficace en générant davantage de productivité pour le capital matériel.

Par ailleurs, même si l'on en venait à retenir l'approche par le Bilan, il y a lieu de procéder autrement.

Dans l'approche de la Banque mondiale, le capital est mis exclusivement à l'Actif du Bilan. Autrement dit, ce modèle ne s'intéresse pas au Passif, en clair le capital immatériel est uniquement un actif immatériel.

Or, il existe une autre façon de construire un Bilan, en inscrivant le capital immatériel également au Passif (Ressources). Cette méthode impose d'élargir la technique de l'amortissement, au capital immatériel. Aujourd'hui, en France, la réflexion est engagée pour étendre cette technique de l'amortissement appliquée au capital financier, au capital humain et aux ressources naturelles.

Sur ce registre d'ailleurs, je suis mandaté par le gouvernement français pour étendre cette technique de l'amortissement aux dépenses de formation.

C'est la preuve que l'approche par le Bilan a été abandonnée et que d'autres voies sont actuellement en cours de mise en œuvre, grâce aux enseignements tirés de la crise financière de 2008.

Reste que la méthode de la Banque mondiale est tout à fait intéressante et il ne s'agit pas de transformer les normes comptables, en particulier celles des entreprises.

J'invite à présent M. Mouline à prendre la parole.

M. Mouline va nous rappeler le contexte dans lequel le Maroc a décidé d'intégrer le capital immatériel dans le calcul de sa richesse nationale globale et dans l'élaboration de ses politiques publiques.

*« Opposer le capital matériel et immatériel est une erreur »*



## M. Mohammed Tawfik MOULINE

### Directeur Général, Institut Royal des Études Stratégiques Le concept de capital immatériel : outil de pilotage des politiques publiques

Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs, C'est un grand plaisir pour moi d'être dans un lieu que je connais, riche en souvenirs. En particulier, lors de la prise de contrôle de la BCM par l'ONA, je m'étais occupé du secteur financier de l'ONA et de la Financière Diwan. L'objectif était de développer la banque et de créer un secteur financier.

Je remercie encore une fois M. El Kettani pour son invitation et je remercie également l'équipe de la Fondation Attijariwafa bank avec laquelle nous avons établi un contact régulier pour cerner le sujet. Mon intervention sera complémentaire à celle de M. Chauffour.

Le capital immatériel constitue l'un des concepts novateurs utilisés récemment par la Banque mondiale pour la mesure de la richesse des nations. Les études menées à ce titre confirment que ce capital est le socle de création de la richesse puisqu'il englobe les composantes structurelles qui permettent de générer de la valeur sur une base pérenne, dont notamment le capital humain et le capital organisationnel.

Loin d'être un simple indicateur comptable, ce concept a la particularité d'offrir un cadre cohérent permettant de cerner la dynamique de la création de la richesse d'une nation et de

déployer, par ricochet, des politiques publiques appropriées, favorisant un meilleur ciblage de ces politiques et une plus grande efficacité des actions des pouvoirs publics.

Il faut savoir que le capital immatériel est le socle de la création de richesse, aux côtés du capital matériel. J'approuve les propos de M. Dupuis quand il dit que l'on ne peut pas opposer ces deux composantes de la richesse nationale, car capital matériel et immatériel interagissent de façon importante.

Par ailleurs, il faut garder à l'esprit que le capital immatériel est un concept qui pourrait servir à la dynamisation de la richesse d'une nation, d'une entreprise, d'un groupe d'entreprise, d'une région... Ce concept sert à mieux cibler les politiques publiques les plus appropriées.

La présente communication est structurée autour de trois axes interdépendants. Le premier axe a pour objet de situer le contexte du débat national sur le capital immatériel. Le second axe traite du positionnement international du Maroc au titre du capital immatériel, selon la méthode de la Banque mondiale. Le troisième axe aborde la question de la pertinence du concept du capital immatériel en tant qu'outil de pilotage des politiques publiques du Maroc.

## I. Mise en contexte du débat sur le capital immatériel

Il y a lieu de préciser, d'emblée, que le Maroc figure parmi les premiers pays qui ont fait le choix volontaire et délibéré de conduire une évaluation de leur richesse globale et immatérielle.

Le contexte du débat national sur le capital immatériel peut être cerné en mettant en relief les éléments suivants :

- Le Discours du Trône du 30 juillet 2014 a donné une nouvelle impulsion au processus de développement d'ensemble du Maroc, en annonçant l'amorce d'une nouvelle évaluation du parcours de développement franchi par le pays, après celle menée en 2005 dans le cadre du Rapport du cinquantenaire.
- Le Discours Royal a mis également en relief l'importance d'assurer l'appropriation collective du concept du capital immatériel, dans le cadre d'un débat national fructueux auquel les institutions nationales compétentes pourraient apporter leur contribution à la réflexion sur les leviers de développement du capital immatériel du Maroc, à côté du Conseil Économique, Social et Environnemental et Bank Al-Maghrib.
- Le Maroc s'est engagé dans des chantiers structurants, dont notamment l'opérationnalisation de la Constitution de 2011, qui nécessite le recours à de nouveaux modes de production des politiques publiques, et la réforme profonde du système d'éducation. Ces deux chantiers portent sur deux dimensions structurantes du capital immatériel, à savoir la gouvernance institutionnelle et le capital humain, qui représentent en général 80 % de la valeur du capital immatériel d'un pays (Source : rapport 2006 de la Banque mondiale).
- Le capital de stabilité dont jouit le Maroc est un actif immatériel précieux qu'il importe de préserver et de capitaliser, dans un contexte international et régional marqué par des

transformations profondes. Il impose à notre pays de renforcer en permanence ses capacités d'adaptation et d'anticipation pour saisir les opportunités et faire face aux risques et menaces qui se profilent à l'horizon.

- Les limites des indicateurs de mesure de la richesse, à l'instar du PIB, ont été révélées par plusieurs études dont celle établie par la Commission Stiglitz-Sen, du fait que ces indicateurs ne traduisent pas réellement les progrès accomplis par les pays et ne reflètent pas leurs potentialités intrinsèques. Dans cette perspective, Sa Majesté Le Roi Mohammed VI, dans son Discours adressé à la 69<sup>e</sup> Assemblée générale des Nations Unies, le 25 septembre 2014, a clairement souligné «...C'est dire que l'évolution des États ne devrait être assujettie à aucune notation ou classement. En revanche, elle devrait être perçue et traitée comme un processus

*« Le capital Stabilité dont jouit le Maroc est un actif immatériel précieux qu'il importe de préserver »*

historique, se fondant sur les accumulations positives de chaque pays, dans le respect de ses spécificités... ».

Dans le but de procéder à l'évaluation de sa richesse globale et immatérielle, le Maroc a opté, dans une première phase, pour la

méthode de la Banque mondiale dont l'approche se distingue de la méthode classique du PIB. D'autres méthodes pourraient être utilisées pour l'examen de la question de la répartition équitable de la richesse nationale au profit de l'ensemble des populations.

À titre de rappel, la méthode développée par la Banque mondiale a la particularité de permettre :

- Une valorisation de la richesse en termes de stocks et non pas en termes de flux. Elle se veut davantage structurelle que conjoncturelle.
- Une meilleure décomposition de la structure de la richesse nationale (capital naturel, capital productif, actifs étrangers nets, capital immatériel), qui favorise un examen minutieux des performances en matière de sources de création de la richesse nationale.

- Un cadre de comparaison des performances des pays sur la base du poids de leur capital immatériel dans la richesse globale au même titre que leur capital immatériel par habitant.

Bien évidemment, cette méthode n'est pas exempte d'insuffisances. Elle demeure perfectible au regard des conventions qu'elle utilise. D'ailleurs, la méthode est en constante amélioration depuis le premier rapport publié en 2006, en passant par celui de 2011.

La prochaine édition du rapport de la Banque mondiale, prévue à la mi-2015, devrait résoudre plusieurs biais dont certains ont été déjà identifiés par l'IRES lors de l'examen approfondi de la méthodologie de traitement de la Banque mondiale.

L'affinement de la méthode permettrait de prendre en compte ultérieurement ses résultats dans l'élaboration du cadre stratégique que la Banque mondiale effectue avec ses pays partenaires.

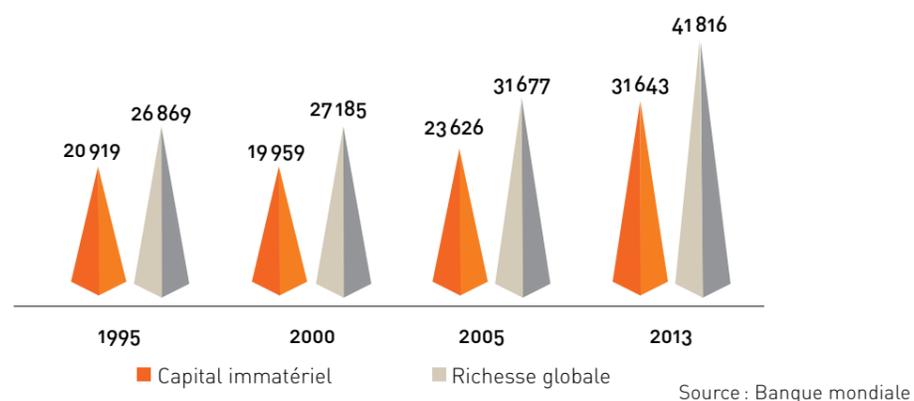
## II. Positionnement international du Maroc au titre du capital immatériel

Comme cela a été mentionné plus haut, la méthode de la Banque mondiale relative au calcul du capital immatériel a le mérite d'offrir un cadre de comparaison internationale permettant d'apprécier les performances des pays en général et du Maroc en particulier.

Selon les évaluations de la Banque mondiale, la richesse globale du Maroc, calculée en dollar constant (2005) par habitant, a progressé de 54 % entre 2000 et 2013.

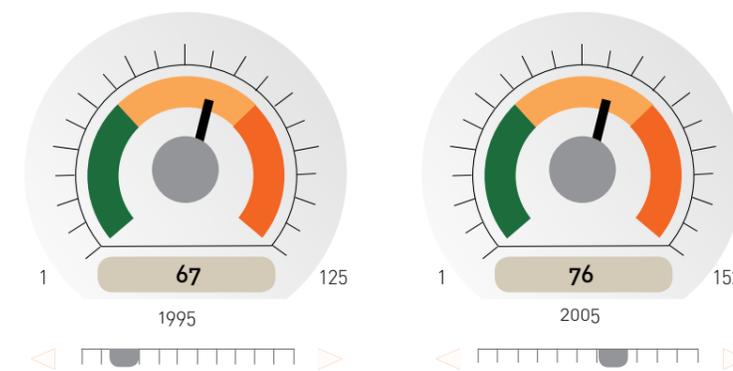
Le capital immatériel par habitant a crû de près de 60 % entre 2000 et 2013. Sa part dans la richesse globale se situe autour de 75 %. Cette progression reflète le développement du pays au cours de cette période. D'ailleurs, la Banque mondiale a affirmé, dans son dernier rapport sur la richesse des nations, que le capital immatériel croît au fur et à mesure que le niveau de développement du pays s'accélère.

### Richesse globale et Capital immatériel du Maroc (dollar constant de 2005 par habitant)



Au niveau du classement international relatif au poids du capital immatériel dans la richesse globale, le Maroc a occupé la 76<sup>ème</sup> position sur 152 pays en 2005 (67<sup>ème</sup> position sur 125 pays en 1995).

### Classement international du Maroc selon le poids du capital immatériel dans la richesse globale



À titre de comparaison avec les groupes de revenus tels que définis par la Banque mondiale (tableau ci-dessous), le poids du capital immatériel dans la richesse globale du Maroc en 2005 :

- dépasse la moyenne du groupe à revenu moyen de la tranche supérieure (71 %) ;

- se rapproche de la moyenne du groupe de pays à revenu élevé, composé des pays de l'OCDE (82 %).

Par rapport aux pays de la région MENA, le Maroc affiche un poids du capital immatériel qui dépasse largement la moyenne régionale, qui est de 41 % en 2005.

Région/Pays/Groupe de revenus	Poids du capital immatériel dans la richesse globale		
	1995	2000	2005
Maroc	78%	73%	75%
MENA	53%	46%	41%
Revenu bas	52%	51%	60%
Revenu moyen tranche inférieure	48%	47%	51%
Revenu moyen tranche supérieure	70%	71%	71%
Revenu élevé : OCDE	80%	81%	82%

### III. Le capital immatériel, un outil de pilotage des politiques publiques

L'intérêt de faire du concept du capital immatériel le socle des choix de politiques publiques du Maroc prend appui sur les réalités suivantes :

Le recensement général de la population et de l'habitat de 2014 prévoit une série de questionnements qui cible un échantillon de près de 15 000 ménages. Ces questions se rapportent à certaines dimensions importantes du capital immatériel du Maroc, dont celles liées à l'esprit d'entrepreneuriat, au bien-être et aux solidarités institutionnelles et intergénérationnelles. Cela offre la possibilité de disposer d'un état des lieux de la situation qui pourrait être actualisé à travers les enquêtes régulières effectuées par le Haut Commissariat au Plan.

#### Inflexion du modèle de développement du pays :

Le recours au concept du capital immatériel est opportun pour infléchir le modèle de développement du Maroc, en vue d'en faire un levier d'accélération du rythme de croissance économique, de création d'emplois suffisants, d'atténuation des inégalités sociales et spatiales et de réduction des atteintes à l'environnement.

La conception des politiques publiques, selon ce concept, permettrait d'élargir le spectre de création de la richesse nationale et de renforcer la soutenabilité des sources de croissance du pays. L'accélération de l'accumulation du capital humain, le développement de la recherche scientifique et de l'innovation, le recours à des technologies propres et le renforcement des capacités d'adaptation au changement climatique constituent des axes prioritaires sur lesquels le Maroc se doit d'agir pour libérer le potentiel de croissance de son économie et sécuriser sa trajectoire de développement d'ensemble.

#### Réussite de l'insertion du Maroc dans la mondialisation :

En mettant l'accent sur les leviers structurels de la compétitivité, les politiques publiques axées sur le capital immatériel permettraient au Maroc de tirer meilleur profit de son insertion dans le système mondialisé. La mise en valeur des avantages compétitifs du pays, de son capital de stabilité, de son héritage culturel et artistique favorise à l'évidence l'accroissement de l'attractivité du Maroc aux flux touristiques et aux investissements directs étrangers, au même titre que son rayonnement régional et international.

Cela est corroboré par le fait que la concurrence internationale est axée de plus en plus sur les avantages compétitifs hors-coût, notamment à travers le développement de marques-pays lesquelles sont construites autour de concepts à dominance immatérielle.

#### Renforcement du lien social et restauration de la confiance institutionnelle et interpersonnelle :

La confiance institutionnelle et la cohésion sociale constituent des ingrédients importants pour créer les conditions propices à un vivre ensemble harmonieux et apaisé.

L'amélioration de la gouvernance favorise la restauration de la confiance institutionnelle et, par ricochet, le capital organisationnel qui est une composante essentielle du capital immatériel.

La préservation de la cohésion sociale, à travers la lutte systématique contre les inégalités et la mise en œuvre de politiques publiques davantage transparentes et mieux ciblées, en fonction des catégories des populations, permet de renforcer le capital social qui est un vecteur important du capital immatériel.

- Pour cristalliser cette approche et en faire un véritable outil de pilotage des politiques publiques, quelques pré-requis nécessaires devraient être réunis. Il s'agit en l'occurrence de réelles opportunités pour le Maroc :
- L'appropriation collective du concept du capital immatériel : il s'agit d'un préalable nécessaire pour forger les bases d'une vision commune partagée de développement du capital immatériel du pays, axée sur l'adhésion de toutes les forces vives de la nation.
- La consolidation du système national d'information et son adaptation aux exigences en termes de données quantitatives et qualitatives sur le capital immatériel : la disponibilité de données sur les différentes composantes du capital immatériel, selon une fréquence régulière, est nécessaire

pour pouvoir mesurer et évaluer l'évolution du capital immatériel du pays et établir des indicateurs pertinents en la matière à même d'orienter l'action des pouvoirs publics.

- Le recours à des approches holistiques et intégrées en matière de conduite des réformes et des programmes publics : l'efficacité des politiques publiques axées sur le capital immatériel rend nécessaire de recourir à des approches transversales, qui permettent de tenir strictement en compte l'interdépendance de fait entre les dimensions économique, sociale, culturelle et environnementale. Ces approches exigent aussi la cohérence de l'horizon temporel des réformes et leur déploiement équilibré sur le plan territorial.

### M. Amine Marrat

Merci M. Mouline pour toutes ces précisions. L'approche globale, au-delà de la simple mesure du PIB, va aider le Maroc à construire un modèle de développement durable, à développer la productivité en s'appuyant sur les leviers du capital immatériel et à favoriser une meilleure répartition des fruits de la croissance.

M. Mouline, j'ai une question à vous poser : certains auraient tendance à penser que la prise en compte du capital immatériel servirait à compenser le classement plutôt modeste

du Maroc en terme de PIB par habitant. Qu'en pensez-vous ?

Nous sommes d'accord que sur le long terme, le développement de toutes ces capacités qui amélioreront le potentiel de productivité et de croissance du Maroc, va avoir un impact positif sur le PIB par habitant. L'objectif à long terme est donc bien d'augmenter ce ratio du PIB par habitant. L'on y revient toujours, l'on ne peut y échapper !

## Réponse de M. MOULINE

Cette approche globale qui intègre le capital immatériel n'est pas une réponse à certains classements internationaux qui désavantagent le Maroc en ne tenant pas compte de ses spécificités. L'intérêt du Maroc pour le capital immatériel est motivé par la nécessité d'intégrer ce concept dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques et d'en améliorer l'efficacité. Le Discours Royal est très clair quant à l'objectif de cette nouvelle démarche.

Il se trouve que les calculs développés par la Banque mondiale et ceux qui seront réalisés au niveau national, sécurisent le pays. En revanche, d'autres pays bénéficiant d'une rente grâce à la valeur considérable de leur capital naturel, devraient s'inquiéter car ils sont en train de consommer leur richesse, au lieu de la développer.

Selon les estimations de la Banque mondiale, le capital naturel du Maroc ne dépasse pas 7 à 8% de la richesse globale. De ce fait, le Maroc n'a pas un enjeu considérable dans ce domaine. Cela ne veut pas dire qu'il ne faille pas valoriser et développer le capital naturel du Royaume.

Concernant l'objectif à long terme d'améliorer le PIB par habitant et d'en assurer une meilleure répartition, il nous faut utiliser toutes les sources de croissance potentielle qu'elles proviennent du capital productif, naturel ou immatériel. Il est donc nécessaire de diversifier les sources de croissance de l'économie nationale. Il faut

surtout améliorer la productivité globale des facteurs. Pour l'heure, seuls le capital et le travail contribuent à cette productivité. Outre la productivité apparente du travail qui est peu développée au Maroc, la dimension institutionnelle doit également être prise en compte. Des travaux réalisés lors du Cinquantenaire de l'Indépendance du Maroc, avaient démontré que la gouvernance (capital institutionnel) constituait l'un des nœuds du développement de la croissance économique. Si la gouvernance était améliorée, cela se traduirait par 2 points de PIB supplémentaires, à taux d'investissement égal et à taux d'emploi égal. Certes l'investissement dans les infrastructures est important dans la dynamique de développement du pays. Mais il faut aussi dégager d'autres sources de croissance comme la gouvernance...

*« Pour augmenter le PIB par habitant et améliorer sa répartition, il faut diversifier les sources de croissance et doper la productivité »*

À titre d'exemple, le budget de la culture au Maroc n'a jamais dépassé 0,5% du budget global. Pourtant, en augmentant un peu ce budget, le Maroc gagnerait beaucoup en termes de rayonnement international. Ce sont des aspects comme celui-ci qu'il va falloir intégrer

dans l'arbitrage de l'investissement public entre les départements. Il va falloir tenir compte davantage des investissements susceptibles d'augmenter le plus la richesse nationale. À côté des méthodes de calcul classique de la rentabilité de l'investissement public, il faut ajouter une nouvelle dimension, à savoir l'impact sur la richesse globale.

## M. Amine Marrat

En résumé, vous prônez une approche plus riche et plus globale. Merci M. Mouline pour ces explications. J'invite maintenant M. Dupuis à nous parler de l'intégration du capital immatériel comme outil de pilotage de l'entreprise et de son impact sur sa performance.



## Jean Claude Dupuis

### Enseignant à l'IAE Paris

## Capital immatériel et performance des entreprises

Bonsoir à tous. Mon regard va effectivement se tourner vers l'entreprise. Ceci étant, nous parlons tous, ce soir, de la même chose. Ma spécialité est la productivité globale des facteurs. Quand on s'intéresse au capital immatériel à l'échelle de l'entreprise, ce qui est en jeu, c'est le maintien de son avantage concurrentiel et sa capacité à rester compétitive, donc sa durabilité.

À l'échelle microéconomique, cette notion de capital immatériel a évolué au cours du temps. À l'origine, le capital immatériel portait uniquement sur le stock de connaissances. On parlait, de ce fait, de capital intellectuel.

D'ailleurs, les travaux de l'OCDE ne traitent pas du capital immatériel, mais de l'Intellectual Capital qui est le stock de connaissances accumulées au sein de l'entreprise. Celui-ci se décline en trois composantes :

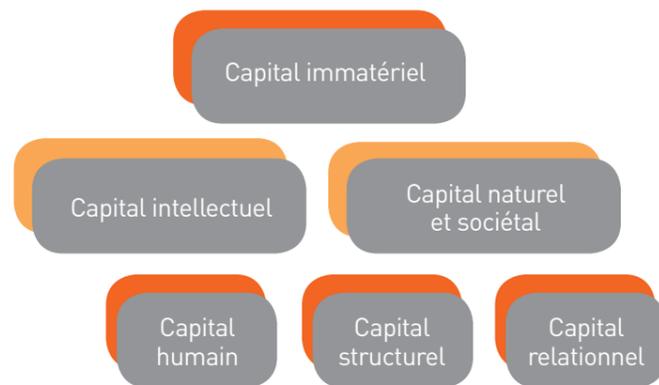
- le capital humain (connaissance incorporée par les salariés) ;
- le capital structurel (connaissances accumulées dans l'entreprise ; les process, la culture d'entreprise...);

- le capital relationnel (stock de connaissances accumulées par les partenaires de l'entreprise, en l'occurrence ses fournisseurs, ses clients, les acteurs publics...).

On avait tendance à réduire le capital humain au capital compétences, alors qu'en réalité il porte aussi sur d'autres éléments comme le capital Santé...

Pour autant, les travaux sur le capital immatériel comportent encore de grosses failles, y compris par rapport à la notion de capital humain. Depuis la fin des années quatre-vingt-dix et début des années 2000, les travaux sur la notion de capital intellectuel ont enrichi la réflexion sur le développement durable et la responsabilité sociale des organisations qui étaient en train de monter en puissance. Ainsi, les contours de la notion de capital immatériel se sont élargis pour intégrer ce que les économistes appellent, les biens collectifs, à savoir les biens qui sont légués par la nature ou par les générations précédentes (l'histoire et la culture), ou encore les biens entretenus par l'Etat. L'ensemble de ces biens forment le capital naturel et sociétal (culture, sécurité, climat...).

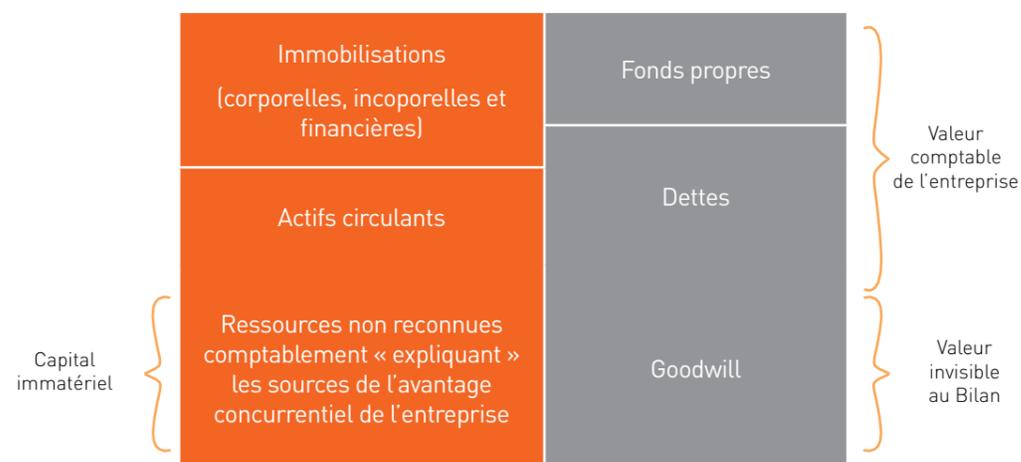
## Le capital immatériel, un capital hybride



Le capital immatériel englobe le capital intellectuel, le capital naturel et le capital sociétal. Et l'on retrouve ces mêmes composantes aux niveaux macroéconomique et microéconomique.

Par ailleurs, il est à noter que la notion de capital immatériel ne renvoie pas aux ressources qui sont « immatérielles », mais au fait que ces ressources sont très peu saisies au niveau comptable, notamment au niveau du Bilan et du compte de Résultat.

## Des fondamentaux peu visibles dans les états financiers primaires

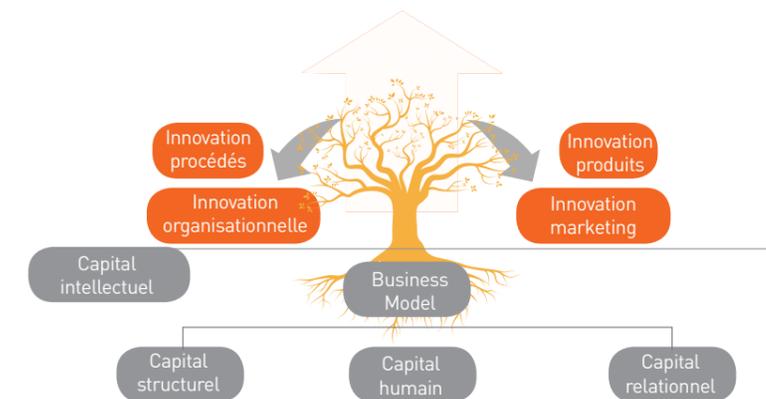


Au final, le capital immatériel concerne les fondamentaux de l'entreprise et de l'économie nationale. Ainsi, grâce à ce capital immatériel, l'on produit de l'innovation qui est à l'origine des performances économiques et financières.

Concrètement, ce capital immatériel doit être constamment entretenu, comme une plante par son jardinier. Tout l'enjeu consiste donc à

veiller à ne pas produire de la performance au détriment des « racines ». Autrement dit, il faut veiller à ce que la recherche de la rentabilité ne se fasse pas au détriment des ressources humaines employées par l'entreprise, car si la santé des équipes se dégrade, celle-ci perd en compétences et l'impact sur les résultats sera négatif.

## Le capital immatériel et les fondamentaux de l'entreprise



Ainsi, il faut veiller à ce que l'entreprise reste soutenable en ayant la capacité de maintenir l'avantage concurrentiel dans le temps, sans que cela ne se fasse au détriment de ses fondamentaux, autrement dit de son capital immatériel, au risque de mettre en danger sa pérennité.

Autre élément important à prendre en compte : l'existence d'un lien entre la qualité du capital immatériel et la performance financière. À titre d'exemple, l'analyse réalisée en 2007 dans le secteur télécom montre que le coefficient de corrélation est assez significatif entre la qualité du capital immatériel et le Price to book ratio. Pour autant, ce lien n'a rien d'automatique et l'on ne connaît même pas le sens de ce lien, même quand il existe.

À travers de nombreuses études réalisées sur le lien entre la qualité du capital immatériel et la performance, le seul secteur où l'on ne trouve pas de contre-exemple de ce lien positif entre les deux

facteurs, est l'investissement publicitaire Média.

Ce qui veut dire qu'on aura beau investir dans l'éducation ou dans les R&D, ce n'est pas pour autant que la performance de l'entreprise ou celle du pays s'en trouvera améliorée. Le seul secteur pour lequel ce lien de cause à effet fonctionne est l'investissement publicitaire média car il génère de la consommation de manière systématique. C'est, en effet, le seul investissement immatériel qui génère le plus de complémentarité.

En définitive, les ressources qui constituent le capital immatériel, sont peu présentes dans le Bilan et le compte de Résultat de l'entreprise. Pourtant, elles contribueraient à générer une rente qui, une fois accumulée, devient le Goodwill.

Globalement, le capital immatériel a son importance. Il suffit de constater son poids dans les 600 plus grosses capitalisations en Europe qui constituent l'indice Eurostock 600. En effet, le poids du capital immatériel reconnu dans le Bilan (brevets,

logiciels, marques...) représente, à lui seul, les 2/3 et cette proportion fluctue en fonction des cycles économiques.

Mais ce potentiel est extrêmement fragile car la durée de vie des entreprises raccourcit sans cesse. De plus, ce potentiel n'est pas stable. C'est le cas de l'innovation qui est le facteur de création destructrice par excellence et qui détruit donc du capital immatériel. À titre d'exemple, l'innovation incessante provoque la destruction des emplois qui induit un taux de turn over de plus de 10%. L'innovation recèle ainsi des aspects positifs, mais aussi négatifs puisqu'elle détruit des qualifications et des compétences.

De ce fait, les méthodes de pilotage des entreprises ne visent pas à estimer le stock car celui-ci fond. On privilégie une approche équilibrée qui intègre les attentes des différentes parties prenantes, comme les actionnaires, les salariés et les fournisseurs. Ces attentes sont à la fois d'ordre économique et non économiques. De ce fait, il ne faut pas rechercher uniquement les performances économiques et financières mais aussi les performances humaines, sociales et écologiques. Cette approche élargie requiert un pilotage équilibré.

Ce pilotage doit être non seulement équilibré mais dynamique car il ne doit pas être centré sur les ressources (stocks), mais aussi sur les processus.

En fait, c'est la qualité des processus qui permet d'entretenir et d'améliorer le capital immatériel et plus largement, l'ensemble du potentiel productif, pour que l'entreprise reste compétitive.

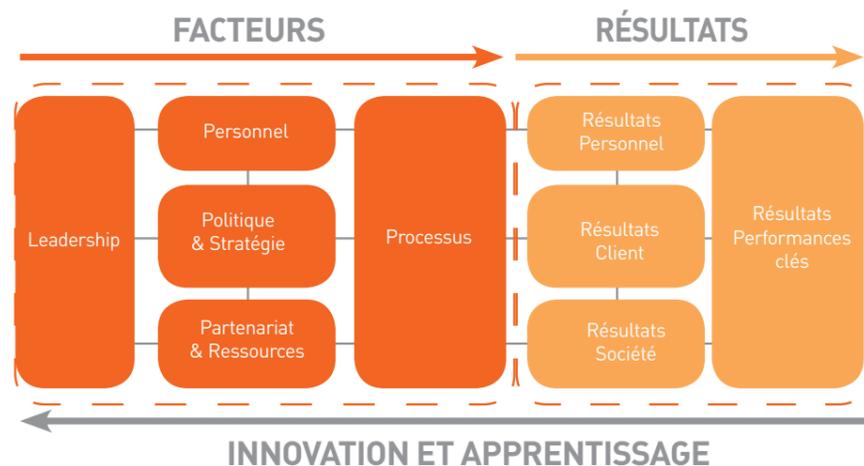
Enfin, il faut veiller à ne pas s'enfermer dans les chiffres. Pour rappel, les indicateurs sont au service du pilotage, ils doivent induire des arbitrages. Les managers doivent à tout prix laisser une place au dialogue et à la parole pour ne pas tomber dans la « ratiocratie ». Le chiffre ne doit pas effacer la mise en discussion et l'échange entre les acteurs. Cet aspect est à prendre en compte dans l'approche de l'immatériel.

Je trouve, à ce titre, que la démarche engagée au Maroc visant à instaurer le dialogue dans le choix des outils et de la méthode, est extrêmement salutaire. Ce débat ne doit pas concerner uniquement les experts.

Il est vrai que mes propos ne comportent rien de nouveau et renvoient au management par la qualité totale en vue de l'amélioration de la productivité globale des facteurs.

Je vous présente le modèle EFQM utilisé par plus de 22 000 entreprises à travers le monde qui est baptisé le modèle de l'excellence. Ce modèle ne vise pas la production d'une note, mais d'un jugement notamment sur le niveau de maturité du capital immatériel. Avec le recul, l'impact du jugement sur le pilotage des entreprises s'avère beaucoup plus pertinent que la notation.

### Un pilotage au cœur du management par la qualité totale (modèle EQFM)



Ces propos me permettent de faire un parallèle entre la soutenabilité du modèle de développement de l'entreprise et celle d'un pays. Voici un modèle de tableau de bord préconisé aujourd'hui par France Stratégie qui est une instance de prospective stratégique du gouvernement français. France Stratégie prolonge les travaux de la commission Stiglitz qui avait été mise en place par le Président Nicolas Sarkozy.

On a fait le choix de ne pas monétiser le capital immatériel, ni de calculer la valeur globale d'un Bilan élargi. On sélectionne quelques indicateurs, sans chercher à les agréger, de façon à apprécier la soutenabilité de la qualité de l'économie française. Parmi les indicateurs retenus, l'on trouve :

- l'outil productif/PIB ;
- la part des diplômés dans la population active ;
- la part des détenteurs de brevets dans la population active ;
- l'impact de la croissance sur la population ;
- la soutenabilité budgétaire de la croissance.

Cette méthode intègre également le passif, autrement dit, la manière dont tout cela est financé. Dans ce tableau de bord qui intègre le capital immatériel, le choix a été fait de ne pas monétiser et de laisser la place à la parole au moment des arbitrages.

C'est ce type de schéma qui, aujourd'hui, est promu à l'échelle internationale, en matière de Reporting. La tendance internationale actuelle est d'aller vers le Reporting intégré qui s'articule autour du Reporting financier et non financier, notamment sur le capital immatériel.

La matrice du Reporting intégré révèle que l'on ne choisit pas l'approche de la performance en termes de Bilan. Pour apprécier la qualité du capital immatériel, l'on retient l'approche par le Business model.

À travers cette méthodologie, les autorités internationales de normalisation veulent être en mesure de réunir un certain nombre d'indicateurs à mêmes de décrire de façon relativement simple, le modèle économique de l'entreprise (Business model), à la fois, la qualité de ses actifs et ses risques. Cette démarche permettrait aux analystes de comparer facilement le modèle économique de l'entreprise par rapport à celui de ses concurrents.

Cela va permettre également de structurer, à l'échelle internationale, le Management Commentary. En effet, les documents comptables ne se limitent pas au Bilan et au compte de Résultat. Ils englobent aussi le Management Documentary qui décrit la stratégie,

*« Le Management Documentary va au-delà de l'analyse du Bilan et du compte Résultat en décrivant la gouvernance, la stratégie R&D et la politique RH de l'entreprise »*

le modèle économique, la structure de la gouvernance, la politique RH, la stratégie R & D... Ainsi, une flopée d'informations relatives au capital immatériel figure dans les documents comptables. Ils ne sont absolument pas absents, même s'ils ne sont pas toujours quantifiés ni monétisés.

Aujourd'hui, les investisseurs ne sont pas en quête de plus d'informations sur le capital immatériel, mais ils demandent à ce que celles-ci soient mieux structurées dans un document descriptif, afin de faciliter la comparaison.

Telles sont les orientations qui sont actuellement engagées à l'échelle internationale et promues par les instances de normalisation des entreprises. Il y a, bel et bien, convergence dans les choix de pilotage du capital immatériel par certains pays et par les entreprises.

Je conclurai en faisant remarquer qu'il y a une grande diversité d'approches du capital immatériel. Il faut construire sa voie en prenant en compte ses propres spécificités et en tirant partie des expériences internationales.

Je vous remercie pour votre attention.

### M. Amine Marrat

Merci beaucoup M. Dupuis pour cette analyse percutante. Votre présentation illustre bien l'importance du capital immatériel de l'entreprise et la nécessité de construire un Business Model soutenable.

À présent, place aux questions de la salle.

## QUESTIONS/RÉPONSES

### M. Abdelouahed Alaoui Mdaghri, professeur à l'Université Hassan II

Je vais essayer, à travers ma question, de faire la relation entre la démarche en entreprise et la démarche de l'État.

Dans la démarche Entreprise, le taux d'actualisation est fondamental. Sur ce registre, je rejoins M. Mouline sur le fait de prendre le même taux pour tous les pays, c'est comme si l'on prenait le même taux d'actualisation pour toutes les entreprises, quel que soit leur niveau de risque. Or, ce taux doit varier en fonction du risque de l'entreprise et aussi en fonction de la méthode de calcul du Goodwill. Ce taux varie selon qu'il est calculé sur la base des capitaux propres, des capitaux permanents ou de la valeur substantielle brute.

Alors, qu'en est-il de l'influence de ce taux d'actualisation sur la valeur du capital immatériel pour l'État ?

### Réponse de M. Chauffour

Sans rentrer dans la technique, le rapport de la Banque mondiale reprend les mêmes chiffres pour tous les pays, qui sont censés être des moyennes. La démarche du Maroc consiste, entre autres, à affiner la méthodologie. Les critères qui ont été repris sont un taux de rendement de 5 % et 20 ans d'amortissement en moyenne.

Une autre façon de calibrer les résultats consiste à dire qu'un rendement pour un investissement doit être supérieur au taux d'intérêt, soit de l'ordre de 5 à 6 %, au minimum.

L'évaluation de la richesse d'une nation par rapport à son revenu a été faite en tenant compte de la consommation soutenable et en calculant la valeur actuarielle de la richesse totale. Cette richesse ramenée au flux de revenu généré donne 5 % en moyenne. Cette double vérification confirme que les chiffres sont proches de la réalité.

### Réponse de M. DUPUIS

Je rajoute un élément : le calcul du taux d'actualisation est tel que tous les éléments qui ont au-delà de 10 à 15 ans, pèsent quasiment rien dans la décision. Autrement dit, la technique actuarielle donne la préférence au court terme. De ce fait, ce n'est pas ce modèle qui est privilégié dans les approches dites de développement durable.



### Question de M. Hakim Tahiri, opérateur dans l'industrie pharmaceutique

Merci aux conférenciers pour la clarté de leurs exposés. Ce que je retiens au niveau de la composition du capital immatériel, ce sont les composantes humaines, institutionnelles et sociales. Ne faut-il pas ajouter une partie du capital naturel ? Je fais référence à la situation géographique d'un pays qui pourrait éventuellement être une composante valorisante du capital immatériel. Je pense, par exemple, à la richesse induite par la construction du port Tanger Med grâce à cette composante géographique.



### Réponse de M. Chauffour

Le capital immatériel peut se décliner en une partie exogène au pays et une autre partie du capital immatériel sur lequel le pays peut agir. Par exemple, le capital humain est une partie du capital immatériel sur laquelle il est possible d'agir, via des politiques d'éducation, de formation et de renforcement des capacités de compétences.

En revanche, le positionnement géographique ou l'histoire d'un pays sont des composantes exogènes car plus difficiles à modifier. Ainsi, l'un des aspects du capital immatériel exogène du Maroc a trait à sa proximité géographique à l'égard de l'Europe. Les facteurs exogènes sont liés à l'histoire, à la géographie, à la langue, ils sont fixes et difficilement modifiables, ou alors ils le sont sur le très long terme. Ces éléments ont donc des effets Pays fixes. L'une des extensions possibles de cette méthodologie est d'essayer d'affecter à ces critères un capital monétaire.

### Question d'un opérateur industriel

Il s'agit beaucoup plus d'une remarque importante à mon sens. Le seul capital qui compte est le capital travail. En 1978, Deng Xiaoping a lancé dans son premier discours : « travaillez, enrichissez-vous ! » On voit aujourd'hui le résultat.

Malheureusement, chez nous, toutes les occasions sont bonnes pour ne pas travailler. À mon sens, la meilleure chose qu'on puisse faire est d'inciter nos compatriotes, par tous les moyens, à travailler, à apprécier le travail. Chez nous, le travail est perçu comme un fardeau. Ce n'est pas le cas en Asie. Malheureusement, notre proximité à l'égard de la France y est sans doute pour quelque chose !

### Réponse de M. DUPUIS

Ce que vous dites est tout à fait vrai. Dans le capital immatériel, la conception du travail est tout à fait essentielle. En France, il est vrai que le travail est perçu uniquement comme une contrainte et non comme un facteur d'épanouissement. C'est un élément central qui constitue le principal problème. La façon dont on conçoit le travail est importante dans la détermination du capital immatériel.

### Réponse de M. Chauffour

Effectivement, le capital travail est déterminant car in fine, la création de richesses, ce sont les hommes qui la font. Et les hommes créent cette richesse en fonction de l'environnement incitatif dans lequel ils évoluent. Deng Xiaoping avait décidé de modifier la donne dans la Chine communiste en décrétant l'ouverture de son économie. Il a introduit les libertés économiques et autorisé les Chinois à s'enrichir pour devenir des capitalistes à part entière.



Lors du Forum de Paris à Casablanca, un intervenant chinois qui était PDG d'une grande banque chinoise installée en France, a livré ce même message. Une grande majorité de Chinois se considèrent aujourd'hui comme étant désidéologisés et se focalisent sur les opportunités de marché, l'incitation au travail et l'accès à l'éducation d'une grande qualité. En fait, ce sont les piliers du modèle asiatique, non seulement en Chine, mais aussi en Corée du Sud qui déploie aussi un effort considérable en termes d'éducation et de travail.

Dans les échanges entre pays, il y a effectivement transmission des aspects positifs et négatifs. Il est vrai que pour le Maroc, la France a toujours été une source d'inspiration au niveau des lois et des pratiques, notamment la réglementation du travail.

### Question de Mme Nezha Lahraïchi, Présidente du Conseil National du Commerce Extérieur

Ma question s'adresse à Jean Pierre Chauffour. Votre exposé est quasi-exhaustif mais je crois que vous avez mis le doigt sur une question centrale : l'articulation entre le capital immatériel et la productivité. Sauf que les chemins qui mènent vers les gains de productivité restent encore à découvrir. Dans une étude récente, l'OCDE démontre que les gains de productivité dans les pays émergents (BRICS et Indonésie) restent largement en deçà de ceux réalisés dans les pays avancés. Donc, je rejoins la remarque faite précédemment : « pour réaliser de la productivité, il faut travailler ».



Par ailleurs, je fais le lien avec les implications que vous avez mentionnées sur la politique économique. Vous avez articulé votre réponse autour de la question de l'éducation et des réformes qui mènent vers la croissance économique. Je voudrais évoquer la question de la répartition des revenus et des richesses qui a d'ailleurs été soulevée par Sa Majesté Le Roi. Il y a la richesse, la perception de la richesse, la représentation de la richesse et le partage des richesses. C'est là un axe important des politiques économiques à définir ou à redéfinir.

### Réponse de M. Chauffour

Il y a effectivement un lien très fort entre capital immatériel et productivité. Les gains de productivité sont très élevés dans les pays émergents qui réussissent à réaliser un rattrapage économique rapide. Ce dernier ne se fait pas par l'accumulation des facteurs. En effet, ce n'est pas en investissant toujours plus que l'on réussit la convergence. La convergence est uniquement liée aux gains de productivité. Et ces gains de productivité ont été plus forts dans les pays émergents au cours de leur phase de rattrapage que dans les pays développés. La Corée du Sud en est, encore une fois, le meilleur exemple.



Reste la question difficile de la répartition des revenus dans la phase de transformation. Comment réussir en même temps une transformation forte d'un pays, comme la Chine par exemple, sans créer d'inégalités ? Toujours est-il, lorsqu'on commence un processus de développement, les inégalités apparaissent. Faut-il freiner ce processus ? Si oui, alors on risque de ralentir le rythme de développement. Ou alors, faut-il laisser faire et redistribuer certaines de ces ressources, soit en changeant les règles, soit en ponctionnant ceux qui créent de la richesse pour la redistribuer à ceux qui en ont moins ? Cette deuxième variante est possible, mais elle introduit des distorsions économiques importantes avec un impact négatif sur l'efficacité.

Personnellement, j'aurais tendance à privilégier le premier scénario qui est celui de modifier les règles et de faire en sorte que l'égalité d'accès aux opportunités soit renforcée. Quand l'écart de niveau de vie ou de richesses s'aggrave à cause de l'existence de rentes, il faut les combattre en renforçant la concurrence. On réalise alors un double objectif : l'amélioration de la croissance et la réduction des inégalités. En revanche, si cette croissance est fondée essentiellement sur la rente, la possibilité d'enrichissement ne s'accompagne ni de développement ni de l'amélioration de la productivité, et les inégalités s'aggravent.

### Réponse de M. Mouline

La question de la répartition des fruits de la croissance est fondamentale. Le Maroc a essayé d'apporter une première réponse avec l'Initiative nationale de développement humain (INDH). Nous retrouvons dans tous les Discours Royaux, la question du développement humain. La mise en place de l'INDH a été décidée dans l'optique de réduire la pauvreté. Malheureusement, les inégalités se sont accentuées. Ce qui appelle des réajustements permanents des outils dont disposent les pouvoirs publics, et l'identification d'autres créneaux d'attaque.



Souvent, lorsqu'on parle de croissance économique et de répartition des fruits de la croissance, deux positions d'ordre politique se dégagent. Certains soutiennent la nécessité d'améliorer les fruits de la croissance. D'autres estiment qu'il faut d'abord élargir le gâteau à partager.

Cela rappelle l'histoire de la réforme agraire. Cette réforme agraire visait à partager 7 à 8 millions d'hectares entre 2,5 millions d'agriculteurs. Cela n'a résolu ni le problème de la pauvreté, ni celui de la modernisation de l'agriculture au Maroc.

Alors faut-il raisonner en termes de répartition ou de création de richesses nouvelles ? Ce sont deux doctrines politiques opposées. Personnellement, je pense qu'il faut un mix des deux politiques : il faut élargir le gâteau et en même temps, mettre en place des instruments de correction, comme les instances de régulation des marchés et de lutte contre les rentes.

Par ailleurs, la fiscalité est économique qui peut être de contribuables suffisamment n'est pas le cas au Maroc. De ne peut pas être redistributive l'activité échappe au champ plus de 50 % des recettes de est inadmissible. C'est comme ajoutée produite dans le pays ! la base fiscale, de lutter contre souvent inefficaces. Le cas flagrant : l'on ne peut pas être pionnier en matière de développement et subventionner des produits importés, au détriment de la production locale d'autres biens. Se pose ici le problème de cohérence des politiques publiques.

*« On ne peut pas soutenir le développement des énergies renouvelables et subventionner les produits pétroliers importés »*

un instrument de politique efficace quand on a une base large. Malheureusement, ce ce fait, l'économie marocaine tant qu'une bonne partie de fiscal. Par exemple, le fait que TVA provient des importations, s'il n'y avait pas de valeur Il est donc nécessaire d'élargir les exonérations qui sont des produits pétroliers est

En définitive, la question de la répartition reste fondamentale. Pour ma part, je dirais que la valorisation précise du capital immatériel n'est pas une finalité en soi. Une fois qu'on aura évalué la richesse globale et le capital immatériel en tant que valeur résiduelle, il faudra décomposer ce dernier en capital humain, institutionnel et social. Pour cela, il faut recourir à d'autres méthodes. L'objectif est de voir comment ces différents types de capital influent sur le développement du pays et identifier les politiques publiques qui permettent de créer le maximum de richesses au niveau national.

C'est un processus permanent à mettre en place. De plus, cette approche de capital immatériel doit être élargie aux régions car ce facteur peut être un outil d'arbitrage des investissements publics. De même, au niveau des entreprises, le groupe Attijariwafa bank devrait être pionnier en termes d'approche de capital immatériel tout comme les grandes entreprises marocaines comme l'OCP, etc.

### Question de M. Mohamed HERRANI, PDG de HPS

Je voudrais réagir à deux points évoqués dans le débat. D'abord, au niveau de la culture du travail, je pense que le Maroc connaît des transformations sociétales extraordinaires. Il est évident que ces transformations ont un prix. Par exemple, lorsque durant l'Aïd Al Adha, les travailleurs dans le bâtiment se permettent de prendre 2 semaines de congé, c'est l'occasion pour eux de voir leur famille éloignée du lieu de travail. Ce fait est en lien avec la structure sociale et le mode d'organisation de notre société. Cela doit être pris en compte et être inscrit au passif.



Concernant la répartition des richesses, l'économie sociale et solidaire est une solution à cette répartition. Elle représente, en fait, une autre économie qui doit être régie par des règles spécifiques, y compris fiscales. Je pense que c'est la seule manière de formaliser l'informel ou d'attirer l'informel dans le formel. D'ailleurs, il ne faut plus parler de lutte contre l'informel car c'est un pan de l'économie qui ne peut pas survivre dans le cadre tracé pour l'activité formelle. Je ne parle pas des tricheurs mais de tous ceux qui travaillent pour survivre. Il faut leur créer un contexte approprié à la nature de leur activité pour leur permettre d'exercer leur activité en toute dignité.

À titre d'exemple, l'économie sociale et solidaire représente aujourd'hui 11 % du PIB en France. C'est énorme. C'est un chantier très important pour notre pays, si l'on veut résoudre le problème de la répartition à travers l'économie.

### Question de M. Ismaïl Kabbaj, Soft Groupe

Je constate que l'on fait toujours le lien entre capital humain et investissement dans l'éducation. Ma question porte sur la mentalité. Lorsque la mentalité de base sape l'investissement massif dans l'éducation, comment favoriser le changement de mentalités pour améliorer l'ensemble des autres critères ?



### Réponse de M. Dupuis

J'en profite pour souligner un point important. Durant cet échange, nous avons parlé soit de capital immatériel, soit de patrimoine immatériel. Je pense qu'il est très important de saisir la différence entre ces deux notions. Nous gérons un capital pour l'optimiser et nous gérons un patrimoine pour le transmettre aux générations futures. La différence est fondamentale. Si l'on opte pour un modèle actuariel, nous traitons alors du capital immatériel et nous ne sommes pas sur la transmission intergénérationnelle. Ce point est extrêmement important pour un pays comme le Maroc. Les outils ne sont pas neutres. Je vous invite à réfléchir à cette différence entre capital et patrimoine et sur le choix des outils d'appréciation.

### Question Mme Salima Ayouche, Responsable Qualité Groupe

L'appropriation collective est un élément fondamental qui se dégage des trois interventions. Si nous pouvons imaginer, à l'échelle de l'entreprise, un schéma directeur à moyen et long terme, pour favoriser cette appropriation collective, qu'en est-il à l'échelle d'un pays? Y aurait-il un mode opératoire qui favoriserait cette appropriation collective?



### Réponse de M. Dupuis

Déjà techniquement, un outil qui s'intéresse uniquement à l'actif ne prend pas en compte la répartition. Pour comprendre le pilotage d'un modèle de développement et le processus de répartition des fruits de la croissance, nous sommes obligés de nous intéresser également au Passif. À l'échelle internationale, on couple l'approche du capital immatériel basée sur l'Actif, avec une approche de responsabilité sociétale (RSE) pour comprendre le mode de répartition des fruits de la croissance et la satisfaction des différentes parties prenantes. Même à l'échelle de l'entreprise, son activité génère des valeurs autres que des valeurs économiques. Il est essentiel de coupler ces approches.



### Amine Marrat

Le temps nous rattrape, je vais demander à chacun de nos intervenants, un mot de conclusion.

### M. Chauffour

Concernant la thématique de l'humain, de l'éducation et des mentalités. Pour modifier les mentalités, il faut de l'éducation. Il faut mettre l'accent sur le préscolaire.

Cela rejoint le débat sur la répartition et la redistribution des richesses. Le développement du préscolaire est sans doute la meilleure façon de remettre les compteurs à zéro et de faire en sorte que la course à la vie soit la plus équitable possible entre tous les enfants.

Derrière le patrimoine que l'on transmet, il y a certes les actifs financiers, fonciers et autres. Mais ce que l'on transmet de plus important à sa famille, c'est le patrimoine intellectuel, les valeurs et le comportement.

Si l'on s'aperçoit qu'il y a très peu de diversité sociale dans certains pays, la seule possibilité est d'agir en amont. Même si les chances ne seront jamais les mêmes, les distorsions les plus flagrantes peuvent être corrigées. Pour cela, il faut que le développement du préscolaire en faveur des jeunes enfants soit prioritaire.

En effet, l'investissement dans le préscolaire est certainement l'un des investissements les plus judicieux et les plus productifs que l'on puisse imaginer.

## M. Dupuis

Je tiens d'abord à remercier la Fondation Attijariwafa bank pour l'invitation. Je trouve très sincèrement que la démarche choisie par le Maroc pour engager ces travaux est remarquable. Je salue cette mise en débat public dont d'autres pays gagneraient à s'inspirer.

Ensuite, je ne peux que renouveler l'invitation à étudier la richesse des travaux réalisés sur le capital immatériel à l'étranger, à l'échelle des

entreprises et des gouvernements, de façon à enrichir le débat. Le dialogue est essentiel sur ce sujet, ce n'est pas uniquement une affaire d'experts. Georges Clémenceau disait « La guerre est une chose trop importante pour la laisser aux militaires. » C'est la même chose pour la Comptabilité qui est trop importante pour la laisser aux experts. Il faut impérativement que les politiques et les citoyens y soient associés.

## M. Mouline

L'approche retenue par le Maroc peut en faire un pays pionnier dans l'élaboration et la mise œuvre de nouveaux concepts susceptibles d'accélérer le développement de sa richesse globale et immatérielle.

Il y a un problème d'appropriation de ce concept dont j'ai parlé tout à l'heure. J'entends par là, la vulgarisation du concept qui devrait être généralisée. De plus, toutes les forces vives de la nation devraient aller dans le même sens. L'objectif n'est pas seulement de maîtriser le mode de calcul du capital immatériel mais d'impliquer tout le monde dans l'amélioration de la richesse globale et du capital immatériel.

Au niveau des contreparties, la question de l'éducation est fondamentale. Au niveau du préscolaire, nous sommes aujourd'hui à moins de 50 % de taux de scolarisation. De ce fait,

dès le départ, les chances de réussite scolaire sont inégales. Ce qui est très mauvais pour l'accumulation du capital.

Par l'éducation, j'entends, non seulement l'enseignement mais aussi les valeurs de progrès à transmettre aux jeunes générations.

En définitive, c'est le capital humain qui est l'élément essentiel de ce processus d'accumulation des richesses et de progrès.

Au niveau de la gouvernance, beaucoup d'efforts sont déployés pour améliorer l'environnement des entreprises et leur mode de gestion. Nous avons une maîtrise des projets qui sont réalisés dans les délais, avec les enveloppes budgétaires requises. Mais c'est la question du capital humain et des inégalités qui est cruciale.

## M. Amine Marrat

Je remercie encore une fois nos invités pour la qualité et la richesse de leur contribution. Le cycle de conférences « Échanger pour mieux comprendre » de la Fondation Attijariwafa bank, se poursuit, avec d'autres thématiques d'actualité, tout aussi passionnantes. En espérant vous voir parmi nous prochainement.

## LA FONDATION ATTIJARIWABA BANK, UN ACTEUR CITOYEN AU SERVICE DU DÉBAT & L'ÉDITION, DE L'ÉDUCATION ET DE L'ART & LA CULTURE

La Fondation Attijariwafa bank déploie toute son énergie et son savoir-faire depuis plusieurs décennies, en soutenant trois domaines essentiels pour le développement de notre pays, à savoir le Débat d'idées & l'Édition, l'Éducation, l'Art et la Culture.

Le pôle Édition & Débats a pour mission de promouvoir un débat constructif sur des problématiques économiques, sociales, sociétales, et culturelles. À travers son cycle de conférences « Échanger pour mieux comprendre », le pôle offre une plateforme ouverte aux opérateurs, acteurs de la société civile, étudiants et enseignants universitaires, afin de favoriser l'échange avec les experts marocains et étrangers. Par ailleurs, le pôle Édition & Débats apporte son soutien à la publication de livres et manuscrits, et assure la diffusion de travaux de recherche et de productions intellectuelles réalisés par les entités de la banque.

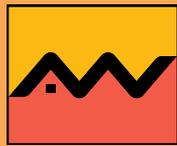
Le pôle Éducation apporte un appui à l'enseignement sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, du préscolaire au supérieur, afin de contribuer à la réduction des taux d'abandon et d'échec scolaire. Le pôle initie ainsi de nombreuses actions structurantes dans ce domaine comme le programme d'appui au préscolaire en faveur du quartier de Sidi Moumen à Casablanca ; le soutien à l'amélioration de la qualité du primaire au niveau des établissements publics ; et le soutien aux élèves de classes préparatoires dans leur préparation aux concours d'accès aux grandes écoles, à travers les semaines de concentration et l'amélioration de la qualité de vie dans les centres de classes préparatoires. Par ailleurs,

le pôle Éducation a fait preuve d'innovation en créant, en partenariat avec Banco Santander, le master « Banque et Marchés Financiers » ainsi que le portail et la carte Jamiati.

Le pôle Éducation est également engagé en faveur de l'encouragement de l'esprit d'entrepreneuriat et l'accompagnement des jeunes promoteurs. Enfin, le soutien aux associations en faveur des populations démunies ou en situation précaire constitue un axe d'intervention majeur du pôle.

Le pôle Art & Culture est un acteur majeur dans la démocratisation de l'accès à la culture et à l'éducation artistique des jeunes. Depuis plusieurs années, le pôle apporte un soutien à la création artistique contemporaine et facilite l'intégration des jeunes talents dans le circuit artistique. De même, il accompagne les projets universitaires et associatifs visant l'épanouissement artistique en milieu scolaire et universitaire. Initiateur de plusieurs expositions monographiques ou collectives, le pôle Art & Culture contribue à la promotion des artistes africains et fait de l'art, un vecteur de rapprochement et d'échange interrégional. Il assure, enfin, la conservation et la valorisation du patrimoine artistique du groupe Attijariwafa bank.

Dans chacun de ses trois pôles, la Fondation Attijariwafa bank a développé une expertise qu'elle met au service de la communauté ou tissé des partenariats solides avec des associations de renom afin d'optimiser la portée de ses initiatives citoyennes.



التجاري وفا بنك  
**Attijariwafa bank**

[www.attijariwafabank.com](http://www.attijariwafabank.com)