



Ahmed Bounfour
Avec la collaboration de l'Afope

LE CAPITAL ORGANISATIONNEL

Principes, enjeux, valeur

 Springer

Le capital organisationnel

Principes, enjeux, valeur

Springer

Paris

Berlin

Heidelberg

New York

Hong Kong

Londres

Milan

Tokyo

Le capital organisationnel

Principes, enjeux, valeur

Ahmed Bounfour

Avec la collaboration de l'Afope



Springer

ISBN : 978-2-8178-0240-4 Springer Paris Berlin Heidelberg New York

© Springer-Verlag France, Paris, 2011

Imprimé en France

Springer-Verlag France est membre du groupe Springer Science + Business Media

Cet ouvrage est soumis au copyright. Tous droits réservés, notamment la reproduction et la représentation la traduction, la réimpression, l'exposé, la reproduction des illustrations et des tableaux, la transmission par voie d'enregistrement sonore ou visuel, la reproduction par microfilm ou tout autre moyen ainsi que la conservation des banques de données. La loi française sur le copyright du 9 septembre 1965 dans la version en vigueur n'autorise une reproduction intégrale ou partielle que dans certains cas, et en principe moyennant le paiement des droits. Toute représentation, reproduction, contrefaçon ou conservation dans une banque de données par quelque procédé que ce soit est sanctionnée par la loi pénale sur le copyright.

L'utilisation dans cet ouvrage de désignations, dénominations commerciales, marques de fabrique, etc. même sans spécification ne signifie pas que ces termes soient libres de la législation sur les marques de fabrique et la protection des marques et qu'ils puissent être utilisés par chacun.

La maison d'édition décline toute responsabilité quant à l'exactitude des indications de dosage et des modes d'emplois. Dans chaque cas il incombe à l'utilisateur de vérifier les informations données par comparaison à la littérature existante.

Maquette de couverture : Nadia Ouddane

Mise en page : DESK – Saint-Berthevin



Ahmed Bounfour
Université Paris-Sud
Chaire européenne de management de l'immatériel

*En collaboration avec
le groupe de travail « Capital organisationnel » de l'Afope :*

Brice Aveline, GDF Suez
Pierre Bordignon, Michelin
Michel Canon, SNCF
Alexandre Guillard, CNP Assurances
Pascal Le Goff, Cabinet Bessé
Gérard Hirat, Legrand
Catherine Ragobert et Danièle Sosthène, Renault

Préface

Comment matérialiser l'immatériel ?

Comment identifier, valoriser la performance de l'organisation d'une entreprise ?

Depuis près de 5 ans, l'Afope (Institut de l'organisation en entreprise) s'est engagée dans une réflexion de fond pour apporter à nos entreprises des réponses à ces questions. En effet, les premiers écrits alors disponibles nous semblaient très éloignés de la réalité et ne permettaient en aucun cas de parvenir à une quelconque identification et, par conséquent, valorisation.

Le capital organisationnel d'une entreprise, c'est son aptitude à s'organiser, à faire en sorte que ses structures et son fonctionnement soient mis au service de ses finalités et de sa performance.

Au-delà, c'est un outil clé pour mener à bien les opérations de croissance et de développement de l'entreprise.

Un bon organisateur sait lire entre les lignes d'une entreprise, d'une institution ou d'une administration pour détecter des pistes de progrès. Pour ce faire, il manipule de façon empirique toutes sortes de notions qu'il était devenu urgent de formaliser.

Dans les missions de notre association figure l'impérieuse nécessité de travailler avec le monde de la recherche (universités et grandes écoles) pour produire du savoir. C'est dans ce cadre que nous nous sommes rapprochés de l'université Paris-Sud, de la Chaire européenne de management de l'immatériel et de son titulaire le professeur Ahmed Bounfour.

Dans notre approche, nous avons étendu notre réflexion aux liaisons essentielles qui pouvaient exister avec d'autres capitaux immatériels et, plus particulièrement, l'un des principaux : le capital humain. Ce livre reprend l'état de nos réflexions à ce jour. Il constitue un des premiers référentiels sur le capital organisationnel

actuellement disponibles. Naturellement, ce référentiel est appelé à être actualisé régulièrement. C'est pourquoi nous comptons sur vos remarques que vous pourrez déposer sur l'espace collaboratif ouvert avec la contribution du professeur Bounfour sur le site www.chairedelimmateriel.u-psud.fr.

Daniel Stévenin, RTE, président de l'Afope
Pascal Le Goff, Cabinet Bessé
Alexandre Guillard, CNP Assurances

Remerciements

Cet ouvrage n'aurait pas été possible sans la collaboration intense et structurée, entamée il y a deux ans environ avec l'Afope que je remercie ici pour son soutien aux activités de la chaire et plus généralement à son agenda de recherche sur le capital organisationnel. Je remercie plus particulièrement Pascal Le Goff, ancien président de l'Afope, Alexandre Guillard, vice-président, en charge plus particulièrement du suivi de la recherche sur le capital organisationnel ; ainsi que Michel Canon, le délégué général. Je remercie également le nouveau président de l'Afope, Daniel Stévenin, pour son soutien renouvelé à cette collaboration. Je remercie enfin les membres du groupe capital organisationnel de l'Afope pour l'accueil réservé aux idées exprimées dans cet ouvrage ainsi qu'à leurs contributions tant à l'enquête empirique qu'à la revue de certains des développements exprimés dans cet ouvrage.

Naturellement, ceci n'est qu'un premier jalon. D'autres étapes devraient suivre et porter spécifiquement sur le renforcement du référentiel proposé et l'établissement d'outils de pilotage et de *reporting* ad hoc.

Table des matières

Préface	VII
Remerciements	IX
Introduction	1
1. Le capital organisationnel :	
son émergence, ses écoles, ses fondements	5
I. Les approches du capital organisationnel	6
II. Que dit la littérature récente ?	16
III. Capital immatériel et capital organisationnel en période de crise...	21
2. Pourquoi le capital organisationnel aujourd'hui ?	23
I. La grande transformation des entreprises	23
II. La dématérialisation des activités et des secteurs.....	28
III. L'innovation ouverte et les nouvelles formes organisationnelles	30
IV. La question de la coordination des nouveaux espaces de création de valeur	32
V. La valorisation et le <i>reporting</i> sur le capital organisationnel	33
VI. Un retour de l'étude empirique Afope	33
3. Un modèle articulant capacités stratégiques et capacités opérationnelles	37
I. Les capacités stratégiques.....	38
II. Les capacités opérationnelles	41
III. Capacités stratégiques et capacités opérationnelles : deux capacités intimement imbriquées	43

XII Le capital organisationnel

IV. Approche du capital organisationnel et modèle de l'Afope (V0)	44
V. Un retour de l'étude empirique Afope	45
4. Capital organisationnel et autres actifs immatériels	47
I. L'articulation entre capital organisationnel et capital humain	47
II. L'articulation capital organisationnel/capital structurel	50
III. L'articulation capital organisationnel/capital relationnel	52
IV. Un retour de l'enquête empirique Afope	54
5. L'évaluation du capital organisationnel en situation de due diligence. Étude de cas	55
I. Enjeux de l'évaluation du capital organisationnel dans les <i>due diligences</i> d'acquisition	55
II. Caractérisation du processus de <i>due diligence</i>	57
III. Le volet « Organisation et management » et l'approche du capital organisationnel : pratiques et méthodes	59
IV. Démarche, méthodes et outils de la <i>due diligence Organisation</i> et management	61
V. Conclusion et mise en perspective	65
6. Le capital organisationnel : sa contribution à la performance, sa valeur	67
I. Pourquoi un intérêt croissant pour la mesure du capital organisationnel	67
II. Les travaux récents d'évaluation du capital organisationnel	68
7. Comment piloter, comment « reporter » sur le capital organisationnel. Proposition d'un référentiel	75
I. Un ensemble d'indicateurs	75
II. Le pilotage du capital organisationnel : une démarche en quatre phases	85
III. Un retour de l'enquête empirique Afope	89
Conclusion : prochaines étapes	91

Annexes :

Questionnaire de l'enquête.....	95
L'Afope	101
La Chaire européenne de management de l'immatériel de l'université Paris-Sud	105

Bibliographie	107
----------------------------	-----

Introduction

Cet ouvrage a d'abord un but pédagogique : expliquer en quoi la formation et le pilotage du capital organisationnel sont aujourd'hui essentiels à la performance des entreprises et des organisations en France et au plan européen. En quoi concrètement cette question est-elle stratégique et doit être placée sur l'agenda des dirigeants et des comités de direction ?

L'ouvrage résulte de travaux de recherche et d'échanges conduits dans le cadre du programme de la Chaire européenne de management de l'immatériel de l'université Paris-Sud. Il renvoie plus spécifiquement à la convention de recherche conclue avec l'Afope et dont l'un des objectifs est de faire le point sur l'état de l'art de la réflexion académique et des pratiques professionnelles et institutionnelles concernant l'appréhension et le pilotage du capital organisationnel.

En effet, si l'acte de penser et de déployer une organisation n'est pas nouveau – car consubstantiel à toute action collective –, la thématique de l'*organizing* redevient centrale pour des raisons structurelles liées au fonctionnement des entreprises et des systèmes économiques qui sont les nôtres (cela sera notamment développé dans le chapitre 2). L'une des raisons pour lesquelles le capital organisationnel est aujourd'hui considéré avec une attention toute particulière réside dans l'importance cruciale prise par les investissements immatériels dont le niveau est désormais supérieur à celui des investissements matériels dans la plupart des économies complexes. C'est la première raison – la *raison quantitative*. Aussi, de manière légitime, les entreprises et leurs dirigeants sont amenés à être attentifs aux produits de ces investissements et à la valeur qu'ils créent. Mais par-delà cette raison essentielle et de nature générale, le capital organisationnel demeure extrêmement diffus et

imprécis. On devine bien qu'il s'agit d'une composante essentielle de la performance, car elle renvoie à des aptitudes particulières qui assurent le lien entre un niveau d'investissement et un niveau de valeur créée. Toutefois, le capital organisationnel est ubiquitaire et de ce fait difficilement cernable par les analystes et les états financiers. C'est ce qui a d'ailleurs amené certains de nos collègues économistes réputés comme Corrado, Hulten et Sichel (2005) – dans leur modélisation CHS maintenant largement répandue – à adopter un raccourci méthodologique extrêmement fruste. Dans ce modèle de mesure des investissements immatériels aux États-Unis, le capital organisationnel est défini comme étant équivalent à 20 % des salaires des managers plus 80 % des achats externes de prestations de conseil. Il s'agit là évidemment d'une approche extrêmement sommaire, qui ne peut être retenue dans le cadre de travaux d'approfondissement sur l'investissement immatériel en général et l'investissement en capital organisationnel en particulier. Cette première raison justifie l'importance d'une clarification conceptuelle de la notion de capital organisationnel avant d'entamer tout processus de sa mesure.

Ensuite, une raison d'ordre stratégique concerne la façon dont ledit capital intervient en complément d'autres actifs immatériels pour assurer un niveau de performance en France et en Europe équivalent à celui des économies complexes, et *in fine* une parité en termes de création de richesses et d'emplois. Au plan macroéconomique, cela nous renvoie au débat sur la croissance américaine des années 1990 et à sa supériorité par rapport à l'Europe – et qui s'expliquerait en grande partie par des investissements en capital organisationnel. C'est notamment l'argument développé par les économistes Bloom et Van Reenen, dont les travaux ont bien mis en évidence l'importance des pratiques managériales dans la performance des entreprises. Outre les facteurs liés à l'intensité des usages des technologies de l'information et aux spécificités du marché du

travail, les pratiques managériales (pratiques RH, niveau de décentralisation des tâches, etc.) ont joué un rôle important dans les différentiels de croissance.

Au plan managérial (celui du dirigeant d'entreprise et de toute organisation) et dans le cadre d'une économie de la connaissance, la question organisationnelle est essentielle en raison de la multiplicité des partenariats, du caractère de plus en plus instable des avantages concurrentiels et de la variété des modalités de création de valeur et des actifs immatériels conjoints à créer et à valoriser, y compris avec les clients. De ce fait, le capital organisationnel ne peut plus être réduit à une simple modalité opérationnelle de traduction d'une stratégie. Il est et il devient stratégique au même titre que d'autres actifs immatériels de l'entreprise.

C'est pourquoi il est nécessaire aujourd'hui de proposer un référentiel d'identification, de *reporting* et de pilotage du capital organisationnel dans les entreprises et les organisations. C'est ce que ce livre se propose précisément de faire.

Les éléments proposés ici renvoient à la fois à la littérature, mais également à une enquête empirique conduite, sur la base d'un questionnaire (cf. annexe), auprès d'une dizaine d'entreprises, la plupart d'entre elles membres de l'Afope. L'enquête avait pour objectif d'une part de valider les fondements d'une approche du capital organisationnel et d'autre part de discuter de la pertinence du modèle proposé. Elle s'appuie également sur les travaux conduits par l'Afope durant l'année 2008 et qui ont abouti à une première modélisation du capital organisationnel (modèle V0).

Le capital organisationnel : son émergence, ses écoles, ses fondements

Peut-on concevoir une organisation sans capital organisationnel ? La réponse est à l'évidence « non » et, de ce fait, on peut dire que le capital organisationnel est intimement lié à l'émergence de la théorie des organisations en tant que discipline. Sans remonter jusqu'à la nuit des temps de toute action humaine collective, le capital organisationnel peut être légitimement associé aux prémisses des théories des organisations et à la première d'entre elles : l'organisation scientifique du travail et ses deux grands promoteurs : Taylor et Fayol. Chez ces deux auteurs, le travail peut être scientifiquement organisé, c'est-à-dire défini à travers des normes et des procédures que les agents productifs se doivent de déployer. Cette théorie est étroitement liée à l'émergence de l'industrie manufacturière et à ses formes linéaires et parcellaires d'organisation. Cette perspective n'a pas pour autant disparu et l'on retrouve aujourd'hui ses traces dans l'organisation de certaines activités productives taylorisées (les centres d'appel, par exemple).

Le propos ici n'est pas de procéder à une histoire de la pensée managériale et de ses différentes écoles. Il y a des manuels pour cela. Il est surtout de considérer de manière plus focalisée les conditions d'émergence du capital organisationnel et de ses différentes approches.

Le capital organisationnel a réellement émergé en tant que thème central de la réflexion et de l'action managériale au cours des dix dernières années. Le développement du concept a été principalement articulé à partir de trois perspectives disciplinaires : le management stratégique, les systèmes d'information et la complémentarité des ressources, les approches centrées sur la valorisation du capital immatériel, sans oublier naturellement les approches centrées sur l'apprentissage et l'organisation apprenante.

Des consultants ont par ailleurs proposé depuis les années 1950-1960 des approches visant à faciliter le diagnostic de la performance de l'organisation (le modèle des 7 S du cabinet Mc Kinsey, par exemple) sans pour autant développer d'outils de mesure spécifiques pour le capital organisationnel.

I. LES APPROCHES DU CAPITAL ORGANISATIONNEL

Trois approches seront ici développées : le management stratégique, l'approche par les complémentarités de ressources et l'approche en termes de capital immatériel.

LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE

Le management stratégique – en particulier à travers la théorie des ressources et la théorie des capacités dynamiques – a fortement contribué à fonder une doctrine du capital organisationnel et de sa dimension stratégique. Quel est le point de départ de ces deux théories actuellement dominantes dans la littérature de la stratégie ? Un constat démontré empiriquement que l'avantage concurrentiel des entreprises s'explique moins par les structures de marché, comme la vision dominante des années 1980 le stipulait – celle développée par les 5 forces de Porter (concurrence intrasectorielle, menaces de nouveaux entrants, produits/services de substitution, pouvoir de négociation des clients et pouvoir de négociation des fournisseurs)

(Porter, 1982) –, mais par la manière dont une entreprise combine ses ressources matérielles, financières et immatérielles (connaissances, compétences, savoir-faire, brevets, marques, relations client, etc.). Une telle combinaison, nous dit la théorie des ressources, est nécessairement spécifique à chaque entreprise. Pour le dirigeant et pour les évaluateurs internes (les organisateurs ?) et externes (les analystes financiers, les responsables de fusions-acquisitions), une attention doit donc être particulièrement portée à la façon dont chaque entreprise développe sa formule stratégique et la met en œuvre. Derrière cela apparaît une théorie générale de la performance, à travers les singularités d'entreprise. Mais comment combiner ces ressources de manière singulière ? *C'est tout le rôle d'emblée assigné au capital organisationnel*. Celui-ci est en fait présent comme composante centrale de la théorie des ressources. L'un de ses principaux auteurs, Barney (1991), inclut les ressources organisationnelles parmi les ressources critiques de l'entreprise (tableau I).

Tableau I – Typologie des ressources organisationnelles, selon la théorie des ressources (Bounfour, 1998).		
J. Barney	Grant	Wenerfelt
• Ressources physiques • Ressources humaines • Ressources organisationnelles	• Ressources financières • Ressources physiques • Ressources humaines • Ressources technologiques • Réputation • Ressources organisationnelles	• Actifs fixes • Brevets, marques, réputation • Culture : effets d'équipe, routines, savoir-faire, règles de travail

La *théorie des capacités dynamiques*, pour sa part, va plus loin que la théorie des ressources, en considérant que la performance de toute entreprise – et de toute organisation – est à rechercher dans

la façon dont celle-ci développe et déploie des capacités spécifiques à caractère stratégique : les capacités dynamiques. Cette théorie est supposée avoir réglé l'une des faiblesses de la théorie des ressources, appelée par ses auteurs « ambiguïté causale », à savoir la difficulté à déterminer les types de ressources à combiner et leurs modalités de combinaison. La notion de capacité se situe conceptuellement à un niveau au-dessus. Plusieurs auteurs (Teece *et al.*, 1997), mais également Winter (2002) et d'autres ont développé des variantes conceptuelles. Dans l'un de ses derniers ouvrages (2009), Teece a indiqué à juste titre que la notion de capacité dynamique est à déterminer en fonction des types d'avantages concurrentiels que l'entreprise et toute organisation souhaitent développer. L'une des recommandations ici est la recherche d'un avantage concurrentiel fondé sur l'innovation (pour la création d'une rente schumpétérienne).

La notion de capacité dynamique a été étendue au-delà du champ de l'entreprise. Nous l'avons par exemple développée dans le cadre des tables rondes du Nouveau Club de Paris pour couvrir les aspects relatifs aux agendas nationaux d'innovation (notamment pour le compte du Premier ministre finlandais Matti Vanhanen) (Bounfour, 2007).

LA COMPLÉMENTARITÉ AVEC LES SYSTÈMES D'INFORMATION¹

Le courant « systèmes d'information » (SI) au sens large a mis en évidence l'importance du capital organisationnel en tant qu'actif complémentaire des SI et ce, à partir de trois interrogations principales : le retour sur investissement en systèmes d'information ; les conditions de valorisation des investissements en systèmes d'information à travers les capacités de conversion ; et l'approche par les complémentarités.

¹ Cette section reprend certains des développements du chapitre 1 de (Bounfour, Epinette, 2006).

L'approche par les capacités de conversion est probablement celle qui a le plus mis en avant l'importance d'intégrer la dimension organisationnelle comme actif facilitateur de la création de valeur, à partir des investissements en technologies de l'information. C'est notamment l'approche développée par Soh et Markus (1995) lorsqu'ils ont indiqué que la bonne question n'est pas de savoir si les technologies de l'information créent de la valeur, mais plutôt d'indiquer les conditions sous lesquelles une telle création devient possible. Cela rejoint l'argumentaire développé antérieurement par Weill dans son article sur l'« *IT conversion effectiveness* » pour bien indiquer l'importance d'une définition de ces conditions (Weill, 1992). D'où l'intérêt porté par plusieurs auteurs à la maîtrise des processus organisationnels ou d'actifs SI spécifiques, tels que ceux qui composent le patrimoine applicatif. Soh et Markus ont mis en évidence l'importance d'articuler trois types de processus : le processus de conversion des TI, le processus d'utilisation des TI (appropriation) et le processus concurrentiel (création d'avantage concurrentiel). L'articulation entre le premier et le second se fait *via* des technologies de l'information, et entre le second et le troisième *via* la production d'impacts, en vue de la création d'un avantage concurrentiel.

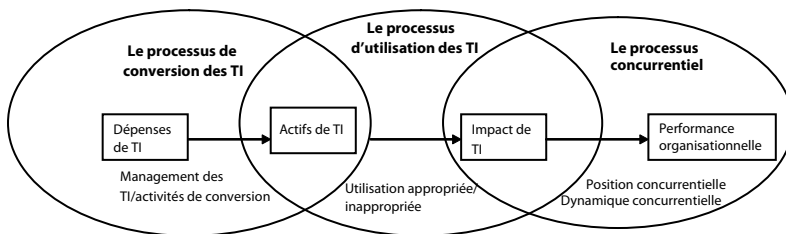


Fig. 1 – Avantage concurrentiel, processus d'utilisation et investissements en technologies de l'information (Soh C *et al.*, 1995, p. 37).

L'importance des conditions d'utilisation des technologies de l'information met en évidence leur complémentarité avec d'autres ressources, en particulier organisationnelles. C'est cette perspective qui a été développée par Richardson, Subramani et Zmund (2003), lorsqu'ils insistent sur les « capacités de conversion » des technologies, en valeur. Celle-ci a été définie comme « un attribut de l'entreprise reflétant son aptitude à valoriser (*to leverage*) le potentiel des technologies de l'information » (Richardson *et al.*, 2003, p. 11). Cette capacité de conversion apparaît comme un attribut essentiel de la performance. L'investissement en soi n'est pas suffisant, ce qui va faire la différence entre entreprises, c'est leur capacité de conversion, autrement dit de traduction d'un investissement en technologie en un usage performant, susceptible d'aider à la création d'un avantage concurrentiel sur le marché. Il s'agit là d'une dimension idiosyncrasique de la performance, dont le contenu organisationnel est, à l'évidence, majeur.

Dans le même ordre d'idée, on peut se référer ici également à une théorie majeure du capital organisationnel : l'approche par les complémentarités, développée par Milgrom et Roberts (1990). Que dit cette théorie ? Elle dit tout simplement que la performance d'une entreprise – ou de toute organisation – dépend d'une certaine forme de combinaison de ressources complémentaires. Lorsqu'il s'agit d'évaluer une performance, la question posée ne doit pas consister en une analyse d'impact, mais plutôt en une analyse des complémentarités entre différents types d'investissement. Milgrom et Roberts se sont particulièrement intéressés à la façon dont certaines technologies telles que la CAO ont été utilisées et ont démontré l'intérêt d'une approche en termes de complémentarités, qui met en évidence l'importance de la dimension combinatoire et donc organisationnelle de la performance. Cette notion de complémentarité de ressources se retrouve par ailleurs chez d'autres auteurs :

- Ross, Beath et Goodhue (1996) ont mis en évidence l'importance de divers actifs complémentaires : le capital humain, le capital technologique et l'actif relationnel avec le top management ;
- Powell, Dent-Micaleff (1997) ont mis en évidence l'importance de ressources similaires dans le secteur de la distribution ;
- Melville, Kraemer et Gurbaxani (2004) ont développé un modèle centré sur l'articulation entre TI, RH et actifs complémentaires organisationnels.

LES APPROCHES CENTRÉES SUR LE CAPITAL IMMATÉRIEL

Le courant « capital immatériel » au sens large (Edvinsson *et al.* 1977 ; Bounfour, 1998 ; Lev 2000) a mis en évidence l'importance des actifs immatériels comme ressources principales des entreprises. Les développements méthodologiques apportés par ce courant concernent non seulement les aspects globaux de la valorisation des actifs immatériels, mais également certains développements fonctionnels (Bounfour, Épinette, 2006).

Au plan du pilotage et de la valorisation, plusieurs modèles ont été proposés pour le *reporting* et le management des actifs immatériels. Quatre perspectives sont à considérer ici :

- la *perspective input* selon laquelle on considérera, d'une certaine manière par abus de langage, toute dépense immatérielle (formation, organisation, R&D) comme actif immatériel ;
- la *perspective output*, à l'opposé, s'intéresse aux *outputs* immatériels des entreprises et des organisations, et notamment aux plus visibles d'entre eux : les marques, les avantages concurrentiels généraux, les éléments de création de valeur ;
- la *perspective interne*, privilégie la vision interne de la performance liée aux immatériels : nous sommes bons en gestion de processus organisationnels, notre système qualité est le meilleur de la classe, nos capacités stratégiques sont moyennes, etc. Cette dimension

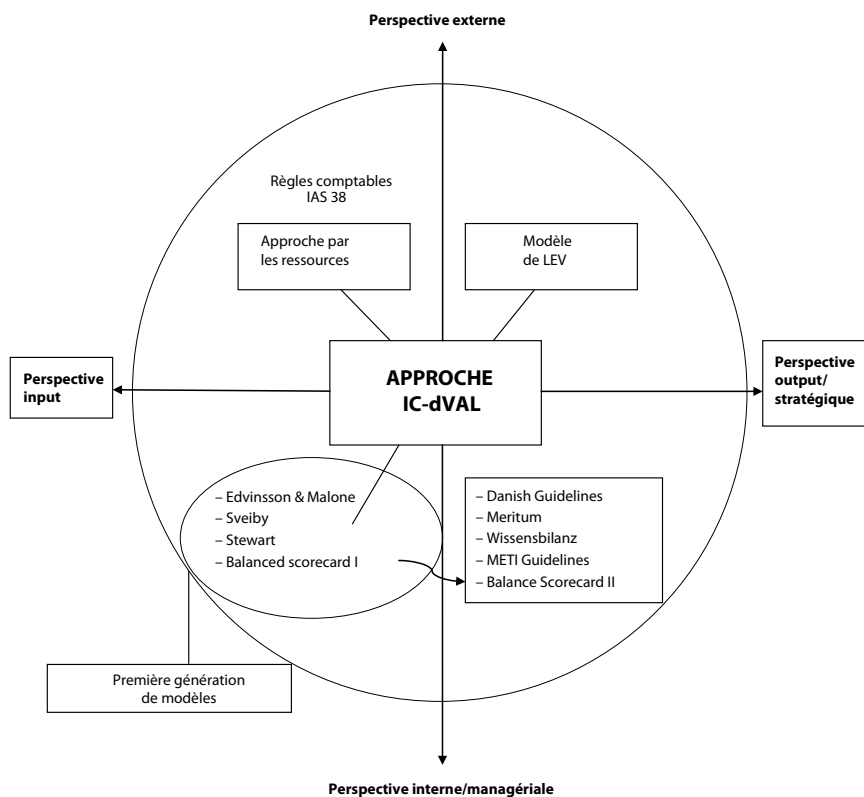


Fig. 2 – Cartographie des modèles de reporting et de pilotage des actifs immatériels (figure adaptée de Bounfour, 2003).

renvoie à la perspective « auto-évaluative » de la performance, souvent décrite par les analystes externes, car trop subjective à leurs yeux. Mais à y regarder de près, cette perspective est intéressante ; car conduite avec les outils adaptés, elle nous paraît particulièrement utile dans un contexte extrêmement mouvant dans lequel l'information et la vision externes constituent des éléments souvent pauvres et limités car retraçant davantage le passé des entreprises que leur futur en émergence.

- la *perspective externe* est celle développée par les analystes externes (les analystes financiers notamment). Cette approche privilégie la dimension « objective » de la performance, à partir de données publiques ou semi-publiques (les bases de données). Cette approche formule un jugement sur la performance organisationnelle. Parfois, elle est développée à partir de grilles de lecture *ad hoc* (celle des agences de *rating*). Les acteurs promoteurs de cette approche envoient un signal à l'entreprise évaluée : « Vous êtes bons en R&D », « Votre portefeuille de brevets est excellent », « Vos processus organisationnels sont fragiles », etc.

Le positionnement des principaux modèles de pilotage et de valorisation du capital immatériel est indiqué en figure 2.

Où se situe le capital organisationnel par rapport à ces quatre dimensions ? Il est particulièrement intégré par les modèles à orientation interne et à orientation *input*. Plus récemment, certains modèles à orientation externe, centrés sur la valorisation monétaire du capital organisationnel ont également développé une approche spécifique pour ledit capital. Pour sa part, l'approche IC-dVAL® (Bounfour, 2003a) intègre le capital organisationnel dans la dimension processus de valorisation des ressources et compétences des entreprises.

L'approche capital immatériel a proposé non seulement des modèles de valorisation des actifs immatériels des entreprises, mais

a également abouti à une nomenclature largement admise par les experts et praticiens aujourd'hui. Les modèles analytiques qui ont émergé au cours des dernières années décomposent le capital immatériel de l'entreprise en trois composantes, le capital humain, le capital structurel et le capital relationnel (fig. 3) :

- le *capital humain* recouvre pour l'essentiel la connaissance tacite des collaborateurs de l'entreprise et leur savoir-faire personnel et professionnel ;
- le *capital structurel* recouvre ce qui reste dans l'entreprise lorsque ses collaborateurs partent le soir : les actifs de propriété intellectuelle, les procédures, les manuels, les savoir-faire formalisés, les bases de données diverses. Le capital organisationnel est parfois inclus dans cette grande catégorie, mais parfois isolé en tant qu'item séparé ;
- le *capital relationnel* recouvre les actifs relationnels de l'entreprise : relations avec les clients, relations avec ses partenaires (prestataires de service, par exemple), relations avec les fournisseurs et plus généralement l'ensemble de l'écosystème.

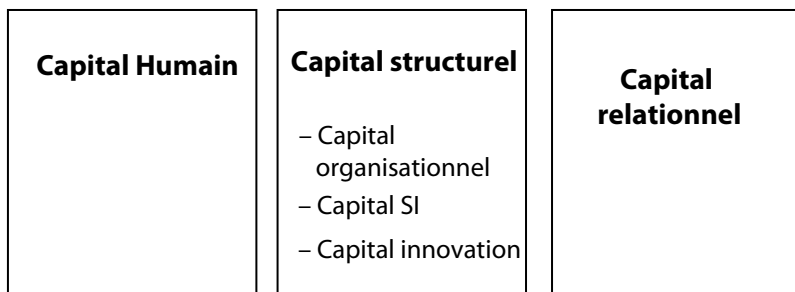


Fig. 3 – Les trois composantes principales du capital immatériel.

Cette structuration obéit à une logique de décomposition. Naturellement, il faut considérer ces trois types de capital en interaction dynamique. À l'évidence, le capital organisationnel a un statut d'interface. Il a pour vocation par exemple d'aider à traduire le capital humain en capital structurel (par exemple, les connaissances des collaborateurs en brevets ou en offres de service), de même qu'il a pour vocation de renforcer le capital relationnel de l'entreprise, en assurant une fluidité des signaux externes à travers les marques ou la qualité du service après-vente, ou du *front-office* d'une banque ou compagnie d'assurance. De ce fait, on peut considérer d'emblée que le capital organisationnel a un statut foncièrement invisible, en raison de quoi il présente des difficultés d'identification, de pilotage et de valorisation.

Au plan de la promotion de l'agenda de l'immatériel en France, certaines initiatives ont été prises récemment par plusieurs groupes et associations professionnels, ainsi que par des institutions publiques : le Cigref (Club informatique des grandes entreprises françaises) est un pionnier dans le développement et le pilotage des actifs immatériels des systèmes d'information ; l'Afope l'est également en ce qui concerne le capital organisationnel. D'autres associations ou groupes ont emboîté le pas : le GPS/Medef (Groupement des professions de services membres du Mouvement des entreprises de France), la SFAF (Société française des analystes financiers) ou des prestataires de services (l'Observatoire de l'immatériel). Plus récemment, le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi s'est intéressé au sujet sous divers plans : *reporting*, financement, fiscalité.

Il convient également de souligner ici le rapport Lévy-Jouyet (2006) qui a fortement contribué à diffuser l'agenda de l'immatériel en France.

Toutes ces initiatives attestent un réel intérêt du thème ainsi que de son importance.

Sur un plan plus analytique, il convient de souligner ici la difficulté de la tâche : l'affirmation de l'importance des immatériels ne suffit pas (plus) ; il faut aller au-delà en cherchant les arguments analytiques nécessaires nous permettant d'aller au-delà des approches descriptives et juxtapositives du capital immatériel « première génération » des années 1990. En un mot, il convient d'explorer des modélisations plus adaptées à l'économie et à la société de la connaissance, à sa volatilité et à ses contingences (Bounfour, 2006).

II. QUE DIT LA LITTÉRATURE RÉCENTE ?

Les pages précédentes ont indiqué les principales approches théoriques du capital organisationnel. Celles-ci peuvent être utilement complétées par une revue de la littérature (pour l'essentiel anglo-saxonne).

La revue de la littérature est centrée ici sur les articles portant spécifiquement sur le capital organisationnel, globalement ou dans l'une de ses dimensions. La revue de la littérature a été réalisée en utilisant la base de données bibliographique EBSCO. La recherche a sélectionné les articles qui contiennent le terme de la recherche « *Organizational Capital* » dans le titre, le résumé ou les mots clés de l'article. Ceci a donné lieu à 95 articles rédigés en anglais (dont 17 *working papers* et ouvrages). La même recherche a été refaite en français pour le terme « capital organisationnel » et a permis de rajouter trois articles supplémentaires. D'où un nombre de 98 articles au total, couvrant la période de 1981 à 2009.

L'analyse réalisée par la suite se basait essentiellement sur le résumé de l'article et a permis de ressortir pour chaque papier : le(s) auteur(s), la revue de publication, l'année de publication, le pays de

la recherche, le sujet, la méthodologie et le dispositif de la recherche utilisés, les résultats de chaque papier et les thèmes mobilisés par chaque article.

Certaines informations faisaient défaut dans le résumé et nécessitaient de consulter la version intégrale du papier (en particulier lorsqu'il s'agissait de préciser la méthodologie utilisée, les résultats obtenus²).

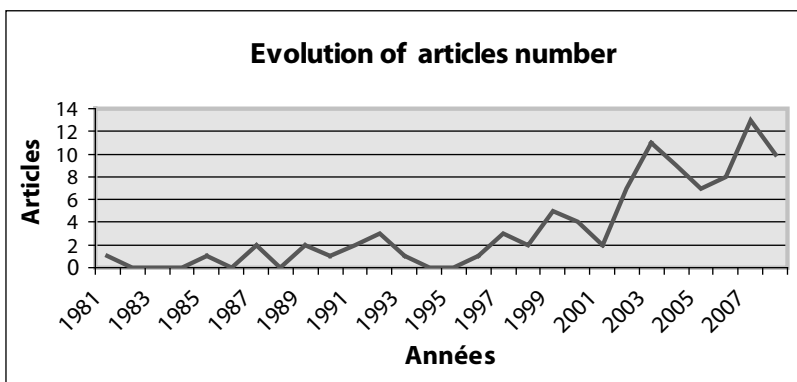


Fig. 4 – Évolution du nombre d'articles (fig. 5).

On retiendra également que la littérature est à dominante anglo-saxonne, avec une émergence de l'Asie, l'Europe se situant à un niveau intermédiaire.

2 L'analyse de contenu des papiers de la base EBSCO a été réalisée par Imène Trabelsi, doctorante au PESOR, Chaire européenne de management de l'immatériel, Université Paris-Sud.

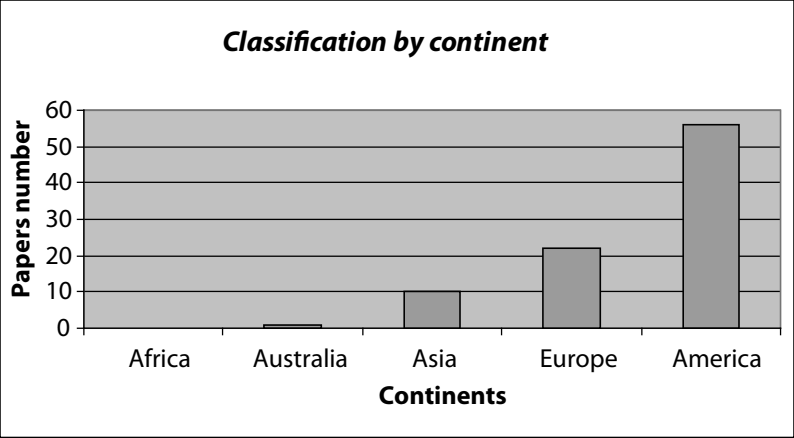


Fig. 5 – Répartition des publications par région.

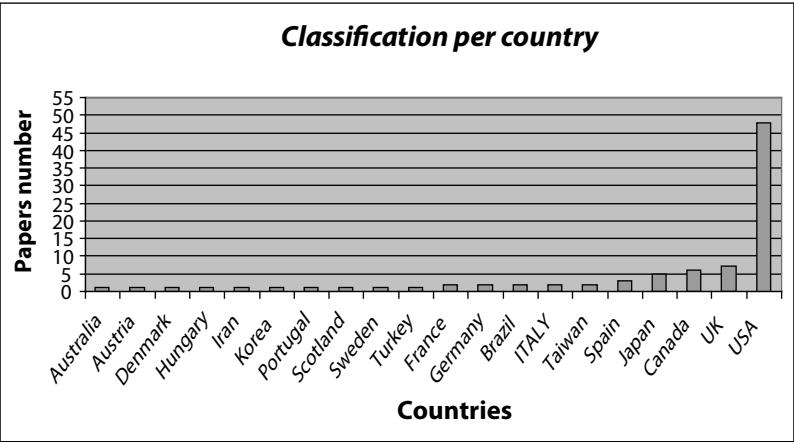


Fig. 6 – Répartition des publications par pays.

À travers l'analyse de contenu de ces 94 publications, le thème du capital organisationnel apparaît comme relié aux principales thématiques de gestion, avec cependant quelques thèmes dominants :

- le capital immatériel de l'entreprise, y compris dans ses composantes : capital humain, capital social, capital relationnel ;
- la création de valeur (en particulier la thématique de l'investissement) et le développement de l'avantage concurrentiel ;
- la performance.

En revanche, des thématiques attendues – telle que celle relative aux processus – ne paraissent pas suffisamment intégrées par la littérature.

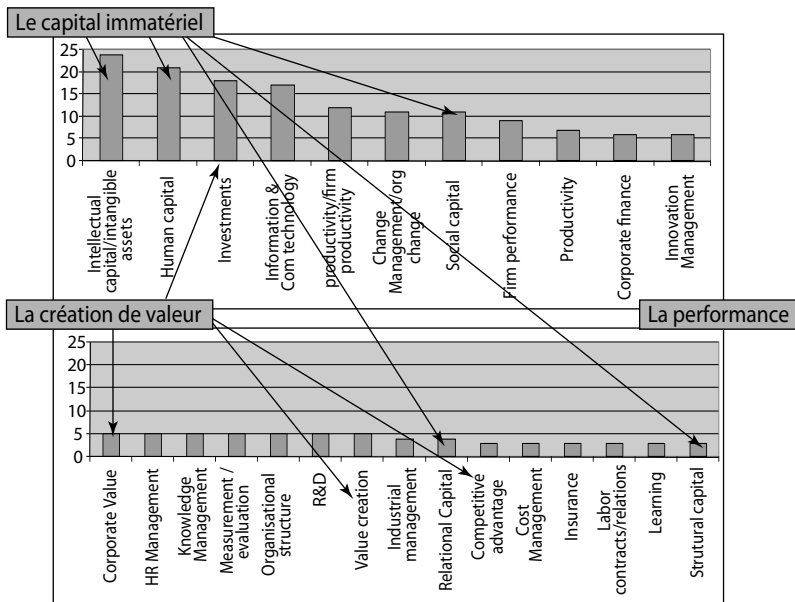


Fig. 7 – Les thèmes centraux du capital organisationnel considérés par la littérature.

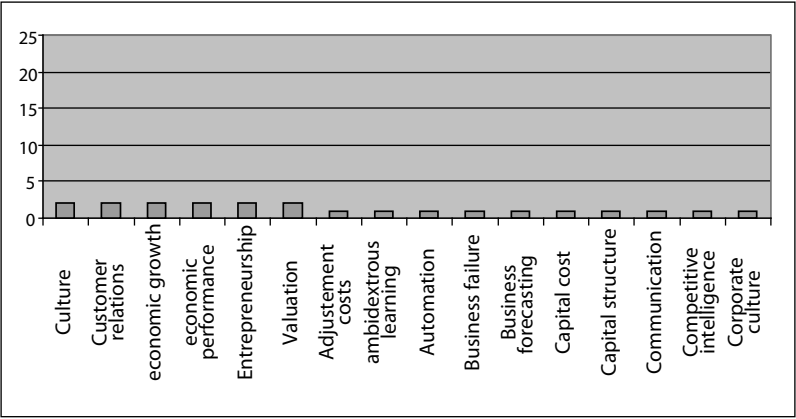


Fig. 8 – Les autres thèmes considérés par la littérature (A).

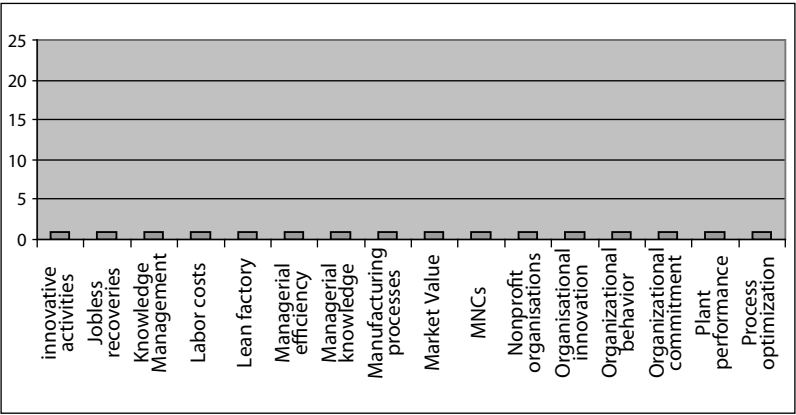


Fig. 9 – Les autres thèmes considérés par la littérature (B).

III. CAPITAL IMMATÉRIEL ET CAPITAL ORGANISATIONNEL EN PÉRIODE DE CRISE

La thèse de Daniel Guevara conduite dans le cadre des travaux de la Chaire européenne de management de l'immatériel, à partir du cas d'une grande entreprise nord-américaine, a mis en évidence l'importance des actifs immatériels en période de crise. Le capital organisationnel apparaît comme une composante centrale dans ce contexte, à travers des items tels que la relation aux utilisateurs, les manuels, les processus et procédures, l'assurance qualité ou le partage de la connaissance. En période de crise, les actifs organisationnels apparaissent comme critiques à la recherche de la performance (fig. 10).

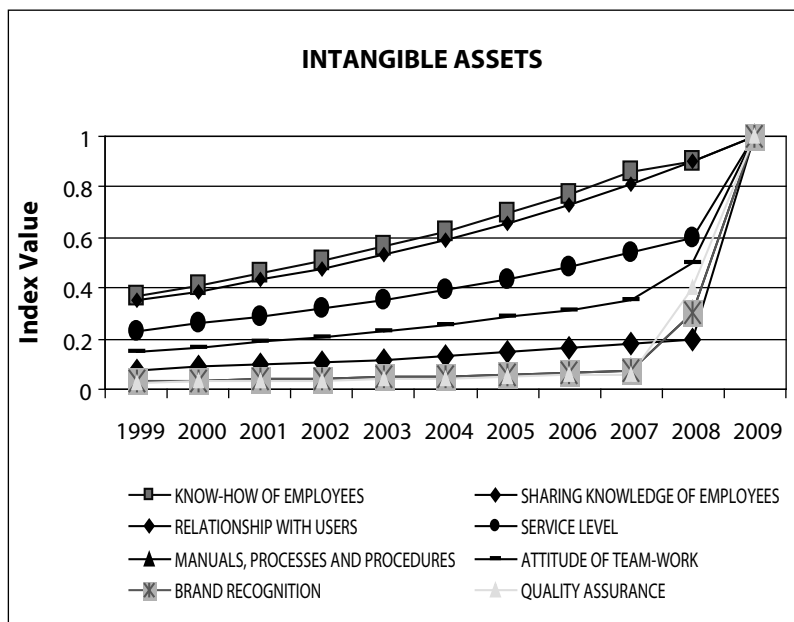


Fig. 10 – La criticité des immatériels – et du capital organisationnel – en période de crise. Cas d'un grand groupe nord-américain (Guevara, sd).

2

Pourquoi le capital organisationnel aujourd'hui ?

Nous venons de le voir, le thème du capital organisationnel n'est pas tout à fait nouveau. C'est un truisme de dire que ce thème est consubstantiel à toute action organisée. Mais le capital organisationnel redevient central en raison de la transformation des entreprises et de l'émergence de nouvelles formes d'organisation des activités : les réseaux et les communautés notamment.

Plusieurs raisons expliquent et justifient la centralité du thème : 1) la grande transformation des entreprises elles-mêmes, sous le poids de leurs pratiques managériales ; 2) la dématérialisation des activités et la moindre prégnance des contraintes spatiales pour certaines d'entre elles ; 3) l'émergence des contraintes d'innovation ouverte ; 4) l'importance des contraintes de coordination des activités ; 5) l'épineuse question de la valorisation (*ex ante*, *ex post*) et du pilotage du capital organisationnel ; 6) les nouvelles normes de gouvernance de risque, notamment au sein des établissements financiers liés aux exigences prudentielles.

I. LA GRANDE TRANSFORMATION DES ENTREPRISES³

Au cours des quinze dernières années, les entreprises ont connu une grande transformation de leurs pratiques managériales et de leurs frontières, avec le développement des pratiques

3 Cette section reprend certains des développements de (Bounfour, 2009).

d'externalisation et de mise en réseau d'activités, deux pratiques managériales qui se sont largement répandues.

Depuis la conclusion du contrat Kodak de 1987 aux États-Unis, l'externalisation des activités de service est devenue une pratique managériale largement répandue. Le marché de l'externalisation *stricto sensu* atteint maintenant plusieurs centaines de milliards d'euros et couvre l'ensemble des fonctions et activités des organisations, y compris celles généralement considérées comme critiques (230 milliards de dollars aux États-Unis pour l'externalisation informatique en 2007).

Au plan académique, plusieurs recherches se sont intéressées à l'évaluation de cette pratique, en mobilisant un corpus théorique assez large (théorie des coûts de transaction et théorie des ressources, notamment). La plupart des travaux tendent à suggérer une vision singulièrement nuancée de la performance effective. En effet, l'externalisation est d'abord *un processus – un phénomène dirions-nous – d'extraction d'activités et de ressources d'une organisation pour leur transfert vers des espaces concurrentiels*. Il s'agit d'un phénomène d'extraction qui pose problème et dont l'impact n'est pas suffisamment analysé, notamment dans une perspective d'identification et d'évaluation de ses coûts cachés. En soulignant cela, notre propos n'est pas de promouvoir une espèce de conservatisme des frontières des organisations, mais d'abord de poser le problème – notamment à l'attention des dirigeants – de l'« effectivité » de la performance de l'externalisation et donc de son impact réel sur les organisations. La question qui vient à l'esprit immédiatement est bien celle de la pertinence d'un discours général sur l'externalisation. En effet, après la première génération de contrats – celle de la décennie 1990 – l'apprentissage des organisations semble les avoir amenées vers une approche plus pragmatique, et donc contingente du champ concerné et du niveau de performance observé.

Sur le plan purement analytique, les évaluations actuellement disponibles, y compris les plus récentes, suggèrent une vision nuancée de la performance. Au plan historique, une recherche récente sur l'histoire de l'informatisation des grands groupes japonais par K. Murata, professeur à l'université de Meiji, présentée au colloque de la Fondation Cigref sur les dynamiques des usages des systèmes d'information (24 septembre 2009)⁴, indique clairement que l'externalisation de l'informatique s'est accompagnée d'une sous-performance en raison de la perte de compétences internes associées (Murata, 2010). Ces arguments rejoignent ceux développés par d'autres chercheurs en faveur d'une externalisation sélective – donc avec maintien d'un minimum de compétences internes, lors d'opérations d'externalisation.

En effet, l'externalisation dans sa forme la plus radicale – externalisation totale d'activités – pose problème du point de vue de la performance. De ce point de vue, en particulier dans sa dimension coûts, plusieurs problèmes ont déjà été identifiés et continuent à être posés (du point de vue du client) :

- *l'existence d'importants coûts cachés* qui apparaissent lors de la mise en œuvre des contrats : une définition insuffisante des besoins de l'entreprise, une surestimation de la performance des prestataires (du fait du problème d'asymétrie d'information), la difficulté d'anticipation des performances et des coûts de la technologie, l'émergence, chemin faisant, de coûts liés à des tâches de coordination non anticipées par le contrat et, finalement, une insuffisante définition du contenu des contrats ;
- *l'existence de risques potentiels liés aux pertes de compétences internes* ;
- *la difficulté de comparer les coûts internes aux coûts externes* ;

⁴ [http://www.cigref.fr/cigref_actualites/2009/08/colloque-dynamiques-des-usages-des-syst %C3 %A8mes-dinformation-premier-etat-des-lieux-le-24-septembre-2009.html](http://www.cigref.fr/cigref_actualites/2009/08/colloque-dynamiques-des-usages-des-syst%C3%A8mes-dinformation-premier-etat-des-lieux-le-24-septembre-2009.html)

- *la difficulté de comparer des processus internes avec des processus externes ;*
- *l'asymétrie de l'information*, qui est consubstantielle à toute relation contractuelle. Elle concerne différentes dimensions de la performance du prestataire, en particulier en termes de qualité de service, de coûts liés et plus généralement de comportement effectif. La réduction de cette asymétrie nécessite la mise en œuvre de mécanismes d'audit par les clients. Les procédures d'étalonnage constituent également des leviers importants à considérer ;
- *l'externalisation et le maintien d'une identité de l'organisation.* Dans sa forme radicale, l'externalisation implique nécessairement un déplacement des frontières de l'organisation. Or, en se généralisant à l'ensemble des activités de l'entreprise, elle pose nécessairement le problème de l'identité de l'organisation, y compris pour ceux en charge de sa mise en œuvre (les cadres dirigeants). Ce qui pose fondamentalement le problème de l'instabilité de la relation contractuelle entre les individus et l'organisation qui les emploie. En termes opérationnels, les organisations ont tout intérêt à développer une approche cohérente de leur identité, surtout dans un contexte où la mise en réseau devient la règle.

Au total, si l'externalisation apparaît comme une tendance de fond du système capitaliste mondial, ses enjeux, ses risques liés et ses opportunités ne sont pas toujours bien pris en compte. La question des coûts cachés – y compris dans sa dimension stratégique – doit être au cœur des processus de décision. Autrement dit, dans beaucoup de cas, l'externalisation ne peut être considérée comme une modalité managériale ordinaire.

Capital organisationnel et nouvelle matérialité des entreprises

« La question des frontières de l'entreprise est importante : frontières géographiques, croissance de l'entreprise, croissance externe, croissance organique. L'entreprise doit profiter de ses connaissances et de ses ressources intellectuelles. Il y a extension du champ des opérations de l'entreprise sans pour autant étendre le champ de ses ressources physiques. Il y a une importance du capital immatériel de l'entreprise. Les industriels ont tendance à ne plus raisonner par l'outil industriel. L'objectif ici est de vendre. D'où l'importance de la gestion de la sous-traitance et donc de flux externalisés. Développement d'une production logique plutôt que physique. Le système d'information devient central dans ce contexte pour une firme mondialisée.

La nouvelle matérialité de l'entreprise ? La capacité technologique de l'entreprise. Il y a 15 ans le savoir-faire de l'entreprise était un savoir-faire de l'outillage. Aujourd'hui, c'est savoir le concevoir et savoir le définir. La nouvelle matérialité de l'entreprise ? La définition des produits et des outillages, d'où l'importance du stockage d'un savoir-faire dans des bases de données partagées.

La nouvelle matérialité de l'entreprise est constituée d'un flux d'information et d'un flux de négoce. On a toujours un technocentre. Nous devons maîtriser, tester ce qui est fait par nos fournisseurs. Ce que l'on garde en interne ? Tout ce qui est technologiquement différenciable...

La conduite du changement dans ce contexte est essentielle : il s'agit d'un thème plus ou moins bien géré. Il y a un mouvement inéluctable dans l'entreprise. »

Un responsable organisation d'un grand groupe industriel

Les transferts d'activité posent problème aux organisateurs dès lors qu'apparaissent des coûts de transaction peu ou insuffisamment identifiés. Par delà sa dimension stratégique, le changement de frontière des entreprises pose problème, en termes de coordination avec les prestataires, de réorganisation de processus et plus généralement de définition et de pilotage d'un cadre contractuel. L'intérêt pour la réduction des coûts de transaction pour l'entreprise par une bonne maîtrise du capital organisationnel est naturellement un thème important dans ce contexte.

Plus généralement, la mise en réseau d'activités fait émerger la question centrale du *pilotage des actifs conjoints*, ceux que les entreprises et les organisations sont de plus en plus amenées à produire avec d'autres, y compris dans leur dimension organisationnelle. L'organisateur dans ce contexte aura un double rôle : s'assurer du bon pilotage des actifs conjoints par le développement d'un capital organisationnel suffisamment efficace, et concevoir et déployer ce même capital dans des conditions sauvegardant l'intérêt de son organisation.

II. LA DÉMATÉRIALISATION DES ACTIVITÉS ET DES SECTEURS

Avec l'essor du commerce électronique, la dématérialisation des activités est déjà un fait organisationnel établi ou, tout au moins, en voie d'affermissement. Cela appelle, à l'évidence, à une nouvelle perception de la réalité organisationnelle, y compris dans sa dimension humaine. De même, la fonction production à proprement parler a perdu son caractère central, même dans les activités manufacturières, au profit de fonctions amont (la R&D, la conception) et aval (la distribution, le marketing, etc.). Ce double mouvement n'est pas sans intérêt pour la fonction d'organisateur et cela au moins à un double niveau : la conduite du changement organisationnel néces-

saire à cette transition de « paradigme » au sein des organisations – avec l'émergence d'une nouvelle matérialité des entreprises – et le pilotage de la dimension transfonctionnelle de la performance.

**Nouvelles formes organisationnelles,
innovation ouverte et valeurs émergentes**

« Notre entreprise a créé une direction de l'innovation directement rattachée à la direction générale, en considérant la façon dont on peut utiliser les innovations venant d'autres secteurs. Une attention particulière est portée aux nouvelles formes organisationnelles, portées par des processus de conduite de changement. L'innovation organisationnelle se fait également sous des contraintes réglementaires. Pour des entreprises globales, il convient de ne pas sous-estimer les cultures nationales. La vraie question est celle des modes d'organisation nouveaux. Difficiles à identifier et à remonter. On est en veille là-dessus. L'innovation ouverte est absolument nécessaire. Encore un objet de luxe. Le grand challenge : identifier ce que l'on fait de bien en interne, le confronter au réel, ne pas se tromper sur le mode de déploiement. La dimension sociologique est importante dans ce contexte : quels sont les sujets qui montent ? La notion de don par exemple. On a un capital humain et l'on regarde ce que l'on peut faire de différent, où se trouve la créativité. »

Un responsable organisation d'un grand groupe financier

Questions aux organisateurs

- Quelles sont les caractéristiques clés d'une nouvelle matérialité des entreprises et des organisations ?
- Comment assurer la conduite du changement pour la prise en compte de cette matérialité par les collaborateurs de l'entreprise ?
- Comment assurer le pilotage transfonctionnel d'activités dématérialisées ?
- Quels processus mettre en œuvre ?

III. L'INNOVATION OUVERTE ET LES NOUVELLES FORMES ORGANISATIONNELLES

L'innovation ouverte, en tant que conception dominante de la stratégie aujourd'hui, est pour l'essentiel une perspective. Elle ne permet pas de répondre tant sur un plan analytique qu'opérationnel à une question centrale : comment s'organiser effectivement pour piloter cette innovation ? Nous sommes là davantage en face d'un construit conceptuel intéressant que d'une pratique bien délimitée. Aussi convient-il de compléter cette approche par une autre centrée sur le design organisationnel, une thématique qui doit trouver sa place dans l'agenda des dirigeants et des comités exécutifs. En termes simples, l'acte d'organiser ne peut plus être considéré – comme on le faisait il y a encore vingt ans dans les cours de management stratégique – comme une simple modalité managériale : c'est un *acte fondamentalement stratégique*.

Responsabilité sociétale et capital organisationnel

« Il est important d'intégrer la responsabilité sociétale à la réflexion sur le capital organisationnel de l'entreprise. Importance de raisonner en termes de parties prenantes au-delà du client. Importance de s'insérer dans les liaisons économiques locales (par exemple, construire une nouvelle ligne électrique pour un opérateur d'énergie) ; importance d'intégrer cette dimension dans le capital organisationnel. L'ensemble des organisations opérationnelles ont intégré ce thème. La question environnementale se traduit par de nouvelles responsabilités. Il y a une société en transition. Le xx^e siècle est mort. Une autre chose est en train de naître. Cette capacité d'écoute est fondamentale. Dans un monde aussi incertain, écouter les parties prenantes permet de déminer le paysage. Le capital parties prenantes est à intégrer au capital immatériel. »

Un responsable organisation d'un grand groupe d'énergie

Questions aux organisateurs

- Comment définir des formes organisationnelles adaptées aux nouvelles approches de la stratégie d'entreprise – l'innovation ouverte en particulier ?
- Comment tester – prototyper – ces nouvelles formes organisationnelles et comment les déployer effectivement ?
- Quels processus déployer pour des marchés spécifiques (les enchères de produits/services/brevets, le rating de compétences ou de savoir-faire services), notamment pour des stratégies de renforcement de la transparence sur les ressources internes à l'entreprise ?

- Quels processus déployer pour les nouvelles formes organisationnelles émergentes en dehors de l'entreprise (les communautés) ?
- Quels référentiels de « bonnes pratiques » construire et mettre en place ?
- Quel apprentissage (*benchlearning*) déployer entre organisateurs ?
- Quels apprentissages établir avec d'autres fonctions (les architectes, notamment) ?

IV. LA QUESTION DE LA COORDINATION DES NOUVEAUX ESPACES DE CRÉATION DE VALEUR

La fragmentation des activités des entreprises, mais également l'émergence de nouveaux espaces de création de valeur (les villes, les régions, les communautés, les territoires numériques et de connaissance) nécessitent de la part des entreprises l'abandon progressif de pratiques verticales de contrôle et l'adoption de nouvelles règles de pilotage centrées davantage sur l'incitation et l'animation. Ces nouveaux modèles intègrent à la fois une dimension sociétale mais également entrepreneuriale. Ils appellent au design d'un nouveau capital organisationnel.

Questions aux organisateurs

- Quelles sont/seraient les composantes centrales des nouveaux modèles socio-économiques en émergence ?
- Comment les espaces définis vont-ils s'articuler ?
- Quels facteurs d'incitation et de pilotage définir et mettre en œuvre ?
- Quels sont/seraient les programmes de conduite de changement associés ?

V. LA VALORISATION ET LE REPORTING SUR LE CAPITAL ORGANISATIONNEL

Comme on l'indiquera au chapitre 6, la valorisation du capital organisationnel est maintenant reconnue comme un thème central dans le cadre des modèles de valorisation des entreprises. Mais la valorisation nécessite par ailleurs un complément : les dispositifs de *reporting* adaptés.

Questions aux organisateurs

- Quelles sont les composantes clés du capital organisationnel de votre entreprise ?
- Comment reporter sur le capital organisationnel ?
- Comment développer un langage de la valeur compréhensible par d'autres fonctions (les analystes financiers, les directions financières, les directions métiers, la direction générale) ?
- Quel référentiel commun développer ?

VI. UN RETOUR DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE AFOPE

Les interviews conduites auprès de membres de l'Afope ont mis en évidence la complexité du thème du capital organisationnel, son caractère diffus ainsi que l'importance pour les organisateurs d'un renouvellement de leur agenda de réflexion et d'action.

Concernant les facteurs justifiant l'importance du capital organisationnel aujourd'hui, l'étude empirique a confirmé les principaux arguments développés dans ce chapitre autour des quatre thèmes que sont : la grande transformation des entreprises, la dématérialisation des activités, l'innovation ouverte et l'importance du pilotage de nouveaux espaces de création de valeur.

La grande transformation est notamment illustrée ici par le fait que certaines des entreprises membres de l'Afope ont développé

une pratique de l'externalisation d'activités productives, associée par ailleurs à une forte croissance externe ou organique. Dans ce contexte, l'entreprise redevient un *designer* de capacités de conception et de leur maîtrise. Pour une entreprise considérée ici, à titre illustratif, trois processus clés sont désormais centraux : l'écoute du marché, le développement (et le dépôt de brevets associé) et la *supply chain*, avec une grande composante systèmes d'information. L'importance de la *supply chain* dans ce contexte justifie sa représentation au comité exécutif. Ces trois grandes capacités organisationnelles constituent donc une composante essentielle du capital organisationnel de cette entreprise. À l'inverse, d'autres entreprises, sous le poids de la crise, ont tendance à ré-internaliser des activités jusque-là confiées à des fournisseurs externes.

C'est en liaison avec ce thème qu'une autre entreprise interrogée a mis en avant la question de la responsabilité sociétale et considère comme important d'intégrer la dimension parties prenantes comme composante du capital immatériel (et le cas échéant organisationnel) des entreprises considérées globalement.

S'agissant de la *dématérialisation* des activités, celle-ci est également reconnue comme un développement central. L'une des entreprises interrogées a indiqué l'importance du management de processus dans ce contexte, en particulier dans les domaines d'innovation pour le futur, avec des objectifs quantitatifs clairs pour des processus de R&D – diviser par deux les délais de lancement des produits. L'*innovation ouverte* a également été soulignée comme un thème central, quoiqu'encore émergent, pour les organisateurs. La gestion du portefeuille de projets, la co-conception de produits nouveaux avec des partenaires externes ont été soulignées comme exemples attestant de l'importance de cette tendance et des nouvelles responsabilités pour les propriétaires des processus. Dans les services financiers, l'innovation ouverte est encore une pratique en émergence, une attention particulière étant portée d'une part à la généralisation

de bonnes pratiques internes et d'autre part aux innovations technologiques ou organisationnelles développées ailleurs. Les nouveaux espaces de création de valeur ont été considérés avec intérêt, mais n'ont pas encore fait l'objet d'une instrumentalisation étendue.

3

Un modèle articulant capacités stratégiques et capacités opérationnelles

À partir de cette typologie et de la revue de la littérature – et en particulier des travaux de Teece –, il est possible de proposer une définition du capital organisationnel, articulée autour de deux composantes :

- l'une, de *nature stratégique*, qui concerne les capacités stratégiques de l'entreprise, à savoir celles qui lui permettent de saisir les opportunités internes et externes, de les traduire en produits et services, et plus généralement de *designer* (des modèles d'affaires) et d'improviser (capacités d'improvisation et d'adaptation) dans un contexte de changement brutal et continu ;
- l'autre, de *nature opérationnelle*, touchant l'ensemble des processus critiques au fonctionnement opérationnel de l'entreprise au jour le jour. Ici deux lectures sont possibles : une lecture administrative, qui consiste à décliner les processus fonctionnellement ; une lecture stratégique, qui consiste à redéfinir les processus de manière ramassée en les limitant à ceux pouvant faire l'objet d'une discussion stratégique en comité de direction. C'est cette seconde lecture qui sera privilégiée dans ce chapitre.

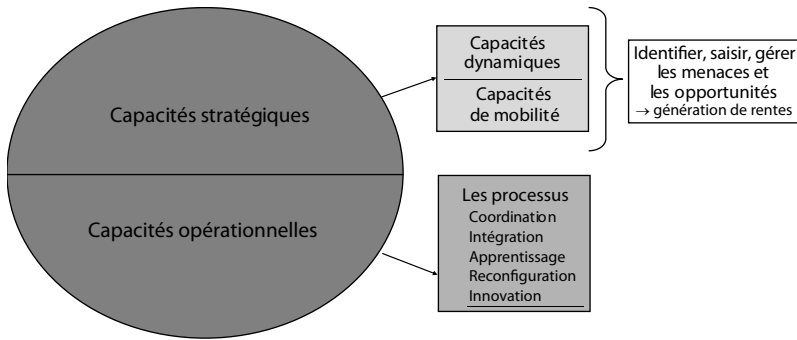


Fig. 11 – Un modèle articulant capacités stratégiques et capacités opérationnelles.

I. LES CAPACITÉS STRATÉGIQUES

LES CAPACITÉS DYNAMIQUES

Les capacités dynamiques renvoient à la première dimension, à caractère stratégique, du capital organisationnel. Ces capacités ont été définies de plusieurs manières dans la littérature. En termes analytiques, une première approche consiste à définir les capacités comme un ensemble de processus et de routines (pratiques enracinées dans l'organisation) permettant de combiner les ressources de l'entreprise pour créer un avantage concurrentiel. En quelque sorte, les capacités dynamiques sont ce qui permet à l'entreprise de traduire ses ressources et compétences en valeur, en assurant l'adaptation continue de ses ressources (et compétences) au potentiel de création de valeur (et donc de rente) sur le marché.

Trois processus en particulier ont été soulignés comme étant constitutifs de capacités dynamiques (Teece *et al.*, 1987) :

- les processus de coordination/intégration ;
- les processus d'apprentissage ;
- les processus de reconfiguration (de ressources et compétences).

Ces processus concernent à la fois les ressources internes de l'entreprise, mais également les ressources externes disponibles auprès de ses clients, de ses fournisseurs et de l'ensemble de son écosystème. Ce sont en quelque sorte des « actifs d'orchestration » des ressources de l'entreprise dans une perspective de création de rente.

Une variante mieux articulée de cette définition peut être empruntée à Teece (2009) lorsqu'il indique que les capacités dynamiques à caractère stratégique doivent être orientées vers l'identification, l'évaluation et la gestion des menaces et des transformations.

1a. Détection et remodelage des opportunités et menaces⁵

Il s'agit ici d'une activité (et donc d'un ensemble de processus) de *scanning*, d'apprentissage, de création et d'interprétation de signaux plus ou moins faibles, tant internes qu'externes à l'entreprise. L'objectif est à la fois de tirer parti des imperfections des « marchés » en matière d'information, mais également de façonner les opportunités dans un sens plus favorable à l'entreprise, à partir d'une démarche novatrice, à dominante schumpetérienne. Ces opportunités peuvent être identifiées et modelées par le biais des capacités entrepreneuriales de l'entreprise, mais également à partir de l'information disponible auprès des fonctions internes telles que la R&D ou l'innovation.

Quatre types de processus en particulier peuvent être classés sous cette catégorie :

- les processus de pilotage de la R&D interne et de sélection de nouvelles technologies ;
- les processus destinés à valoriser les capacités d'innovation externes complémentaires, en particulier celles des fournisseurs ;

5 « *Sensing and shaping opportunities and threats* ».

- les processus destinés à valoriser les développements scientifiques et technologiques externes ;
- les processus destinés à identifier des segments de marché, les changements de besoins de clients et l'innovation par les clients.

1b. Saisie des opportunités⁶

L'identification et le remodelage des opportunités est une première étape. Il convient maintenant de les saisir, autrement dit de les traduire en interne. Cela nécessite des investissements en compétences spécifiques, afin de pouvoir tirer parti des opportunités qui se présentent. Mais la question n'est pas seulement celle de l'investissement ; c'est également une question de définition et de sélection d'un modèle économique *ad hoc* incluant les innovations organisationnelles.

En termes concrets, on retrouvera ici quatre dimensions principales :

- le choix de solutions pour les clients et la définition du modèle économique ;
- la sélection du processus de décision ;
- la définition des frontières de l'entreprise en vue du pilotage de plateformes complémentaires (celles des clients ou d'autres parties prenantes externes) ;
- la construction de la loyauté et de l'engagement de la part des collaborateurs.

1c. La gestion des menaces et de la transformation

Cette dimension renvoie à l'importance d'aligner les ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise sur les opportunités identifiées. Quatre composantes ont été ici identifiées :

- la décentralisation et la décomposition des tâches ;
- la gouvernance ;

6 *Seizing opportunities.*

- la co-spécialisation des actifs à exploiter. Par co-spécialisation il convient d'entendre ici le développement d'investissements qui favorisent la dépendance bilatérale entre l'entreprise et ses parties prenantes externes, en particulier dans une perspective d'innovation ;
- la gestion de la connaissance.

LES CAPACITÉS DE MOBILITÉ (CAPACITÉS D'IMPROVISATION)

Les capacités d'improvisation ont été introduites par Pavlou et El Sawy (2010) comme compléments des capacités stratégiques et des capacités opérationnelles dans le domaine spécifique des systèmes d'information. Elles ont été définies comme « l'aptitude apprise à reconfigurer spontanément les ressources existantes pour construire de nouvelles capacités opérationnelles, afin de répondre rapidement à des situations nouvelles et imprévisibles. »

Les capacités d'improvisation sont donc des capacités stratégiques, dans la mesure où elles permettent à l'entreprise d'assurer un redéploiement continu de ses ressources. Il s'agit en quelque sorte d'une *spontanéité planifiée*.

II. LES CAPACITÉS OPÉRATIONNELLES

Les capacités opérationnelles renvoient à l'aptitude de l'entreprise à réaliser ses activités au jour le jour, dans les conditions d'excellence requises. En reprenant la définition de Teece, on peut considérer que les capacités opérationnelles trouvent leur traduction au niveau des processus opérationnels de l'entreprise. À ce stade, on peut définir les processus opérationnels en termes génériques :

- processus d'acquisition ;
- processus de production ;
- processus d'innovation ;
- processus de logistique physique ;
- processus de logistique informationnelle ;

- processus marketing ;
- processus RH ;
- etc.

Tableau II – Une prédéfinition du contenu opérationnel du capital organisationnel en termes de capacités.
Capacités stratégiques
A – Capacités dynamiques
Détection (et remodelage) des opportunités et des menaces internes et externes
• Processus de pilotage de la R&D/innovation interne et sélection de nouvelles technologies
• Processus destinés à valoriser les capacités d'innovation externes complémentaires (fournisseurs)
• Processus destinés à valoriser les développements scientifiques et technologiques externes
• Processus destinés à identifier des segments de marché, des changements de besoins de clients et l'innovation par les clients
Saisie – et traduction – des menaces et opportunités en offre interne
• Choix de solutions pour les clients et définition du modèle économique
• Sélection des processus de décision
• Définition des frontières de l'entreprise et pilotage des plateformes complémentaires
• Construction de la loyauté et de l'engagement
Gestion des menaces/opportunités et de la transformation interne
• Décentralisation et décomposition des tâches
• Gouvernance du processus de transformation
• Co-spécialisation des actifs
• Gestion de la connaissance

Tableau II – suite

B – Capacités d'improvisation
• Définition de réflexes organisationnels réactifs
• Simulation de solutions organisationnelles
• Enracinement des solutions
Capacités opérationnelles
• Processus d'acquisition
• Processus de production
• Processus d'innovation
• Processus logistique physique
• Processus logistique informationnelle/processus systèmes d'information
• Processus marketing
• Processus de distribution
• Processus RH
• Processus flux financiers

III. CAPACITÉS STRATÉGIQUES ET CAPACITÉS OPÉRATIONNELLES : DEUX CAPACITÉS INTIMEMENT IMBRIQUÉES

Les deux types de capacité sont naturellement fortement imbriqués. Les capacités stratégiques alimentent les capacités opérationnelles et vice versa. Leur distinction est pour l'essentiel de nature pédagogique. Elle vise tout simplement à indiquer d'une part l'ubiquité du capital organisationnel et d'autre part l'importance de sa dimension stratégique, à travers la notion de capacité, au-delà de sa dimension opérationnelle, largement acquise.

IV. APPROCHE DU CAPITAL ORGANISATIONNEL ET MODÈLE DE L'AFOPE (V0)

L'approche proposée ici se situe dans le prolongement du modèle 0 du capital organisationnel développé par l'Afope (2008). Celui-ci avait défini le capital organisationnel comme « un ensemble de capacités organisationnelles de l'entreprise », la capacité organisationnelle ayant été définie comme une « aptitude » à mettre en œuvre des processus créateurs de valeur en coordonnant ses ressources et compétences, pour atteindre des objectifs définis et planifiés en s'inscrivant dans la stratégie de l'organisation. Sur la base de cette définition, le capital organisationnel a été articulé autour de six composantes :

- la cohérence organisationnelle (fonction organisation, design organisationnel, coordination interfonctionnelle) ;
- la flexibilité (apprentissage, adhésion au changement, management des améliorations) ;
- la coopération (coopération et partage d'équipe, participation aux décisions et projets, les réseaux) ;
- l'orientation processus (besoins des clients, satisfaction des clients, l'approche processus) ;
- l'innovation organisationnelle (capacité à innover, communication sur l'innovation, innovation participative) ;
- l'apprentissage organisationnel (partage des connaissances clés, sauvegarde des connaissances informelles, capitalisation des connaissances).

Questions aux organisateurs

- Comment concrètement articuler capacités stratégiques et capacités opérationnelles ?
- Dans votre pratique quotidienne, comment différenciez-vous ces deux types de capacité ?

- Quels instruments d'analyse vous paraissent-ils les plus pertinents à utiliser ?
- Comment concrètement pourriez-vous cartographier les deux types de capacité dans votre entreprise ?

V. UN RETOUR DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE AFOPE

L'enquête conduite auprès de membres de l'Afope a permis d'approfondir deux points importants :

- les pratiques dominantes au sein des grandes entreprises françaises membres de l'Afope ;
- l'intérêt et la pertinence de développer un nouveau modèle plus adapté.

UN POSITIONNEMENT DIFFÉRENCIÉ DES ORGANISATEURS AUTOUR DE LEURS PRATIQUES

En considérant le caractère limité de l'enquête conduite – une dizaine d'entretiens – le traitement de l'agenda « capital organisationnel » par les entreprises interrogées peut être différencié autour de deux axes :

- un axe englobant, avec un spectre large, allant des processus opérationnels à la grande transformation organisationnelle. Autour de cet axe, les organisateurs travaillent autour de thématiques étendues, à caractère transversal (la transformation organisationnelle, l'articulation de la *supply chain* avec un groupe de fournisseurs ainsi qu'en interne, par exemple). L'organisateur ici couvre à la fois les aspects stratégiques et opérationnels de son métier ;
- un axe plus focalisé sur les aspects opérationnels – les processus opérationnels de l'entreprise et les « bonnes pratiques ».

Entre les deux, il existe une variété de situations dans lesquelles les organisateurs développent des actions à contenu plus RH (définition de fonctions et de missions, développement de compétences, règles de délégation internes, contribution à la définition de profils et à l'émergence de filières – filières experts par exemple). La conduite du changement apparaît comme un point commun entre ces deux positionnements.

Certains organisateurs se réfèrent aussi explicitement à des systèmes bien définis et explicites : le système de production ou le système commercial chez un constructeur automobile, par exemple.

Partant de là, le capital organisationnel peut aussi être défini autour d'un concept central, qui fonde la singularité de l'entreprise :

- sa capacité à conclure des alliances ;
- sa culture interne ;
- sa capacité à développer un réseau interne de collaborateurs, à travers une connaissance extrêmement fine de leurs capacités individuelles et leurs potentiels.

4

Capital organisationnel et autres actifs immatériels

Un cadre conceptuel est maintenant établi et accepté pour le capital immatériel autour de trois composantes : le capital humain (CH), le capital structurel (CS) et le capital relationnel (CR). Le capital organisationnel est souvent inclus comme composante du capital structurel.

Mais quelle que soit la typologie adoptée, une question se pose : comment ces trois composantes interagissent-elles dans une perspective d'accroissement de la performance organisationnelle ? On s'intéressera ici spécifiquement à l'articulation entre capital organisationnel et les autres composantes du capital immatériel.

I. L'ARTICULATION ENTRE CAPITAL ORGANISATIONNEL ET CAPITAL HUMAIN

LES CAPACITÉS STRATÉGIQUES

Du point de vue stratégique, le capital organisationnel intervient dans le développement de l'ensemble des capacités de l'entreprise. La question posée ici est celle relative à la dimension « capital humain » du développement de ces capacités.

Les capacités dynamiques

Le dialogue dynamique entre capital organisationnel et capital humain peut être établi à travers plusieurs exigences :

- du CO vers le CH : des exigences sont à définir en matière de compétences et de profils de ressources, alignées avec les

caractéristiques clés des opportunités internes et externes, de leur traduction dans les lignes d'activités, et conduite de la transformation des modèles d'affaires. Pour cette dernière dimension, cela peut se traduire par le déploiement de programmes de conduite de changement ;

- du CH vers le CO : il est demandé à l'organisateur de s'assurer de la disponibilité de ressources informationnelles et de processus adaptés permettant de répondre aux trois exigences indiquées plus haut.

Les capacités de mobilité et d'improvisation

Les interactions et attentes peuvent être exprimées dans les mêmes termes, s'agissant des capacités de mobilité et d'improvisation. On retiendra ici en particulier l'importance d'une planification de ces capacités, en particulier par un *design* organisationnel décentralisé et le déploiement de processus de formation *ad hoc*.

Capital organisationnel et capital humain

« L'entreprise fait figure de modèle : pour les résultats financiers mais aussi pour la qualité de la gestion des carrières. La politique des carrières est une priorité pour laquelle toute une politique "maison" a été mise en place, indépendamment de tout SIRH ou de tout référentiel formalisé. Le premier principe est celui de la connaissance individuelle des employés, à partir du niveau de technicien jusqu'à celui de cadre supérieur. Ceci conduit à un repérage précis et concerté des mouvements réalisables. Toute la politique se base sur une rotation des postes, très élevée. Lorsque des expertises sont nécessaires, un expert « mutualisé » assure un renfort sur les sujets critiques. De ce

fait, un responsable R&D peut devenir, du jour au lendemain, DRH d'un site, puis responsable commercial, puis chef de projet, etc. Le poste actuel est toujours le tremplin vers celui d'après; la gestion de carrière se fait donc par couple de postes. La rémunération est largement individualisée pour éviter justement qu'un individu se voit payer moins en accédant à un nouveau poste non forcément plus élevé sur l'échelle des coefficients. C'est donc le potentiel qui est rémunéré.

Un tel système nécessite toutefois deux conditions :

- une base (opérateurs, techniciens) stable et compétente, qui peut compenser les défaillances et erreurs, conséquences de la prise de risque associée au "parachutage" d'une ressource qui aura besoin de plus de temps pour maîtriser le poste qu'un individu "du métier" ou "de la fonction" ;
- la gestion d'un cercle d'experts, avec la difficulté de les conserver dans cette filière en les "privant" de l'ouverture maison offerte aux autres. Un système de reconnaissance particulier est déployé. Ces experts permettent d'assister les cadres dans leurs prises de fonction parfois délicates.

Ce particularisme de gestion du capital humain entraîne une spécificité du capital organisationnel opérationnel : celui-ci est diffus et particulièrement actif, sans pour autant être formalisé et explicite. L'information est interprétée avec des regards pluriels par des individus qui savent à qui la relayer du fait de leur grande connaissance de l'entreprise : tissu organisationnel très dense grâce à la diversité des expériences multi-sites, multi-activités, multi-fonctionnelles...

La culture d'entreprise est largement fondée sur l'informel. L'atout et le pari de l'entreprise sont de miser sur la connaissance des gens et sur la prise de risque à les faire bouger.

Le recrutement externe attire des profils informés sur cette pratique et qui y adhèrent (motif de non-choix si la mobilité n'est pas un critère personnel valorisé). »

Un responsable RH d'un grand groupe industriel⁷

LES CAPACITÉS OPÉRATIONNELLES

Les capacités opérationnelles visent à l'excellence opérationnelle au jour le jour. Du point de vue de l'organisateur, la question posée est celle de la disponibilité et de la mobilisation de compétences permettant d'assurer une telle excellence, mais ceci sans excès de mise sous tension du personnel.

II. L'ARTICULATION CAPITAL ORGANISATIONNEL/ CAPITAL STRUCTUREL

On considérera ici les deux composantes clés du capital structurel : les systèmes d'information (CSI) et le capital innovation (CI), en particulier dans sa dimension propriété industrielle.

CAPITAL SYSTÈMES D'INFORMATION

L'articulation entre capital SI et CO a été largement soulignée par la littérature, en particulier dans son évolution récente. Elle a également fait l'objet de travaux empiriques récents entre l'Afope et le Cigref.

L'investissement en SI comporte nécessairement une dimension organisationnelle. L'interaction entre ces deux composantes du capital structurel est essentielle. Du point de vue de l'organisateur, les SI doivent fournir à l'entreprise l'ensemble des outils, systèmes

⁷ Interview par Gwenaëlle Grefe, docteur de l'université Paris-Sud, Chaire européenne de management de l'immatériel

et représentations de l'information permettant de développer des capacités stratégiques et opérationnelles efficaces. Du point de vue des SI, l'organisateur doit aider à définir l'architecture globale de l'entreprise en termes de capacités stratégiques et opérationnelles, puis à les déployer effectivement et de manière efficace.

CAPITAL INNOVATION

L'articulation entre CO et CI concerne deux composantes importantes : les actifs de propriété industrielle (brevets, marques, dessins et modèles) et les autres actifs d'innovation (produits, services, processus, modèles d'affaires...).

Par rapport aux actifs de propriété industrielle, il est attendu du CO l'offre d'un ensemble de capacités permettant à l'entreprise de disposer d'un patrimoine de propriété industrielle, mobilisable en vue d'une stratégie de valorisation efficace, tant en interne (valorisation de la propriété industrielle), qu'en externe, à travers des stratégies défensives ou offensives.

Pour les autres actifs d'innovation, certains d'entre eux sont déjà inclus dans le champ du CO ainsi défini. Mais les entreprises attendent de l'organisateur qu'il définisse des capacités en termes de développement d'offres de produits et de services innovants, tant au plan stratégique qu'opérationnel.

Enfin, dans un contexte d'innovation ouverte, l'organisateur est amené à développer une architecture globale permettant à l'entreprise de tirer parti de ses multiples collaborations externes, tant en termes de transaction (cas des marchés de propriété industrielle) que de collaborations stables ou plus généralement d'accès à des marchés de la connaissance (à travers la dimension communautaire).

III. L'ARTICULATION CAPITAL ORGANISATIONNEL/ CAPITAL RELATIONNEL

CAPITAL ORGANISATIONNEL ET CAPITAL CLIENT

La relation client est au centre de la bataille concurrentielle entre entreprises. En liaison avec la dimension innovation, l'organisateur est amené à aider à développer un ensemble de capacités permettant à l'entreprise de tirer parti des potentiels de croissance auprès de ses clients. Le capital client s'entretient donc et se développe autour des capacités stratégiques suivantes – identification d'opportunités, traduction de ces opportunités en offres de produits et services nouveaux et conduite de changement associée – et opérationnelles : l'excellence opérationnelle au jour le jour. C'est ce qui est attendu de l'organisateur dans un contexte de concurrence exacerbée.

CAPITAL ORGANISATIONNEL ET CAPITAL « PARTIES PRENANTES »

Dans un contexte de coopération et d'innovation ouvertes, les parties prenantes (concurrents, fournisseurs, prestataires, régulateurs, médias...) de l'entreprise deviennent une composante essentielle de son système de valeur. La dimension sociétale et environnementale en particulier devient une composante essentielle de la stratégie de l'entreprise.

Il est donc attendu du CO qu'il déploie l'ensemble des capacités permettant à l'entreprise de tirer parti stratégiquement et opérationnellement de l'ensemble des ressources partenariales.

Les éléments clés d'un processus de *due diligence*

« Trois éléments sont considérés dans la démarche capital investissement de notre fonds :

- les hommes, l'équipe dirigeante, le comité directeur (PDG, directeur financier, stratégie...) ;
- la stratégie : marché en croissance et projections, capacité à développer un marché, business plan crédible ;
- la *due diligence* financière. Les comptes plus que l'organisation de la fonction financière. Dettes, rentabilité, aspects fiscaux (gros risques fiscaux), aspect juridiques (contrats), aspects environnementaux (chimie), assurance.

Le capital immatériel est présent dans toutes les données. L'équipe et le système d'intéressement sont absolument clés. Quelque chose qu'on sent : la culture de l'entreprise, discussion avec les dirigeants, le compte rendu d'assemblées générales, du conseil d'administration, les comptes rendus commerciaux... la culture administrative, *versus* la culture business.

Plusieurs *due diligences* sont entreprises :

- Due diligence technique : la façon dont les choses sont traitées.
- Il peut arriver que l'on entreprenne une due diligence sur les SI.

À chaque fois, on fait intervenir des experts sur chacun des domaines. Quand on démarre une mission, systématiquement on prépare une liste de questions pour nos experts.

Quant au capital organisationnel : on n'en fait pas assez, on le fait de manière intuitive, à travers le discours des dirigeants, la lecture des contrats. On ne le fait pas de manière systématique. »

Un responsable de fonds LBO

IV. UN RETOUR DE L'ENQUÊTE EMPIRIQUE AFOPE

L'articulation entre composantes du capital immatériel est importante. Il a cependant été souligné de ne pas trop décomposer le capital immatériel, la valeur se créant par combinaison, avec un rôle central du capital humain.

De même qu'il a été recommandé d'élargir le champ aux parties prenantes, en considérant la dimension « responsabilité sociétale de l'entreprise », y compris par le développement de compétences spécifiques dans l'entreprise : les emplois verts.

Pour le capital organisationnel spécifiquement, des processus *ad hoc* sont à considérer, en tenant compte de la culture d'entreprise.

5

L'évaluation du capital organisationnel en situation de *due diligence*. Étude de cas

par Alexandre Guillard

I. ENJEUX DE L'ÉVALUATION DU CAPITAL ORGANISATIONNEL DANS LES *DUE DILIGENCES* D'ACQUISITION

Les décideurs et professionnels de l'organisation sont appelés à évaluer le « capital organisationnel », ou du moins à porter une appréciation s'en rapprochant, dans schématiquement quatre types de situation :

- le développement par fusions-acquisitions, par joint-venture ;
- les opérations de réorganisations et restructurations ;
- l'externalisation, la délocalisation d'activités ;
- la création de nouvelles activités ou processus.

Naturellement, ces situations peuvent se combiner voire dans certains cas se recouper pour partie, et la liste est loin d'être exhaustive. L'intérêt de ces quatre situations schématiques est néanmoins de deux ordres : d'une part, du fait qu'elles requièrent chacune un travail d'inventaire et d'évaluation des actifs, qu'ils soient matériels ou immatériels ; d'autre part, du fait qu'elles constituent des

champs largement étudiés et qui sont au centre de l'attention des chercheurs, consultants et opérationnels depuis des décennies.

Dans le cas des fusions-acquisitions, l'importance de l'enjeu que représente l'évaluation correcte du capital organisationnel est facile à comprendre compte tenu des risques importants qu'ils recèlent et qui peuvent se révéler au moment de la concrétisation de l'acquisition. En effet, en dépit d'indéniables progrès accomplis ces dernières années dans la maîtrise des opérations d'acquisition, tant en amont qu'en aval, le taux d'échec reste encore important surtout dans le cas d'opérations transfrontalières. Selon une étude récente du cabinet Hewitt Associate⁸, sur un panel de 40 multinationales, 83 % des entreprises interrogées n'atteignent pas les objectifs clés de la transaction et, pour 92 % d'entre elles, une mauvaise évaluation des enjeux d'intégration culturelle et d'identification des leaders constituent la raison principale d'échec.

Or, ce type d'opérations étant appelé à s'intensifier dans l'industrie des services financiers et dans l'assurance, le niveau d'excellence du processus de *due diligence* devient clairement pour cette raison un atout compétitif majeur. CNP Assurances y est d'autant plus attentif que son modèle d'affaires repose sur une capacité à développer des partenariats *via* la création de sociétés du type joint-venture, en France et à l'étranger.

C'est dans ce cadre qu'a été mis en place un dispositif d'acquisition avec, pour l'international, une direction dite « *support development* » dont une des missions est de piloter les opérations en recourant aux expertises nécessaires et en s'appuyant sur les entités fonctionnelles concernées du siège, en particulier celles en charge des questions d'organisation et de conduite du changement.

8 M&A Transactions and the Human Capital Key to Success (2009).

II. CARACTÉRISATION DU PROCESSUS DE DUE DILIGENCE

L'expression *due diligence* est difficile à traduire. Au Canada, on parle de « diligence raisonnable » que l'on peut définir comme une obligation de prudence et de diligence. Elle désigne la responsabilité d'un membre du conseil d'administration ou d'un gestionnaire faisant preuve d'attention, de réflexion et d'une prudence raisonnable dans son travail d'évaluation des affaires et des activités.

Plus précisément, elle désigne les études (ou évaluations, audits) qui sont menées par les différents acteurs prenant part aux opérations de rachat, vente ou cession : acheteurs, vendeurs, intermédiaires et conseils (banquiers...).

Les *due diligences* s'inscrivent schématiquement dans un processus d'acquisition que décrit la figure 12.

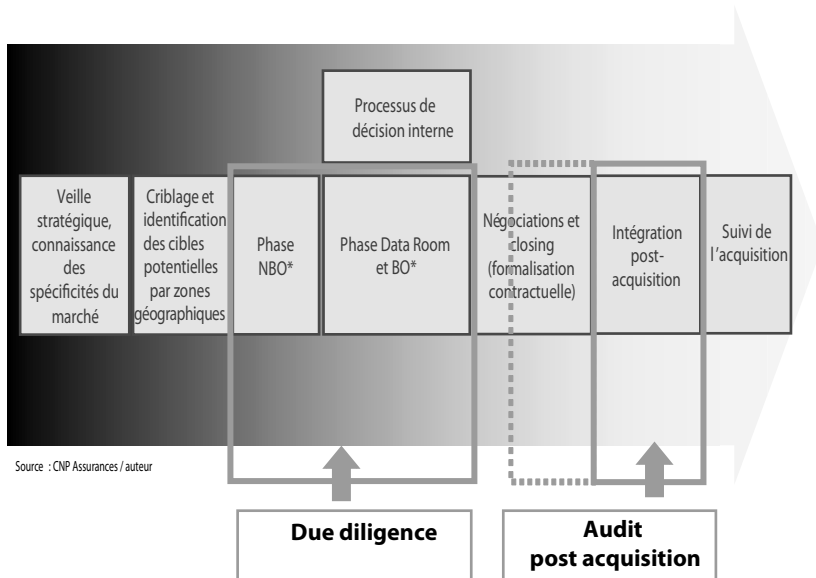


Fig. 12 – Processus acquisition CNP Assurances. BO = *Bidding Offer*, offre engageant l'acheteur ; NBO = *Non Bidding Offer*, offre n'engageant pas l'acheteur.

La *due diligence* a deux principaux objectifs :

- disposer d'une appréciation juridique, fiscale et comptable et comprendre les mécanismes de fonctionnement de l'organisation de la cible en terme de chaîne de valeur et de fonctions clefs (*risk management*, *asset management*, distribution/produits, organisation, système d'information, etc.) ;
- permettre de bâtir un plan de développement intégrant, éventuellement, des synergies.

Il est important d'avoir à l'esprit que le processus est très court (2 à 3 mois en général) et très intense, et doit aboutir à un examen par l'acheteur de plusieurs points clefs :

- la situation financière et la sincérité des comptes de la société ;
- l'absence de risques majeurs sur le plan actuariel, juridique, financier, etc. ;
- la validation ou la modification des hypothèses posées dans la construction du business plan ;
- la détermination d'une fourchette de prix (au travers des différentes approches).

Pour que cette étude puisse être menée à bien, le vendeur met à la disposition des candidats à l'achat inscrit dans le processus un certain nombre de documents décrivant la société (bilan, PV d'instances sociales et consultatives – type conseil d'administration, comités spécialisés, comité d'entreprise, description de processus, tableaux de bord...) pendant un laps de temps limité (de 1 à 4 semaines maximum généralement) soit dans un lieu fermé ou, et c'est de plus en plus le cas, à travers un site web sécurisé (*data room* électronique).

Les contraintes de consultation sont fortes car dans la plupart des cas il est impossible d'imprimer les documents. Des informations complémentaires sont mises à disposition soit *via* la *data room*, soit

via une liste de questions adressées à la cible et dont la réponse est communiquée par un document ou à l'occasion de la rencontre du management (dit « *management meeting* »).

À la fin de ce processus, il s'agit pour les équipes d'analystes d'être en mesure :

- d'avoir une vision aussi précise que possible sur la société en terme d'organisation (processus, ressources humaines...), de risques juridiques, techniques et financiers, de bilan ;
- de prendre la décision d'acheter (ou pas) la cible ;
- en cas de décision positive, de proposer une fourchette de prix et les modalités financières, juridiques et opérationnelles associées.

La *due diligence* a ainsi clairement pour ambition de réduire au maximum l'« asymétrie d'information » sur tous les champs pouvant représenter un risque et une source de dépréciation de la cible.

III. LE VOLET « ORGANISATION ET MANAGEMENT » ET L'APPROCHE DU CAPITAL ORGANISATIONNEL : PRATIQUES ET MÉTHODES

Le volet « Organisation et management », souvent associé avec les « Systèmes d'information » fait partie des cinq thèmes clefs passés en revue dans les approches CNP Assurances. En voici la nomenclature :

Thèmes clefs d'une *due diligence* (l'exemple de CNP Assurances) :

1. Finance

- *Asset management*
- Comptabilité

- Contrôle de gestion (y compris business plan)
- Technique/actuariat

- 2. Produits/partenariats/business plan
 - Produits
 - Partenariats caisses d'épargne
 - Business plan

- 3. Systèmes d'information, organisation et management
 - SI
 - Organisation et management

- 4. Ressources humaines

- 5. Juridique et fiscal
 - Structure juridique
 - Contrats
 - Partenariats
 - Litiges
 - Garantie passifs

L'étude du volet « Organisation et management », comme pour les SI, n'a de pertinence qu'en regard des objectifs business et stratégiques définis préalablement. Autrement dit, l'évaluation des capacités organisationnelles, entendues au sens de la définition donnée par l'Afope comme « aptitudes de l'entreprise à mettre en œuvre des processus créateurs de valeur en coordonnant ses ressources et compétences, pour atteindre des objectifs définis et planifiés s'inscrivant dans la stratégie de l'organisation », ne constituent pas un but en soi. Elle ne peut être menée indépendamment de la feuille de route d'acquisition et du business plan visé. C'est pourquoi une évaluation du « capital organisationnel » de la cible ne peut se faire sans prise en considération de ce contexte stratégique et des

synergies qui vont se dégager. Dans le cas de la CNP, une attention particulière portera sur l'évaluation des synergies de différentes natures (synergies industrielles, synergies de savoir-faire...) entre le producteur (CNP Assurances), le distributeur (le plus souvent un banquier) et éventuellement d'autres intermédiaires de la chaîne (sous-traitants, par exemple).

Dans ce cadre, le travail de l'équipe « Organisation et management » va ainsi consister, à la lumière des objectifs d'acquisition, d'une part à réaliser un audit des capacités organisationnelles et managériales de la cible en partant d'une analyse de la chaîne de valeur existante, de ses forces et faiblesses et des risques attenants, d'autre part étudier différents scénarios de synergies. En clair, il va s'agir ici notamment d'apporter des éléments justifiant la mise en place de leviers organisationnels de création d'une survaleur (ou de valorisation du capital organisationnel).

IV. DÉMARCHE, MÉTHODES ET OUTILS DE LA DUE DILIGENCE ORGANISATION ET MANAGEMENT

Nous mobilisons des méthodes de diagnostic rapide et d'audit organisationnel.

La démarche employée comprend 5 étapes :

1. Définir/cadrer
2. Préparer
3. Collecter
4. Analyser
5. Synthétiser

L'étape 1 est cruciale, notamment la qualité du *brief* stratégique remis à l'équipe « Organisation et management » qui va conditionner la stratégie de collecte, d'analyse et de synthèse menée ensuite ; celle-ci constitue un facteur clef de réussite compte tenu du

temps imparti et des informations disponibles. L'échange régulier d'informations, l'accès à la *data room* (aujourd'hui dans la plupart des cas électroniques) et les contacts lors des *management meeting* vont être aussi un point important.

Un autre facteur clef de réussite est naturellement la solidité méthodologique. Nous sommes en effet dans une situation qui nécessite l'utilisation de réducteurs de complexité pour appréhender la réalité de l'organisation. Pour cela, la CNP dispose d'un guide complet de méthodes que nous avons formalisé sous forme d'un kit « *due diligence* Organisation et management ». Le kit comprend deux types d'outils :

Des outils de description et de caractérisation de la cible :

- appréhension de la chaîne de valeur ;
- organigrammes (effectifs) et chiffres clefs ;
- cartographie des processus, des capacités organisationnelles et des architectures SI et fonctionnelles ;
- description de structures capitalistiques et liens fonctionnels ;
- volumes et indicateurs clefs.

Des outils de diagnostic et d'évaluation :

- grilles d'audit de performance ;
- échelle de maturité ;
- matrice Swot.

La caractérisation de la chaîne de valeur est essentielle pour s'assurer de la comptabilité entre le modèle d'affaires de la CNP et celui de la cible. Elle repose le plus souvent sur un travail minutieux de reconstitution qui s'apparente davantage à celui d'un détective qu'à celui d'un scientifique.

La figure 13 présente un exemple de chaîne de valeur.

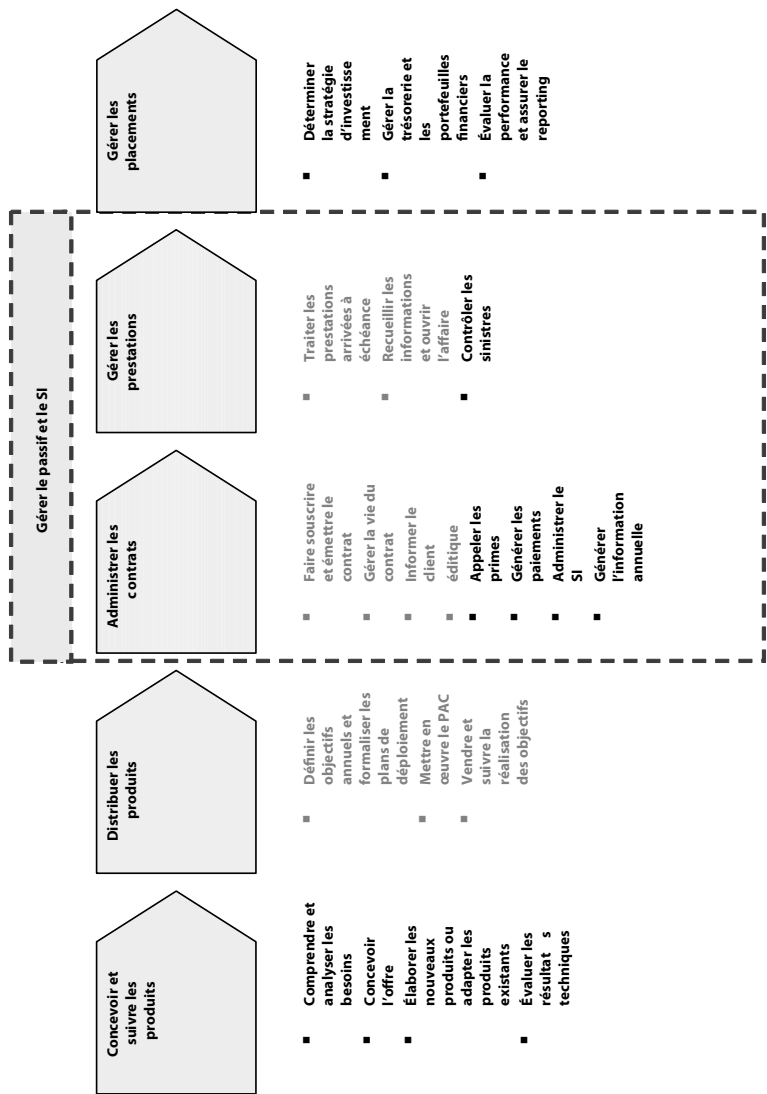


Fig. 13 – Exemple de chaîne de valeur reconstituée lors d'une opération.

Ensuite, nous procédons à l'examen de quelques activités/processus clefs de la chaîne de valeur pour identifier les risques et les niveaux de performance. Pour ce faire, nous disposons de grilles d'investigation de processus et de fonctions à l'exemple de celle du tableau III.

Tableau III – Exemple de grille d'investigation (extrait).	
Item	Points de contrôle
Gestion des processus de souscription, de la vie des contrats, des sinistres	Organisation des <i>back-offices</i> , organisation et durée moyenne des procédures de traitement des souscriptions Nombre moyen d'opérations, y compris sinistres, traitées dans la vie des contrats Ratios opérations/contrats et opérations traitées/employées comparés avec ceux du secteur Niveau de formalisation des opérations
Qualité de la gestion des contrats	Fréquence et occurrence des erreurs de gestion Existence des procédures-qualité Nombre de plaintes, de procédures de médiation, de résiliation de contrats avant terme lié à des erreurs de gestion

Pour apprécier globalement les forces/faiblesses et les capacités organisationnelles et managériales de la cible, nous recourons par ailleurs à des échelles de maturité ainsi qu'à notre expérience.

Le livrable final comprend une synthèse réalisée à partir de ces éléments, en particulier une évaluation globale de la « valeur organisationnelle » de la cible, notamment une évaluation des processus clefs de la chaîne de valeur (par exemple processus de gestion, processus comptables et financiers), des principaux risques identifiés et des questions à approfondir pour la suite avec des recommandations.

V. CONCLUSION ET MISE EN PERSPECTIVE

Comme le démontre cette description sommaire et volontairement générale, si nous ne parvenons pas à une mesure du capital organisationnel *stricto sensu*, les analyses produites s'en rapprochent par bien des égards, notamment par la caractérisation des capacités et l'évaluation de la maturité de la cible. Ces éléments constituent clairement des bases pour une première approche du capital organisationnel.

À ce stade, il est certainement difficile d'aller plus loin compte tenu des informations disponibles et du temps imparti à ce type d'opération. Reste que la collecte de ces différents matériaux et les analyses auxquelles elles vont donner lieu seront précieuses pour les étapes suivantes, en particulier l'audit post-acquisition en cas de concrétisation de l'opération qui permettra d'affiner une première évaluation sommaire du « capital organisationnel » de l'entreprise.

Néanmoins, deux axes paraissent importants pour améliorer les pratiques de *due diligence* dans le champ « Organisation et management » pour intégrer davantage une approche de mesure du capital organisationnel :

1. La poursuite de la professionnalisation des pratiques, de la formation des équipes et plus largement de la valorisation du volet Organisation et management.
2. La conception d'un outil de mesure du capital organisationnel pour les *due diligences*. Le référentiel et les *guidelines* du présent ouvrage seront d'une aide précieuse. Cela supposera naturellement un travail d'échange entre pairs à un niveau international.

En conclusion, il est important de garder à l'esprit le caractère éminemment *contextuel* du capital organisationnel au même titre que celui d'un autre actif immatériel, très proche, le capital humain. En effet, l'activation de ce « capital » dépend des bonnes mises en

route et exécutions de la convention de partenariat ainsi que de la coopération des acteurs de la chaîne. Sinon, faute d'avoir bien identifié et mobilisé les capacités organisationnelles sous-jacentes, le capital qu'elles constituent s'en trouvera de ce fait déprécié. Dès lors, on comprend en quoi bien mesurer, ou du moins bien évaluer, le capital organisationnel le plus en amont possible de l'acquisition peut s'avérer décisif, surtout lorsque ces composantes, avec les SI, constituent une part essentielle de la valeur du partenariat futur.

6

Le capital organisationnel : sa contribution à la performance, sa valeur

I. POURQUOI UN INTÉRÊT CROISSANT POUR LA MESURE DU CAPITAL ORGANISATIONNEL

La recherche académique, mais également les analystes externes et internes aux entreprises, accordent une importance croissante à la valorisation du capital organisationnel des entreprises. L'exercice est ici délicat dans la mesure où le capital organisationnel a généralement un caractère spécifique : il ne peut faire l'objet de transaction sur le marché, sauf si l'entreprise est cédée dans sa totalité. Il n'y a donc pas de marché du capital organisationnel, sauf cas particulier de tarifications internes. Par ailleurs, on ne connaît pas le coût d'acquisition d'un capital organisationnel. Deux acceptions sont possibles : 1) un capital fortement enraciné dans l'entreprise, quel que soit le niveau de *turn over* observé auprès de ses collaborateurs ; 2) ou, au contraire, un capital partagé entre salariés et autres collaborateurs et parties prenantes, et donc dont la mobilisation effective dépendra fortement de leur stabilité et de leur implication.

La première approche est généralement privilégiée par la littérature, en mettant en avant le caractère spécifique du capital organisationnel (exemples : l'application par Ajax d'Amsterdam du même

système de jeu avec un pool important de jeunes joueurs jusqu'à la fin des années 1990, le succès de Wal-Mart).

L'intérêt pour le sujet a été renforcé par deux arguments importants : le caractère spécifique du capital organisationnel et sa contribution à la performance de l'entreprise, et le fait que, parmi les actifs immatériels, il constitue probablement celui pour lequel les méthodes de mesure disponibles sont les plus insatisfaisantes.

II. LES TRAVAUX RÉCENTS D'ÉVALUATION DU CAPITAL ORGANISATIONNEL

Les travaux récents ont été orientés autour de trois axes complémentaires⁹ :

- une déclinaison du capital organisationnel autour de pratiques managériales, révélatrices de ce dit capital ;
- une mesure de la contribution du capital organisationnel à la productivité globale des facteurs ;
- une mesure de la contribution du capital organisationnel à la valorisation des entreprises.

UNE DÉCLINAISON DU CAPITAL ORGANISATIONNEL À PARTIR DE PRATIQUES MANAGÉRIALES

Plusieurs travaux se sont intéressés à la mesure de scores (indices) du capital organisationnel à partir de l'identification d'une série de pratiques managériales.

C'est l'approche développée par Bloom et Van Reenen (2007) pour les États-Unis, la Grande-Bretagne, la France et l'Allemagne.

9 Pour une revue de la littérature, voir (Hadri W, 2011)

Le questionnaire de Bloom et Van Reenen est organisé autour de 18 thèmes :

1. L'introduction de méthodes de production industrielle modernes
2. Les facteurs justificatifs de ces méthodes de production
3. Le processus de gestion de problèmes
4. Le suivi de performance
5. La revue de performance
6. Le dialogue de performance
7. La gestion des impacts
8. L'équilibre d'objectifs
9. Les interconnexions d'objectifs
10. Les objectifs temporels
11. La faisabilité des objectifs
12. La clarté de la performance
13. La gestion du capital humain
14. La récompense de la haute performance
15. Le traitement des faibles performants
16. La promotion des hauts performants
17. L'attraction du capital humain
18. Le maintien du capital humain.

Une version amendée de ce questionnaire, organisée autour de 13 thèmes, a été déployée par Miyagawa *et al.* (2010) dans une enquête récente traitant des pratiques managériales et leur impact sur la performance au Japon et en Corée du Sud.

Les thèmes du questionnaire nippon-coréen :

1. L'existence de principes managériaux
2. La mise en œuvre d'objectifs organisationnels
3. La communication informelle au sein de l'entreprise (« *non stylised information* »)

4. Le déploiement de changements organisationnels (« *organizational reform* »)
5. Les systèmes de promotion
6. Les systèmes d'amélioration de la motivation
7. Le traitement du personnel peu performant
8. Le traitement du personnel fortement performant
9. L'assurance de personnel de qualité
10. L'évaluation des compétences interpersonnelles des managers
11. Le renforcement du personnel à travers la formation
12. Le renforcement du personnel à travers la formation sur le tas
13. L'expertise du personnel.

Des scores de pratiques managériales par type d'entreprise, par secteur et par pays, ainsi que par bloc, RH et capital organisationnel, ont été calculés. La comparaison entre le Japon et la Corée du Sud montre une avancée générale du Japon sur l'ensemble des critères. Une démarche similaire a été utilisée récemment par Bloom et Van Reenan (2007) pour comparer les pratiques managériales, l'attention portée à la qualité de vie (*work-life balance*) et la performance. Ils ont conclu à la compatibilité entre pratiques managériales efficaces, qualité de vie et performance.

Dans un travail récent en Allemagne, Ludwig et Sadowski (2009) se sont intéressés à l'identification de l'impact des pratiques managériales sur la performance des entreprises allemandes à partir de données de panel. Il s'agit en particulier de/du :

- contrôle qualité ;
- l'existence d'un centre de profit ;
- déploiement d'équipes de travail ;
- l'existence de pratiques d'outsourcing ;
- l'investissement en technologies d'information.

Il s'agit de données de panel, extraites à partir d'enquêtes auprès d'établissements industriels, conduites sur la période 1998-2004.

Cette démarche méthodologique présente deux avantages : l'un de nature statistique – l'existence de données de panel et/ou le grand nombre ; l'autre relatif à une facilité de recueil de données – les variables sont faciles à renseigner (existence ou non de pratique), et sans grande ambiguïté.

LA MESURE DE LA CONTRIBUTION DU CO À LA PRODUCTIVITÉ GLOBALE DES FACTEURS

Dans leur travail de 2007, Bloom et Van Reenen, à partir d'une enquête large auprès de 732 moyennes en Europe et aux États-Unis, ont montré que de bonnes pratiques managériales sont fortement corrélées à la productivité, à la profitabilité et à la valeur de l'entreprise mesurée par le coefficient Q de Tobin.

Ces auteurs ont aussi mis en évidence des scores de management différenciés par pays, pour un panel plus large. À partir de ces données, les auteurs ont indiqué une corrélation forte entre ces pratiques managériales et la performance des entreprises mesurée par différents indicateurs : productivité du personnel, profitabilité, coefficient Q de Tobin, croissance du chiffre d'affaires.

Pour leur part, les travaux de Miyagawa *et al.* (2010) ont indiqué que l'impact des réformes organisationnelles est positif, mais non fortement significatif. Cet impact est particulièrement positif au Japon, en particulier dans les secteurs des services. Celui des pratiques des RH est positif dans les deux pays (Japon et Corée du Sud).

LA VALEUR DU CAPITAL ORGANISATIONNEL : QUELQUES TRAVAUX RÉCENTS

Il s'agit de travaux à orientation microéconomique et/ou financière.

Parmi les travaux récents : Atkeson et Kehoe (2005) ont utilisé des données macroéconomiques US pour évaluer les paiements reçus

par les détenteurs du capital organisationnel. Ces paiements sont définis comme la fraction de l'output qui n'est pas comptabilisée pour le paiement du capital physique, du travail et des managers. Ils ont estimé que dans l'industrie manufacturière, 4 % va au capital organisationnel, soit 1/3 du paiement aux détenteurs du capital physique.

Sur la base d'une analyse des données d'établissements en Allemagne, Ludwig et Sadowski ont essayé de quantifier la contribution des pratiques managériales des entreprises à la variabilité des outputs (valeur ajoutée) – pratiques identifiées : pratiques salariales, les centres de profit, l'investissement en technologie de l'information. Parmi les conclusions intéressantes de leur travail : le différentiel spécifique de performance explicable par le capital organisationnel de leur panel est de l'ordre de 157 000 euros, à rapprocher à un salaire moyen de 26 400 euros.

D'autres études ont montré de manière globale la contribution du capital organisationnel à la performance et à la valorisation des entreprises. C'est le cas notamment des études de Tomer (1981, 1986), Lev et Radhakrishnan (2005), et Ramirez et Hachiya (2006a et 2006b).

Dans le cas d'IBM, pour la période 1995-2000, la croissance du chiffre d'affaires a été de 19 milliards de dollars et la contribution du capital organisationnel estimée par Lev et Radhakrishnan à 10 milliards de dollars, soit 50 %, ce qui est considérable.

Ces perspectives et ces questionnements ouvrent un agenda de recherche et d'action unique aux organisateurs :

- les entreprises évoluent dans un écosystème très ouvert et l'organisation redevient un thème central d'action ;
- la question de la définition, de la mesure (indicateurs) et de la valorisation du capital organisationnel est plus que jamais à l'ordre du jour ;

- c'est naturellement une occasion unique pour les organisateurs de se positionner comme pionniers dans un domaine de recherche et d'action encore en émergence.

Questions aux organisateurs

- Quel cadre méthodologique utilisez-vous pour identifier votre capital organisationnel ?
- Quels indicateurs déployez-vous pour piloter ce capital et en assurer le suivi en terme de performance ?
- Quelles méthodologies déployez-vous pour valoriser votre capital organisationnel ?

7

Comment piloter, comment « reporter » sur le capital organisationnel. Proposition d'un référentiel

Ce chapitre propose un cadre pouvant servir de base à la définition de modalités de *reporting* sur le capital organisationnel, dans la perspective de son pilotage stratégique et opérationnel – avec comme point de départ la définition d'un ensemble d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs.

I. UN ENSEMBLE D'INDICATEURS

À partir du cadre méthodologique esquissé ici, nous proposons un programme de travail autour de trois axes :

- la définition d'indicateurs qualitatifs ;
- la définition d'indicateurs quantitatifs ;
- l'établissement de liaisons entre investissement, performance et valeur.

Dans cet ouvrage, on se limitera aux deux premiers points¹⁰.

¹⁰ Le troisième axe fait l'objet de recherches en cours dans le cadre des travaux de la Chaire européenne de management de l'immatériel

UNE ÉVALUATION QUALITATIVE DE LA MATURITÉ DU PILOTAGE DU CAPITAL ORGANISATIONNEL

Le travail sur le *reporting* est à ce stade conceptuel et préliminaire. À notre connaissance, aucune entreprise au monde n'a encore développé de réel modèle de *reporting* sur son capital organisationnel. Cela est dû en partie au caractère diffus du champ couvert, au caractère émergent du questionnement le concernant, et à l'hétérogénéité et la multiplicité des fonctions en charge du capital organisationnel : la fonction organisation recouvre des activités et des positionnements divers et les organisateurs actuels ne participent pas majoritairement aux comités exécutifs.

Aussi, ce qui est proposé ici (tableau IV), c'est d'abord un questionnement permettant d'arriver, à terme, à des indicateurs stables.

L'évaluation est généralement conduite au niveau de l'ensemble de l'entreprise. Elle peut également, si nécessaire, être déclinée au niveau des filiales ou de fonctions *ad hoc*. Une telle déclinaison nécessite par la suite un travail de synthèse.

Tableau IV – Un exemple d'évaluation du niveau de maturité de pilotage par l'entreprise de son capital organisationnel.

Capacités stratégiques

A – Capacités dynamiques

Détection (et remodelage) des opportunités et des menaces internes et externes

Processus de pilotage de la R&D/innovation interne et sélection de nouvelles technologies	B-	B	A	AA	AAA
Processus destinés à valoriser les capacités d'innovation externes complémentaires (fournisseurs notamment)	B-	B	A	AA	AAA
Processus destinés à valoriser les développements scientifiques et technologiques externes	B-	B	A	AA	AAA
Processus destinés à identifier des segments de marché, des changements de besoins de clients et l'innovation par les clients	B-	B	A	AA	AAA

Saisie – et traduction – des menaces et opportunités en offre interne

Choix de solutions pour les clients et définition du modèle économique	B-	B	A	AA	AAA
Sélection des processus de décision	B-	B	A	AA	AAA
Définition des frontières de l'entreprise et pilotage des plateformes complémentaires	B-	B	A	AA	AAA
Construction de la loyauté et de l'engagement	B-	B	A	AA	AAA

Tableau IV – suite					
Gestion des menaces/opportunités et de la transformation interne					
La décentralisation et la décomposition des tâches	B-	B	A	AA	AAA
La gouvernance du processus de transformation	B-	B	A	AA	AAA
La co-spécialisation des actifs	B-	B	A	AA	AAA
La gestion de la connaissance	B-	B	A	AA	AAA
<i>B – Capacités de mobilité et d'improvisation</i>					
Définition de réflexes organisationnels réactifs	B-	B	A	AA	AAA
Simulation de solutions organisationnelles	B-	B	A	AA	AAA
Enracinement des solutions	B-	B	A	AA	AAA
Capacités opérationnelles					
Processus d'acquisition	B-	B	A	AA	AAA
Processus de production	B-	B	A	AA	AAA
Processus d'innovation	B-	B	A	AA	AAA
Processus logistique physique	B-	B	A	AA	AAA
Processus logistique informationnelle/processus systèmes d'information	B-	B	A	AA	AAA
Processus marketing	B-	B	A	AA	AAA
Processus de distribution	B-	B	A	AA	AAA
Processus RH	B-	B	A	AA	AAA
Processus flux financiers	B-	B	A	AA	AAA

Tableau V.	
Niveau de maturité	Caractérisation
AAA	La capacité est pleinement maîtrisée. Les meilleures pratiques du marché sont déployées. La capacité est pleinement répliquable dans tous les contextes de l'entreprise. Toutes les parties prenantes sont pleinement impliquées dans sa conception et sa définition. La capacité est pleinement documentée et soutenue par des outils et processus compris et intégrés par tous.
AA	La capacité est globalement maîtrisée, avec quelques dysfonctionnements mineurs. La capacité est bien documentée, avec une bonne implication et une bonne compréhension des parties prenantes.
A-	La capacité est en voie de maîtrise pour l'ensemble de l'entreprise.
B	La capacité est en voie de maîtrise, mais seulement pour quelques îlots de l'entreprise ou des fonctions particulières.
B-	La capacité est inexistante ou peu maîtrisée. Des dysfonctionnements sont observables avec régularité.

À partir des données du tableau IV, plusieurs remarques peuvent être formulées :

- il y a une différenciation du niveau de maturité de l'entreprise s'agissant du pilotage des différentes capacités composant le capital organisationnel ;
- l'entreprise maîtrise mieux en effet certaines capacités opérationnelles en aval (capacités de distribution par exemple), que d'autres à caractère plus stratégique (capacités d'improvisation) ;
- parmi les capacités stratégiques, les capacités de transformation interne apparaissent globalement mieux maîtrisées, que les capacités de saisie des opportunités internes et externes, ou celles relatives à la traduction de menaces/opportunités en offre interne (le cas échéant innovante) ;

- parmi les capacités opérationnelles, les capacités d'acquisition, de production et d'innovation apparaissent comme faiblement maîtrisées ;
- globalement, l'entreprise dispose d'un capital organisationnel dont les composantes sont hétérogènes quant aux niveaux de performance observés ; des marges de progrès existent pour la plupart des capacités considérées.

UNE MESURE QUANTITATIVE DE L'INVESTISSEMENT EN CAPITAL ORGANISATIONNEL

À ce stade, l'approche quantitative est destinée à saisir l'importance des ressources allouées au capital organisationnel dans l'entreprise avant de, dans une phase ultérieure, mesurer sa contribution à la création de valeur. Cet exercice peut paraître à première vue purement descriptif et dénué d'intérêt. Nous pensons au contraire qu'il s'agit là d'une importante étape et qu'il est primordial de commencer par là en raison de la grande insatisfaction devant les données actuellement disponibles. Nous devons, sur la base d'un cadre conceptuel et analytique fondé, montrer d'abord l'importance des enjeux liés au capital organisationnel avant de démontrer, sur la base de ce même cadre, la contribution dudit capital à la formation de la valeur dans l'entreprise.

Sur la base du modèle conceptuel défini, nous proposons de procéder à un exercice simple de recueil de données budgétaires relative à un exercice (2010 par exemple) ou à la moyenne de trois exercices (2008-2010).

À partir de là, il est possible de quantifier, sur la base des données budgétaires (de type *cash out* par exemple) l'effort que l'entreprise alloue – et donc son investissement – au capital organisationnel.

Pour ce faire, il convient d'adjoindre à l'effort alloué par la fonction organisation (lorsqu'elle existe de manière formelle : cas du département organisation d'une grande banque ou d'un groupe industriel)

les efforts financiers fournis par d'autres fonctions pour le développement et le maintien du capital organisationnel de l'entreprise.

L'exemple suivant nous permet de détecter l'importance de l'effort global financier alloué par l'entreprise concernée au capital organisationnel, ainsi que l'orientation spécifique de cet effort relativement aux capacités distinguées :

- l'investissement en capital organisationnel est un investissement diffus, la part allouée à la fonction/direction ou département organisation est minoritaire : 800 k€ sur un total de 20 860 k€, soit moins de 4 % ;
- il y a une différenciation nette entre le département organisation et les autres fonctions considérées globalement : le département organisation est davantage orienté vers les capacités stratégiques, alors que les autres fonctions allouent la part dominante de leur effort financier au déploiement de capacités opérationnelles ;
- ce point est intéressant et ne correspond pas nécessairement à ce qui est observable majoritairement dans les entreprises. Les organisateurs voient leurs fonctions la plupart du temps associées à des activités liées aux capacités opérationnelles et moins au développement de capacités stratégiques. Or celles-ci sont essentielles, dans un contexte où la notion de design organisationnel – liée également à l'émergence de pratiques de type innovation ouverte, telles qu'exposées au chapitre 1 – devient centrale ;
- par ailleurs, on notera la part marginale, voire inexistante, de la dimension simulation du capital organisationnel, en particulier celle relative au développement de capacités de mobilité et d'improvisation ;
- enfin, à partir de ces données, il est possible de considérer l'importance relative du capital organisationnel en comparaison des autres composantes du capital immatériel (capital structurel, capital humain, capital systèmes d'information et capital relationnel notamment) et leurs contributions respectives à la performance et à la création de valeur par l'entreprise.

Tableau VI – Un cadre de reporting sur l'investissement en capital organisationnel de l'entreprise. Un exemple illustratif.			
Répartition du budget Par type ou groupe de capacités	Répartition du budget de la fonction organisation (% et k€)	Budget complémentaire Autres fonctions	
		Budgets autres fonctions (% et k€)	Principales fonctions concernées
Capacités stratégiques	56 %	40 %	
<i>A – Capacités dynamiques</i>			
Détection (et remodelage) des opportunités et des menaces internes et externes	6 %	20 %	
Processus de pilotage de la R&D/ innovation interne et sélection de nouvelles technologies	10	1 000	R&D, innovation, marketing, stratégie
Processus destinés à valoriser les capacités d'innovation externes complémentaires (fournisseurs)	15	1 000	R&D, stratégie, achats, DSI
Processus destinés à valoriser les développements scientifiques et technologiques externes	25	1 000	R&D, Innovation, stratégie
Processus destinés à identifier des segments de marché, des changements de besoins de clients et l'innovation par les clients	0	1 000	Marketing, Innovation
Saisie – et traduction – des menaces et opportunités en offre interne	31 %	10 %	
Choix de solutions pour les clients et définition du modèle économique	100	1 000	Stratégie, Marketing, DSI

Tableau VI – suite			
Répartition du budget Par type ou groupe de capacités	Répartition du budget de la fonction organisation (% et k€)	Budget complémentaire Autres fonctions	
		Budgets autres fonctions (% et k€)	Principales fonctions concernées
Sélection des processus de décision	50	50	Stratégie, R&H
Définition des frontières de l'entreprise et pilotage des plateformes complémentaires	50	500	Stratégie
Construction de la loyauté et de l'engagement	50	500	RH
Gestion des menaces/ opportunités et de la transformation interne	19 %	10 %	
La décentralisation et la décomposition des tâches	50	500	Stratégie, RH
La gouvernance du processus de transformation	50	500	Stratégie, RH
La co-spécialisation des actifs	0	0	Stratégie
La gestion de la connaissance	50	1 000	RH, DSI, R&D, Innovation
<i>B – Capacités de mobilité et d'improvisation</i>	<i>0 %</i>	<i>0 %</i>	
Définition de réflexes organisationnels réactifs	0	10	Stratégie
Simulation de solutions organisationnelles	0	0	Stratégie,
Enracinement des solutions	0	0	RH

Tableau VI – suite			
Répartition du budget Par type ou groupe de capacités	Répartition du budget de la fonction organisation (% et k€)	Budget complémentaire Autres fonctions	
		Budgets autres fonctions (% et k€)	Principales fonctions concernées
Capacités opérationnelles	44 %	60 %	
Processus d'acquisition	50	1 000	Achats
Processus de production	50	1 000	Production
Processus d'innovation	50	1 000	R&D, Innovation, Marketing
Processus logistique physique	50	1 000	<i>Supply chain</i>
Processus logistique informationnelle/processus systèmes d'information	50	5 000	DSI
Processus marketing	100	1 000	Marketing
Processus de distribution	0	1 000	Vente, Distribution
Processus RH	0	500	RH, autres fonctions
Processus flux financiers	0	500	Finance, autres fonctions
TOTAL	800	20 060	

II. LE PILOTAGE DU CAPITAL ORGANISATIONNEL : UNE DÉMARCHE EN QUATRE PHASES

À partir du cadre précédemment défini, il est possible d'envisager le pilotage du capital organisationnel en quatre phases (fig. 14).

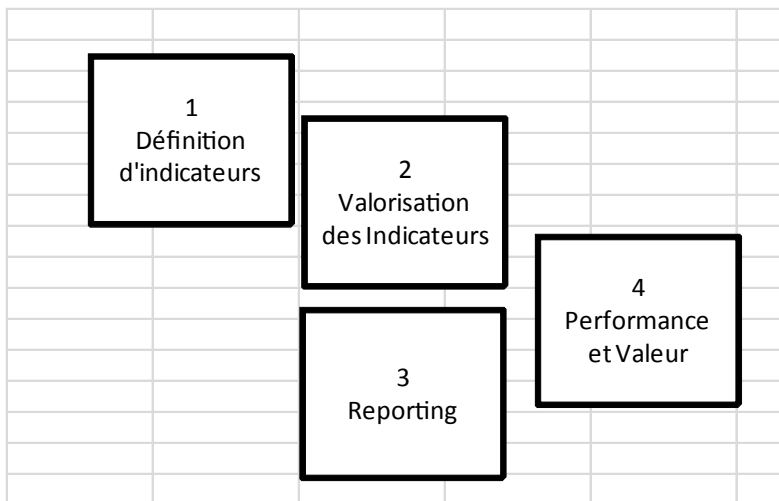


Fig. 14 – Une approche en quatre phases.

LA DÉFINITION DES INDICATEURS

Des indicateurs peuvent être retenus selon le cadre méthodologique proposé précédemment, en considérant deux dimensions :

- une dimension qualitative, à travers l'(auto)évaluation du niveau de maturité des entreprises et des organisations. Une telle démarche peut par ailleurs aboutir à terme à définir un référentiel de *rating* externe du capital organisationnel dans des contextes de fusions, acquisitions ou tout simplement d'évaluation de la performance d'une organisation (une banque, une compagnie d'assurance, une entreprise industrielle, un service public ou une collectivité territoriale, par exemple) ;

- une dimension quantitative, limitée à ce stade à la mesure de l'effort budgétaire alloué par les entreprises – ou d'autres organisations – aux composantes du capital organisationnel défini. À terme, la généralisation de cette approche devrait permettre d'avoir une vision plus précise de l'importance de l'investissement en capital organisationnel et, ce faisant, de dépasser le cadre schématique proposé par le modèle de Corrado, Hulten et Sichel, modèle dit CHS, présenté antérieurement.

LA VALORISATION DES INDICATEURS

Nous proposons ici, et à ce stade, de concentrer l'effort des entreprises sur la mesure des investissements en capital organisationnel, selon le modèle proposé dans cet ouvrage.

LE REPORTING

Comme il a été suggéré par ailleurs, deux dimensions du *reporting* des actifs immatériels sont à considérer (Bounfour, 2003) :

- une *dimension de signaling normée*, à visée comparative (le benchmarking et le benchlearning) ;
- une *dimension intentionnelle*, aux termes de laquelle le reporting est d'abord un signal singulier envoyé aux parties prenantes, en particulier externes, quant à la façon dont l'entreprise pilote et déploie son capital organisationnel.

La première dimension peut être déployée aisément dans le cadre des travaux de l'Afope. Une certaine convergence avec les instruments comptables est possible (à travers une expérimentation d'amendement du compte de résultat et du bilan, et/ou l'adjonction d'annexe *ad hoc*).

Tableau VI – Une structuration du compte de résultat.

Charges (internes et externes)	Produits		
R&D			
Formation du capital humain			
Systèmes d'information			
Formation du capital organisationnel	20 860		
Développement de la marque			
Développement de l'image de l'entreprise			
Responsabilité sociale et environnementale			

Bilan

Actif	Passif		
Actif immatériel immobilisé			
Formation du capital humain			
Actifs systèmes d'information			
Capital organisationnel	20 860		
Marque			
Image de l'entreprise			
Responsabilité sociale et environnementale			

Concrètement, à partir des données qualitatives et quantitatives recueillies, il est possible d'entamer :

- au plan de chaque entreprise, un travail de constitution d'un tableau de bord stratégique du capital organisationnel. Les données

peuvent être confidentielles ; mais certaines d'entre elles peuvent faire l'objet d'une publication volontaire, par exemple sous le format d'une annexe au rapport annuel ;

- au plan collectif (dans le cadre des travaux de l'Afope, par exemple), il peut être intéressant d'envisager la constitution d'une démarche de benchlearning entre les membres, en développant des échanges et des apprentissages entre entreprises de secteurs différents, autour de leurs performances respectives ;
- au plan plus global, il est possible de développer une pratique du *rating* du capital organisationnel, à travers une agence indépendante, le cas échéant associée à une compétence académique reconnue.

En nous appuyant sur le cas précédent, il est possible de proposer une articulation entre *reporting* sur le capital organisationnel et nouveau *reporting* comptable : on fait l'hypothèse simple ici que toute dépense (investissement) en organisation contribue à la formation du capital organisationnel de l'entreprise et donc de ce fait pouvant faire l'objet d'une activation au bilan – ceci constitue, à l'évidence, un point discutable (tableau VI).

LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ET DE LA CRÉATION DE VALEUR

À partir des données ainsi recueillies, il devient aisé d'articuler le pilotage du capital organisationnel autour de deux dimensions :

- **La *performance stratégique*** : ceci concerne en particulier la dimension capacités stratégiques du capital organisationnel. L'organisateur « stratège » est ainsi invité à élargir le champ de ses actions, à identifier, évaluer et valoriser les investissements que fait son entreprise ou son organisation dans des activités liées à la préparation de l'avenir de cette dernière, à travers l'identification de menaces et opportunités internes et externes, leur traduction en offre innovante et l'assurance d'une bonne conduite du changement, alignant ainsi l'organisation sur les besoins de cette offre. Le

pilotage se fait ici à travers trois dimensions : une dimension qualitative (la maturité de l'organisation abordée antérieurement) ; une dimension quantitative (les ressources allouées) et une troisième dimension, non abordée ici, l'attention apportée par l'organisation à ces items (mais qui ne se traduit pas nécessairement par des allocations budgétaires).

- ***La création de valeur « ici et maintenant »*** : ici l'organisateur sera particulièrement attentif aux capacités opérationnelles de son entreprise et à son pilotage. Il sera notamment attentif aux meilleures pratiques de son secteur et au positionnement de son entreprise pour ces pratiques, autour notamment de ses processus opérationnels. Il développera des indicateurs selon le modèle proposé ici. Plus généralement, il s'assurera du dialogue transversal nécessaire au pilotage de ces capacités opérationnelles.

Enfin, et en tenant compte des deux composantes clés ici considérées – stratégique et opérationnelle – l'organisateur sera en mesure de mettre en évidence les arguments aux termes desquels le capital organisationnel revêt une importance singulière dans le pilotage de la création de valeur à court et moyen terme par l'entreprise.

III. UN RETOUR DE L'ENQUÊTE EMPIRIQUE AFOPE

L'intérêt pour la mesure est unanimement souligné, ainsi que sa difficulté. La mesure est ce qui compte, car comme l'a souligné l'un des responsables interviewés : « Au bout du bout, ce qui compte, c'est ce que l'on mesure. »

Questions aux organisateurs

- Comment « reportez »-vous sur le capital organisationnel ?
- Comment développer un langage de la création de valeur par le capital organisationnel, compréhensible par certains de vos partenaires internes (les autres fonctions) ou externes (les analystes financiers, les agences de notation...) ?
- Quel référentiel commun développer ?
- Quel agenda comptez-vous développer pour le pilotage stratégique et opérationnel de votre capital organisationnel ?

Conclusion : prochaines étapes

Cet ouvrage est volontairement synthétique et constitue une première étape. Il vise, en s'appuyant sur l'état de la recherche internationale et les pratiques des entreprises, à souligner l'importance du pilotage du capital organisationnel dans l'économie de la connaissance d'aujourd'hui. À partir de la revue de la littérature et dans le prolongement des travaux récents de l'Afope sur ce sujet, un référentiel est proposé aux entreprises et à leurs dirigeants.

Le caractère diffus de l'objet ici considéré rend sa modélisation, sa mesure et son pilotage difficiles. Des étapes d'approfondissement sont à prévoir, qui visent à mieux cerner ce thème, ses modalités de pilotage et de mesure, et ce, en vue de proposer très rapidement un référentiel pouvant faire l'objet d'une généralisation auprès des entreprises françaises qui le souhaitent.

Il va de soi qu'une telle entreprise n'a de pertinence que si elle a un caractère international. Aussi l'internationalisation de l'approche, et d'abord dans un contexte européen, est un point à considérer rapidement par les organisateurs.

ANNEXES

Questionnaire de l'enquête

1. POURQUOI LE CAPITAL ORGANISATIONNEL AUJOURD'HUI ?

Les entreprises connaissent de grandes transformations dans leurs modèles d'affaires. Celles-ci peuvent être organisées autour de trois thèmes centraux, justificatifs de l'importance croissante du capital organisationnel.

A. LA GRANDE TRANSFORMATION DES ENTREPRISES ET DE LEURS ÉCOSYSTÈMES

1.1 En quoi le changement de frontières de l'entreprise nécessite-t-il une redéfinition du statut et des composantes du capital organisationnel ?

1.2 Comment le capital organisationnel permet-il de réduire les coûts de coordination internes et externes (dans le cas par exemple d'une mise en réseau généralisée d'activités et/ou de développement de contrats de type outsourcing) ?

1.3 Comment le capital organisationnel peut-il contribuer à la formation et au développement d'actifs conjoints (ceux par exemple formés dans des réseaux de coopération avec des clients, des concurrents ou d'autres partenaires) ?

B. LA DÉMATÉRIALISATION DES ACTIVITÉS ET DES SECTEURS

1.4 Quelles sont les composantes clés de la nouvelle matérialité des entreprises et des organisations ?

1.5 Comment assurer la conduite de changement pour la prise en compte de cette matérialité par les collaborateurs de l'entreprise ?

1.6 Comment assurer le pilotage transfonctionnel d'activités dématérialisées ?

1.7 Quels processus mettre en œuvre ?

C. L'INNOVATION OUVERTE ET LES NOUVELLES FORMES ORGANISATIONNELLES

1.8 Comment définir des formes organisationnelles adaptées aux nouvelles approches de la stratégie d'entreprise – l'innovation ouverte en particulier ?

1.9 Comment tester – prototyper – ces nouvelles formes organisationnelles et comment les déployer effectivement ?

1.10 Quels processus déployer pour des marchés spécifiques (les enchères de produits/services/brevets, le *rating* de compétences ou de savoir-faire), notamment pour des stratégies de transparence sur les ressources internes à l'entreprise ?

1.11 Quels processus déployer pour les nouvelles formes organisationnelles émergentes en dehors de l'entreprise (les communautés) ?

1.12 Quels référentiels de « bonnes pratiques » construire et mettre en place ?

1.13 Quel apprentissage déployer (*benchlearning*) entre organisateurs ?

1.14 Quels apprentissages établir avec d'autres fonctions (les architectes...) ?

D. LA COORDINATION DES NOUVEAUX ESPACES DE CRÉATION DE VALEUR

1.15 Quelles composantes centrales des nouveaux modèles socio-économiques en émergence ?

1.16 Comment les espaces définis vont-ils s'articuler ?

1.17 Quels facteurs d'incitation et de pilotage définir et mettre en œuvre ?

1.18 Quels programmes de conduite de changement associés ?

II. LA PRÉDÉFINITION DU MODÈLE

Une modélisation du capital organisationnel a été prédéfinie : elle articule capacités dynamiques et capacités opérationnelles (cf. tableau II). En considérant ce modèle comme point de départ :

- 2.1 Comment concrètement articuler capacités stratégiques et capacités opérationnelles ?
- 2.2 Dans votre pratique quotidienne, comment différenciez-vous ces deux types de capacité ?
- 2.3 Quels instruments d'analyse vous paraissent les plus pertinents à utiliser ?
- 2.4 Comment concrètement pourriez-vous cartographier les deux types de capacité dans votre entreprise ?
- 2.5 D'une manière générale, quelles améliorations peuvent être apportées au modèle ?

III. CAPITAL ORGANISATIONNEL ET AUTRES ACTIFS IMMATÉRIELS

A. L'ARTICULATION CAPITAL ORGANISATIONNEL/CAPITAL HUMAIN

- 3.1 À partir du modèle prédéfini, comment peut-on articuler le capital organisationnel au capital humain, en termes de :
 - capacités stratégiques (capacités dynamiques, capacités d'improvisation) ?
 - capacités opérationnelles ?

B. L'ARTICULATION CAPITAL ORGANISATIONNEL/CAPITAL STRUCTUREL

On considérera ici les deux composantes clés du capital structurel : le capital systèmes d'information/SI (CSI) et le capital innovation (CI), en particulier dans sa dimension propriété industrielle.

Capital systèmes d'information

3.2 À partir du modèle prédéfini, comment peut-on articuler le capital organisationnel au capital systèmes d'information, en termes de :

- capacités stratégiques (capacités dynamiques, capacités d'improvisation) ?
- capacités opérationnelles ?

Capital innovation

3.3 À partir du modèle prédéfini, comment peut-on articuler le capital organisationnel au capital innovation, en termes de :

- capacités stratégiques (capacités dynamiques, capacités d'improvisation) ?
- capacités opérationnelles ?

C. L'ARTICULATION CAPITAL ORGANISATIONNEL/CAPITAL RELATIONNEL

Capital organisationnel et capital client

3.4 À partir du modèle prédéfini, comment peut-on articuler le capital organisationnel au capital client :

- capacités stratégiques (capacités dynamiques, capacités d'improvisation) ?
- capacités opérationnelles ?

Capital organisationnel et capital « parties prenantes »

3.5 À partir du modèle prédéfini, comment peut-on articuler le capital organisationnel au capital parties prenantes, en termes de :

- capacités stratégiques (capacités dynamiques, capacités d'improvisation) ?
- capacités opérationnelles ?

IV. DES SITUATIONS CONCRÈTES

4.1 À partir de la considération des trois situations concrètes suivantes, comment pourriez-vous caractériser :

1. Les modalités d'approche du capital organisationnel par les professionnels ?
2. Le caractère complet ou non de ces approches ?
3. Les besoins éventuels de développements futurs ?

A. INNOVER ET DÉVELOPPER DE NOUVEAUX MODÈLES D'AFFAIRES

- Capacités stratégiques (capacités dynamiques, capacités d'improvisation)
- Capacités opérationnelles

B. ÉVALUER EN SITUATION DE *DUE DILIGENCE*

- Capacités stratégiques (capacités dynamiques, capacités d'improvisation)
- Capacités opérationnelles

C. CAPITAL ORGANISATIONNEL ET CAPITAL HUMAIN

- Capacités stratégiques (capacités dynamiques, capacités d'improvisation)
- Capacités opérationnelles

V. CAPITAL ORGANISATIONNEL ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

5.1 Quel cadre méthodologique utilisez-vous pour identifier votre capital organisationnel ?

5.2 Quels indicateurs déployez-vous pour piloter ce capital et en assurer le suivi en terme de performance ?

5.3 Quelles méthodologies déployez-vous pour valoriser votre capital organisationnel ?

VI. COMMENT PILOTER/« REPORTER » SUR LE CAPITAL ORGANISATIONNEL

Une prédéfinition du modèle du capital organisationnel en terme de capacités a été proposée (cf. tableau II). Sur la base de cette définition et de ses éventuels amendements que vous pourriez proposer :

6.1 Comment « reporter » sur le capital organisationnel ?

6.2 Comment développer un langage de la valeur compréhensible par d'autres fonctions (les analystes financiers, les directions financières, les directions métiers, la direction générale) ?

6.3 Quel référentiel commun développer ?

L'AFOPE

L'Afope s'adresse à toutes les personnes confrontées à des problématiques organisationnelles, les managers et les organisateurs de métiers.

Depuis plus de 50 ans, elle regroupe :

- des membres actifs, personnes exerçant des responsabilités de management ou ayant un rôle d'organisateur ;
- des membres correspondants, étudiants, enseignants, universitaires, chercheurs et personnes provenant du domaine de l'organisation, mais n'étant plus dans la vie active.

Ces membres viennent de sociétés et d'entreprises des secteurs de l'industrie et des services, d'établissements des secteurs publics et privés. Cette diversité permet une vie associative et un partage d'expériences très riches, innovants, tournés définitivement vers le futur.

Son ouverture à l'international accroît encore la diversité des échanges avec des associations d'autres pays et facilite le dialogue avec des entreprises multinationales.

Animée par un conseil d'administration, elle est présidée par Daniel Stévenin.

FINALITÉ

L'Afope a pour but :

- de favoriser entre managers ou praticiens de l'organisation en entreprise, les échanges d'expériences et d'informations, la diffusion des connaissances et du savoir-faire permettant d'améliorer la performance des organisateurs ;

- de réaliser des travaux d'études et de recherche relevant de l'organisation et de promouvoir des cursus de formation correspondants ;
- de développer la fonction organisation en entreprise et d'en assurer la promotion.

ACTIVITÉS

Des activités diverses sont proposées :

- Une thématique spécifique est traitée lors de réunions mensuelles. Ces réunions d'une demi-journée, parfois couplées à la visite d'une entreprise, permettent aux participants d'appréhender d'autres univers, d'autres modes de fonctionnement, d'autres cultures... Des interventions spécifiques sont organisées à la demande, sous forme de benchmarks notamment.
- Des groupes de travail et forums pour faire avancer la recherche sur des sujets précis et concrets. La livraison d'un produit fini, innovant, porteur de sens et utile, en constitue les effets majeurs. Un spécialiste du domaine apporte éventuellement sa contribution afin d'enrichir et d'affiner la recherche.
- La convention annuelle de deux jours permet de réunir une fois par an l'ensemble des membres. Elle donne l'opportunité d'une réflexion plus profonde sur les travaux engagés tout au long de l'année écoulée et sur l'évolution de la fonction organisation. Des intervenants de qualité y sont invités, ils apportent un éclairage pointu et compétent. Les nouvelles thématiques pour l'année à venir y sont également débattues.

PUBLICATIONS

- « *Clin d'Org* », une lettre d'information périodique
- L'annuaire de l'Afope
- Les rapports de commissions

- Les comptes-rendus des exposés réalisés lors des réunions mensuelles.

SITE WEB

www.fope.org

- Le site présente à tout public ses activités, contacts, actions de formation...
- Le site offre à ses membres : le calendrier des activités, les réalisations de l'association, les publications, la documentation concernant toutes les activités d'organisation de l'entreprise et les actions de formation.

FORMATION

L'Afope, en partenariat avec l'Institut international du management du CNAM, a mis en place un cursus de formation pour les organisateurs des entreprises.

Cette formation propose 3 modules de 10 à 11 jours pouvant être suivis de façon indépendante, à raison de 2 à 3 jours par mois :

- projet d'organisation ;
- conduite du changement ;
- techniques et comportements.

L'ORGANISATION AU CŒUR DU CHANGEMENT

Il est devenu banal d'affirmer que les économies et les entreprises se mondialisent, se différencient et se spécialisent.

Le fait nouveau, c'est la vitesse, le rythme et l'ampleur des changements.

Les organisations, les systèmes sont soumis à l'impérieuse nécessité de s'adapter pour rester performants, de se transformer pour se développer et d'innover pour assurer leur pérennité.

Ces évolutions imposent le renforcement des relations « métiers », les fonctionnements transversaux, la recherche d'une communauté d'intérêts des acteurs de l'entreprise et le développement du professionnalisme des responsables sur l'ensemble des composantes du management.

Dès lors, les conseils internes en organisation doivent être innovants et proactifs pour répondre à la demande d'aide en matière d'organisation, de plus en plus forte, qui se manifeste dans les entreprises et d'être à l'affût des évolutions de l'environnement pour anticiper et réduire « la tyrannie de l'urgence ». Les conseils internes en organisation doivent aussi, comme tout autre acteur dans l'organisation, améliorer constamment leur productivité.

L'Afope, réseau d'échange d'expériences au service de la performance des entreprises, répond à cet enjeu pour les conseils internes en organisation et management.

Par la diversité d'origine de ses membres et des préoccupations des entreprises auxquelles ils appartiennent, l'Afope constitue une opportunité privilégiée de bénéficier des apports de ce réseau pour mettre à disposition une large base d'expériences, pour renforcer le professionnalisme de ses membres et valoriser dans leurs entreprises la richesse des échanges et des réflexions communes qu'ils conduisent.

LES MEMBRES DU GROUPE CAPITAL ORGANISATIONNEL DE L'AFOPE

Brice Aveline, GDF Suez

Pierre Bordignon, Michelin

Michel Canon, SNCF

Alexandre Guillard, CNP Assurances

Pascal Le Goff, Cabinet Bessé

Gérard Hirat, Legrand

Catherine Ragobert et Danièle Sosthène, Renault

La Chaire européenne de management de l'immatériel de l'université Paris-Sud

www.chairedelimmateriel.u-psud.fr

La Chaire européenne de management de l'immatériel est la première chaire réellement académique au plan international et traitant spécifiquement de la question du capital immatériel et de sa valorisation dans les entreprises et les communautés organisées (régions, villes, *clusters* et autres formes communautaires). La renommée scientifique mondiale de l'université Paris-Sud la place naturellement comme espace d'accueil pour la création d'un espace de recherche et d'action autour de la thématique de l'immatériel. La chaire est en effet, et d'abord, un espace d'échange et de développement de capacités de recherche et de formation dans le domaine de l'immatériel au sens large.

Les actions de la chaire portent en particulier sur :

- l'organisation de séminaires de recherche de haut niveau (professeurs invités) ;
- l'organisation d'ateliers et de séminaires à destination des dirigeants (publics et privés) ;
- l'organisation d'une conférence internationale annuelle, Intellectual capital for communities, en partenariat avec le World Bank Institute de la Banque Mondiale ;
- la définition et le déploiement d'un espace de recherche international (programme PhD, autour d'un consortium doctoral annuel actuellement dans sa 4^e édition) ;
- le montage d'un Executive MBA dédié au management de l'immatériel « The Three Continental Ex MBA on IC », en collaboration

avec l'Université de Waseda (Tokyo) et l'Université fédérale de Rio de Janeiro ;

- la valorisation des capacités de recherche et de formation de Paris-Sud auprès de partenaires potentiels.

La Chaire a été installée en mai 2008. Elle est actuellement soutenue par des partenaires mécènes de premier plan : l'Afope, Bouygues Telecom, la Caisse des dépôts et Consignation, le Cigref, la fondation EADS, l'INPI et l'Office européen des brevets.

La Chaire dispose par ailleurs d'un partenariat avec la Banque mondiale, autour de la Conférence « Intellectual capital for Communities », qui est maintenant dans sa septième édition : IC7 : 26/27 mai 2011.

La Chaire est coordonnée par le professeur Ahmed Bounfour.

Bibliographie

- Afope (2009) Étude Afope, Programme capital organisationnel, 2009-2010. 17 septembre 2009
- Atkeson A, Kehoe PJ (2005) Modeling and measuring organization capital. *Journal of Political Economy* 113 (5): 1026-53
- Barney JB (1991) Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management* 17 (1): 99-120
- Black S, Lynch L (2005) Measuring organizational capital in the new economy. In: *Measuring capital in the new economy*, National bureau of economic research, p 205
- Bloom CN, Van Reenen J (2007) Measuring and explaining management practices across firms and countries. *Quarterly Journal of Economics* 122: 1351-1408
- Bounfour A (2009a) *Organisational Capital. Modelling, Measuring, Contextualising*. Routledge, Londres et New York
- Bounfour A (2009b) Mieux évaluer l'impact de l'externalisation sur le client. *L'Expansion*, dossier sur l'externalisation, 10 novembre, p 149
- Bounfour A (2007) Dynamic capabilities and Finland's new Path. In: Stahle P (ed) *Five Steps for Finland's Future*, TEKES, Technology Review, 202: 25-34
- Bounfour A (2006) *Capital immatériel. Connaissance et performance*. L'Harmattan, Paris
- Bounfour A (2003a), The IC-dVAL approach. *Journal of Intellectual Capital* 4 (3): 396-412
- Bounfour A (2003b) *The Management of Intangibles*, Routledge, London, New York
- Bounfour A (1998) *Le Management des ressources immatérielles*, Dunod, Paris
- Bounfour A, Edvinsson L (2006) *Intellectual Capital for Communities, Nations, Regions and Cities*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington (MA)
- Bounfour A, Epinet G (2006) *Valeur et performance des SI*, Dunod, Paris
- Corrado C, Hulten C, Sichel D (2005) Measuring capital and technology: an extended framework. In: Corrado C, Haltiwanger J, Sichel D (ed) *Measuring Capital in the New Economy*, The University of Chicago Press, Chicago
- Corrado C, Hulten C, Sichel D (2009) Intangible capital and US economic growth. *Review of Income and Wealth* 55(3): 661-85

- Delbecque V, Nayman L (2010) Measuring intangible capital investment: an application to the French data. CEPII, document de travail n° 19, septembre 2010
- Dehning B, Richardson VJ, Zmund RW (2003) The value relevance of announcements of transformational information technology investments. *MIS Quarterly* 27(4): 637-56
- Edvinsson L, Malone MS (1997) *Intellectual Capital*. Harper business, New York
- Guevara D, La gestion des actifs immatériels en période de crise, thèse en cours sous la direction d'Ahmed Bounfour, Pesor, Université Paris-Sud 11
- Greenan N (2010) Informatique et changements organisationnels dans les entreprises. *Réseaux* 162
- Hadri W (2011) « Mesurer le capital organisationnel. Une revue de la littérature », working paper 2011/1A. Chaire européenne de management de l'immatériel, Université Paris-Sud
- Lee K, Miyagawa T, Kabe S, Lee J (2009) Management Practices and Firm Performance. In: *Japanese and Korean Firms, An Empirical study using interview survey*, RIETI Discussion Paper Series 10-E-013, <http://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/10e013.pdf>
- Lev B, Radhakrishnan S (2005) The valuation of organization capital. In: Corrado C, Haltiwanger J, Sichel D (eds) *Measuring capital in the new economy*. The University of Chicago Press, Chicago, p 73-99
- Ludwig O, Sadowski D (2009) Measuring organisational capital. *Schmalenback Business Review* 61: 393-412
- Melville N, Kraemer K, Gurbaxani V (2004) Information technology and organizational performance: an integrative model of IT business value, *MIS Quarterly* 28(2): 282-332
- Milgrom P, Roberts J (1990) The economics of modern manufacturing: technology, strategy and organization. *American Economic Review* 80(3): 511-28
- Miyagawa T, Lee K, Kabe S *et al.* (2010) Management practices and firm performance in Japanese and Korean firms. An empirical study using interview surveys. Conférence de la Chaire européenne de management de l'immatériel, université Paris-Sud, 15 mars 2010, www.chairedelimmateriel.u-psud.fr
- Murata K (2010) Lessons from the history of information system development and use in Japan, *Entreprises et Histoire* 60 (3)
- Nakamura L (2001) What is the US gross investment in intangibles? (At least) one trillion dollars a year! Federal Reserve Bank of Philadelphia Working Paper 01-15

- Pavlou PA, El Sawy OA (2010) The Third Hand: IT-Enabled Competitive Advantage in Turbulence Through Improvisational Capabilities. *Information Systems Research* 21 (3): 443-71
- Porter M (1982) *Choix stratégiques et concurrence*. Economica, Paris
- Powell CT, Dent-Micaleff A (1997) Information technology as competitive advantage: the role of human, business and technology resources. *Strategic Management Journal* 18(5): 375-405
- Ramirez P, Hachiya T (2006a) Measuring firm-specific organizational capital and its impact on value and productivity: evidence from Japan. *Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies* 9: 549-73
- Ramirez P, Hachiya T (2006b) How do firm specific organizational capital and other intangibles affects sales, value and productivity? Evidence from Japanese firm-level data. *International Journal of Innovation and Technology Management* 3: 265-82
- Richardson VJ, Subramani M, Zmund RW (2003) "Benefiting from information technology investments: The role of IT conversion capability", Paer under the second round review at MIS Quarterly
- Ross JW, Beath CM, Goodhue DL (1996) Develop long-term competitiveness through IT assets. *Sloan Management Review* 38 (1): 31-42
- Soh C, Markus ML (1995) How IT Creates Business Value: A Process Theory Synthesis. In: DeGross JI, Ariav G, Beath C, Hoyer R, Kemerer C (eds) *Proceedings of the Sixteenth International Conference on Information Systems*, Amsterdam, p 29-41
- Teece D (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press, Oxford
- Teece D, Pisano G, Shuen A (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7): 509-33
- Tomer JF (1981) Organizational change, organization capital and economic growth. *Eastern Economic Journal* 7(1): 1-14
- Tomer JF (1986) Productivity and organisational behavior. Where human capital fails. In: Gilad B, Kiash S (eds) *Handbook of Behavioral Economics* (vol. A). Jai Press, Greenwich (Connecticut), p 233
- Weill P (1992) The Relationship between investment in information technology and firm performance. A study of the value manufacturing Sector. *Information Systems Review* 3(4): 307-33
- Winter SG (2002), Understanding dynamic capabilities , WP 2002-5, A working paper of the Reginald H Jones center, The Warthon School, University of Pennsylvania