



Institut de
l'Organisation
en Entreprise

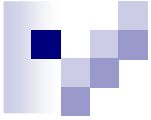
Afope

Etude Capital organisationnel

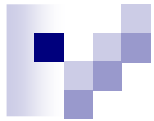
Présentation de la synthèse de l'étude

Pascal Le Goff • Alexandre Guillard • Philippe Baux

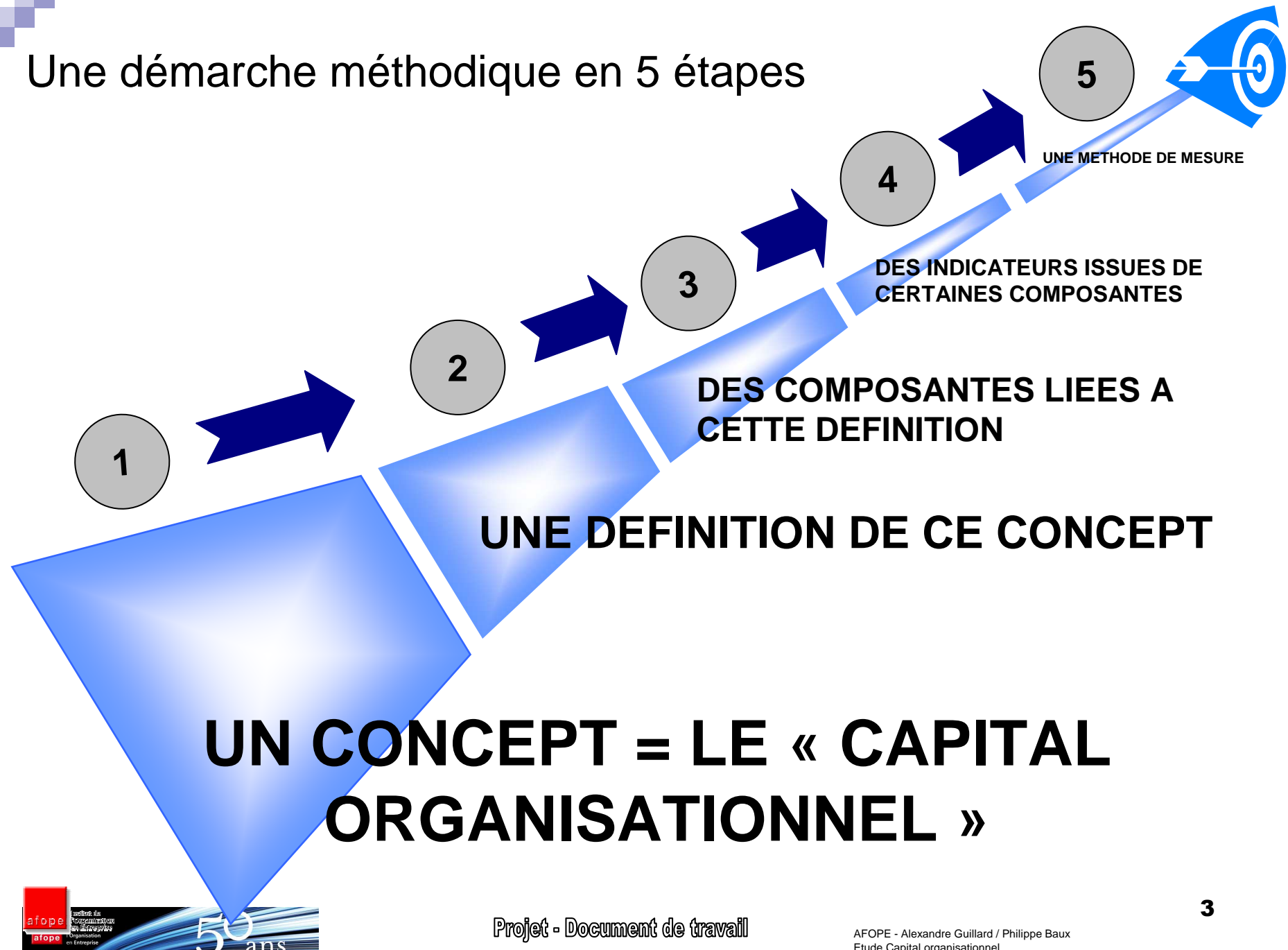
02 juillet 2008



Démarche, enjeux et objectifs de l'étude



Une démarche méthodique en 5 étapes





Au-delà de la valeur, l'intérêt de développer une approche rigoureuse du capital organisationnel

LE CAPITAL ORGANISATIONNEL

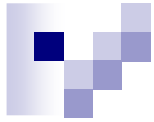
- Une vision enrichie de l'entreprise :
 - L'organisation = un patrimoine, une richesse ...
 - Un actif s'apprécie, se déprécie, se défend, se développe, ...
- Une méthode / un instrument :
 - d'évaluation de la performance d'une entreprise par rapport à une autre (facteurs distinctifs)
 - de pilotage de la valeur
 - d'appréciation des éléments extra financiers de la valeur, en particulier des composantes du goodwill
 - d'appréciation des risques



Le capital organisationnel, un concept essentiel mais difficile à fixer

- Un concept flou et intangible...
 - Pas de définition normative au même titre que le capital physique par exemple
 - Ni de référentiel faisant autorité à ce jour
- ... recouvrant des dimensions multiples
 - Liées au champ très large de la notion d'organisation et ses différentes visions
 - Aux différentes nomenclatures proposées dans lequel le concept s'insère
 - Au caractère systémique du champ de l'organisation
- ...et qui reste à codifier
 - Plusieurs approches disponibles expérimentées (évaluation de marché, comptables, économétriques, qualité et gestion, ...)
 - Des variables clefs différentes (capital humain, technologie, ..)
 - Mais pas de consensus scientifique ou de place à ce jour

**Premier enjeu clef de l'étude :
Poser un cadre rigoureux et pragmatique**



Et une particularité essentielle qui le distingue des autres actifs immatériels

L'actif organisationnel n'est pas séparable de *l'entité* au sein de laquelle il s'exerce → il n'est pas cessible en tant que tel

Il évolue en fonction des risques auxquels est confrontée cette *entité* et de son cycle de vie



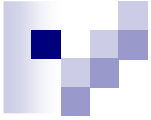
L'étude Afope s'est appuyée sur une revue en profondeur de la littérature et des systèmes de management

Corpus théoriques

- Capital intellectuel (Edvinsson & Malone, Sveiby)
- Valeur organisationnelle
 - Théorie des coûts de transaction de l'entreprise (Coase, Williamson)
 - Création de valeur organisationnelle : approche socio-économique (Savall, ISEOR)
- Compétences stratégiques / organisationnelles / ressources de la firme
 - Théorie des ressources internes d'Hamel et Prahalad (Resource Based Theory)
- Organisation apprenante
 - P. Senge / théorie « O » de Beer

Système de management

- Normes qualité
 - ISO 9000
 - ISO 9004
 - EFQM
- Balanced Scorecard
- Méthodes d'audit organisationnel
 - McKinsey Capacity Assessment Grid
 - INTRAC et South Research
 - ...



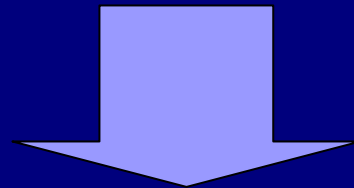
Présentation du modèle (premières conclusions et résultats)



4^{ème} étape - Proposition de définitions

La Capacité Organisationnelle

Aptitude(*) 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



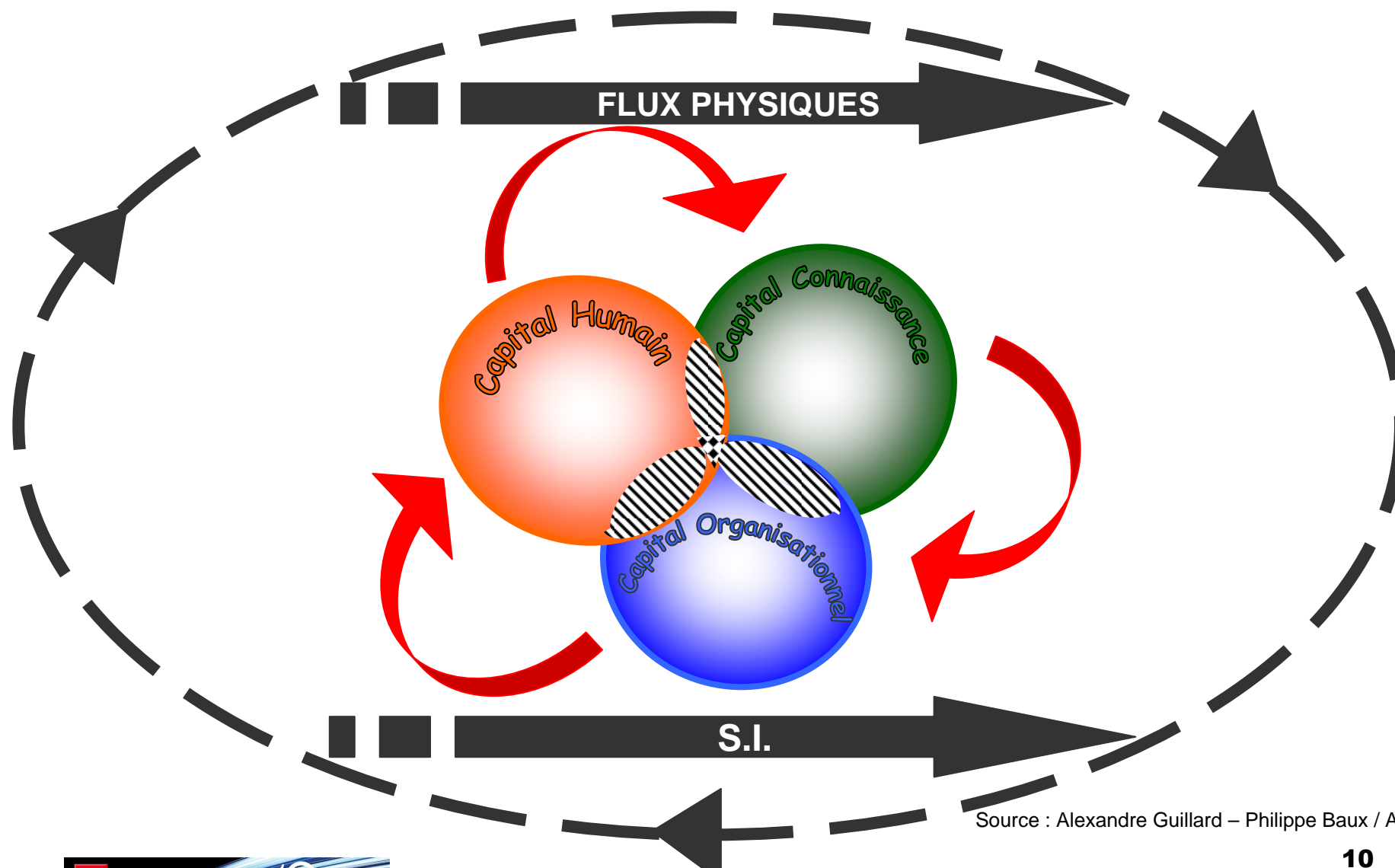
Le Capital Organisationnel

Ensemble des capacités organisationnelles de l'entreprise

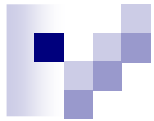
(*) en statique et en dynamique



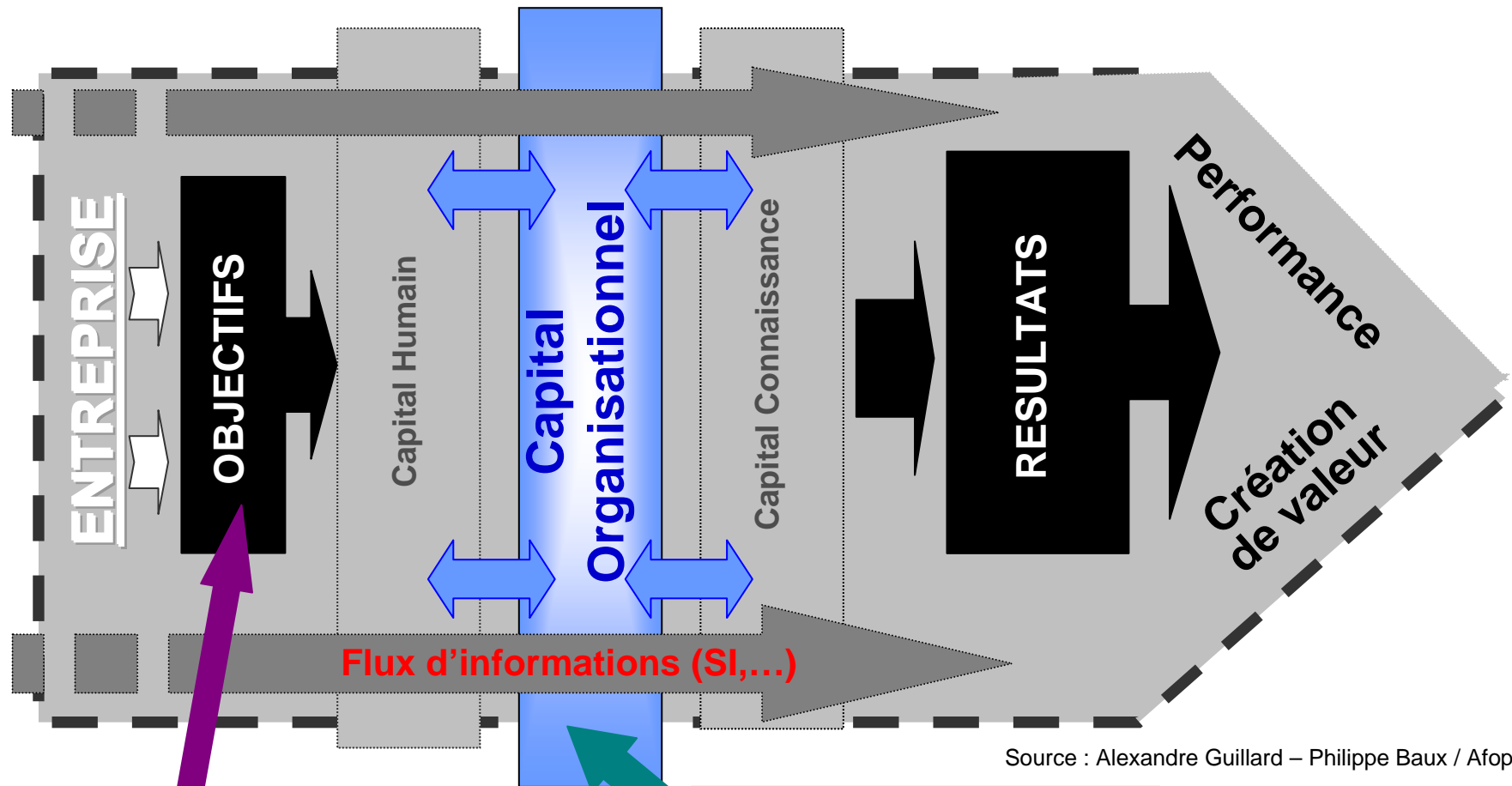
5^{ème} étape: Les **liens** entre le Capital Organisationnel et les Capitaux Humain et Connaissance



Source : Alexandre Guillard – Philippe Baux / Afope



Deux types de leviers d'action



Source : Alexandre Guillard – Philippe Baux / Afope

1. Niveau stratégique

Agir sur la stratégie organisationnelle

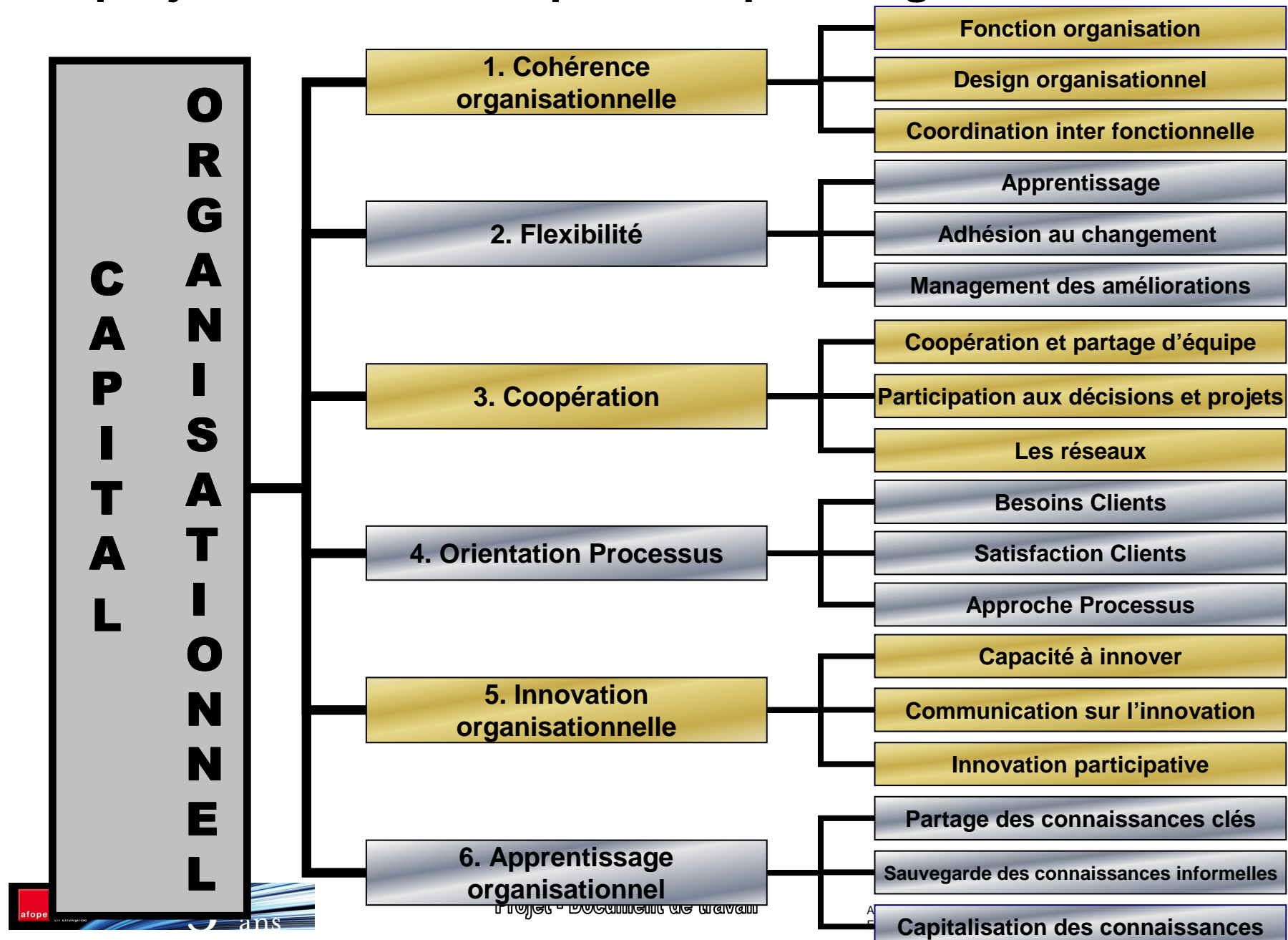
Exemple: DELL

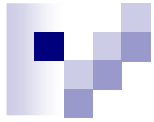
2. Niveau opérationnel

Agir par l'amélioration permanente de ses composantes



Le projet de modèle Afope du Capital Organisationnel



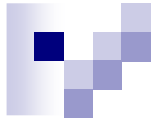


Perspectives et prochaines étapes



Quels usages du modèle à court terme ?

- L'identification des « bonnes pratiques » essentielles
- La version 0 d'un référentiel reflétant une position de place des experts et professionnels concernés (organisation, management, qualité, ...)
- Les bases d'un outil d'évaluation de l'entreprise par rapport à ces bonnes pratiques (autoévaluation, fusion acquisition, ...)
 - Examen des points forts à maintenir et à développer
 - Plan d'amélioration décliné en axes de progrès pour les points faibles



Prochaines étapes et travaux futurs à moyen terme

- Poursuite du test des dimensions & indicateurs du modèle Afope
- Formalisation du référentiel Afope et finalisation de l'outil d'évaluation (déclinée par secteur / nature de l'entité si besoin est)
- Analyses de cas de mise en œuvre, retours d'expérience et recommandations

⇒ *Livre blanc du capital organisationnel*

- Engagement d'une réflexion sur la création d'une norme en liaison avec l'AFNOR
- Présentation d'une série de recommandations aux Pouvoirs Publics dans le cadre de l'Atelier Organisation & S.I. de la Commission « Immatériel et innovation dans les services » du Medef – G.P.S.