



## Le capital organisationnel

*Une composante importante de la valeur de l'entreprise*

### Pourquoi s'y intéresser ?

Les transformations des systèmes socio-économiques ont un impact profond sur l'organisation des entreprises, qui doivent s'adapter en permanence, et de plus en plus vite.

D'où vient que des entreprises réussissent mieux que d'autres cet exercice ?

A quoi est due leur capacité à combiner leurs ressources pour les aligner avec efficacité sur leur stratégie, tout en restant agiles en cas de tempête ?

Répondre à ces questions, c'est être capable de comprendre la nature et les ressorts du capital organisationnel, et c'est le considérer comme un actif immatériel indispensable à la performance durable et à la vie de l'entreprise, qu'il faut piloter comme tel.

### Parce qu'il représente une partie significative de la valeur de nos entreprises !

Le capital organisationnel de IBM sur la période 1995-2000 a été valorisé à 2,9 Mds en fin de période, soit à 3,5% du chiffre d'affaires.

Pour Xerox, la réduction de la valeur du capital organisationnel à partir de 1996 et surtout 1999, fut annonciatrice de la réduction de la valeur de l'action entre 1999 et 2001.

De là, il est facile de voir l'enjeu qu'il y a pour une Direction Générale d'identifier le capital organisationnel de son entreprise, que certains évaluent à près de 30 % en moyenne de la valeur de l'entreprise.

C'est ce type de travaux qu'il convient de formaliser et amplifier, en s'appuyant sur un référentiel issu des recherches engagées depuis 3 ans par l'afope et la Chaire Européenne du Management de l'immatériel (Université Paris Sud).

### Quels gains peut-on en attendre ?

- ✓ La valorisation à un juste prix et une meilleure estimation des goodwill,
- ✓ L'identification d'une richesse insoupçonnée,
- ✓ La préservation d'un capital dont la dépréciation est souvent méconnue,
- ✓ Le développement de ce capital dans une approche patrimoniale,
- ✓ La prise en compte de cet atout dans des situations spéciales : restructurations, fusions – acquisitions, ...
- ✓ Une approche dont la justification augmente avec la complexité de l'environnement.

### Les travaux menés

Pour répondre à la demande d'analyse et de valorisation du capital organisationnel de l'entreprise, les premiers travaux ont conduit à distinguer 2 types de capacités.

1. **des capacités stratégiques**, qui renvoient pour l'essentiel aux aptitudes de l'entreprise à identifier les menaces et opportunités externes, à les saisir pour les traduire en offre interne de produits /services et plus généralement en allocation de ressources ;
2. **des capacités opérationnelles**, qui renvoient aux processus opérationnels de l'entreprise au jour le jour : processus métiers, processus support ...

Ces deux types de capacités articulées définissent le capital organisationnel de l'entreprise.

### Et les limites de la démarche d'identification et de valorisation ?

Les limites de la démarche sont principalement liées à l'intangibilité et au caractère diffus du capital organisationnel, qui rend difficile l'approche de sa mesure.

A la différence des actifs physiques ou même financiers, il n'existe pas en effet à ce jour de définition à caractère normatif ni d'approche ou référentiel de place faisant autorité.

Le capital organisationnel possède une caractéristique essentielle et distinctive par rapport à d'autres classes d'actifs : il n'est pas totalement séparable de l'entité au sein de laquelle il s'exerce et donc il n'est pas totalement cessible en tant que tel.

C'est la raison d'être du partenariat entre l'afope et la Chaire Européenne du Management de l'immatériel qui est de proposer un référentiel en première étape, explicitant les fondements de la notion de capital organisationnel, ses liens avec les autres capitaux immatériels, et une définition-référence pour la place.

La publication prochaine du résultat de ces travaux de recherche permettra de clarifier le sujet.

### Et la suite ?

C'est fort de cette base conceptuelle solide qu'il sera possible d'engager la seconde étape : identifier un corps d'indicateurs et des ordres de grandeur susceptibles de contribuer à la constitution d'un tableau de bord « capital organisationnel ».

Cet outil clef pour une Direction Générale lui permettra de valoriser de façon certaine et précise la réalité de son capital immatériel organisationnel et de se comparer aux autres.