



Institut de  
l'Organisation  
en Entreprise



UNIVERSITÉ  
**PARIS-SUD 11**

**CiGREF**

# **Les actifs immatériels de SI et le capital organisationnel : une complémentarité structurelle ?**

Pascal Le Goff, Président, Afope

**Conférence du 3 avril 2009**

# L'afope

## Institut de l'Organisation en entreprise

- Depuis sa création en 1958, l'afope est l'association professionnelle qui permet aux organisateurs, consultants internes, managers et aux praticiens de l'organisation en entreprise, tant du domaine tertiaire qu'industriel
  - d'accéder à de nouveaux savoir-faire et savoir-être par l'échange
  - de développer et de promouvoir la fonction Organisation en entreprise
- L'afope a aussi pour mission
  - de faire le lien entre les recherches menées dans le champ de l'organisation et leur application dans les situations professionnelles d'entreprise
  - en développant ses relations avec le Cnam/IIM, les Grandes Ecoles de Management et d'Ingénieurs, les Universités et des associations étrangères

# L'action d'organisation

C'est construire des structures, des agencements

C'est mettre de la vie en définissant les modalités de fonctionnement entre les différents éléments de la structure (approche systémique)

Pour accroître la performance, l'efficacité, l'efficience de l'entreprise

Tout en maintenant un niveau de désordre acceptable pour permettre l'innovation et la créativité, source de développement

# L'action d'organisation

Travailler sur les structures, sur les règles de fonctionnement pour les mettre en adéquation avec la finalité de l'entreprise

Organiser est un moyen pour atteindre cette finalité, et non une fin en soi

La fonction Organisation est une fonction d'appui, de facilitation....

Une fonction « au service » de l'entreprise, du management

# Mais sur quoi réfléchissez-vous dans vos réunions mensuelles et vos commissions ?

- Le benchmarking
- L'accompagnement des opérationnels dans les changements organisationnels
- Le team building
- La conduite du changement
- Les processus orientés clients
- L'accroissement des performances de l'entreprise
- Le KM
- Les nouveaux référentiels qualité
- Accroître les performances de l'entreprise
- La créativité et l'innovation au sein des organisations
- Les invariants pour réussir les changements
- Le défi du métier de l'organisateur face aux enjeux de l'entreprise biologique et de la maîtrise du temps
- L'entreprise en réseau
- Le matriciel ce qui le fait bien fonctionner
- Le temps : enjeu de nos organisations
- Le management des organisations multiculturelles
- La mission des managers et efficacité des lignes hiérarchiques
- La coopération internationale entre entreprises
- L'approche processus
- La performance individuelle et la performance collective
- Les leviers du changement
- La culture d'entreprise et la gestion post fusion
- La veille économique et stratégique
- La cohésion d'équipe
- Le transfert des savoirs (faire, être)
- La transmission et la mise à disposition de la connaissance
- Le management en équipe autonome de production
- L'outsourcing
- La gestion des risques ...

# Notre vision de l'immatériel

# Définitions

## La Capacité Organisationnelle

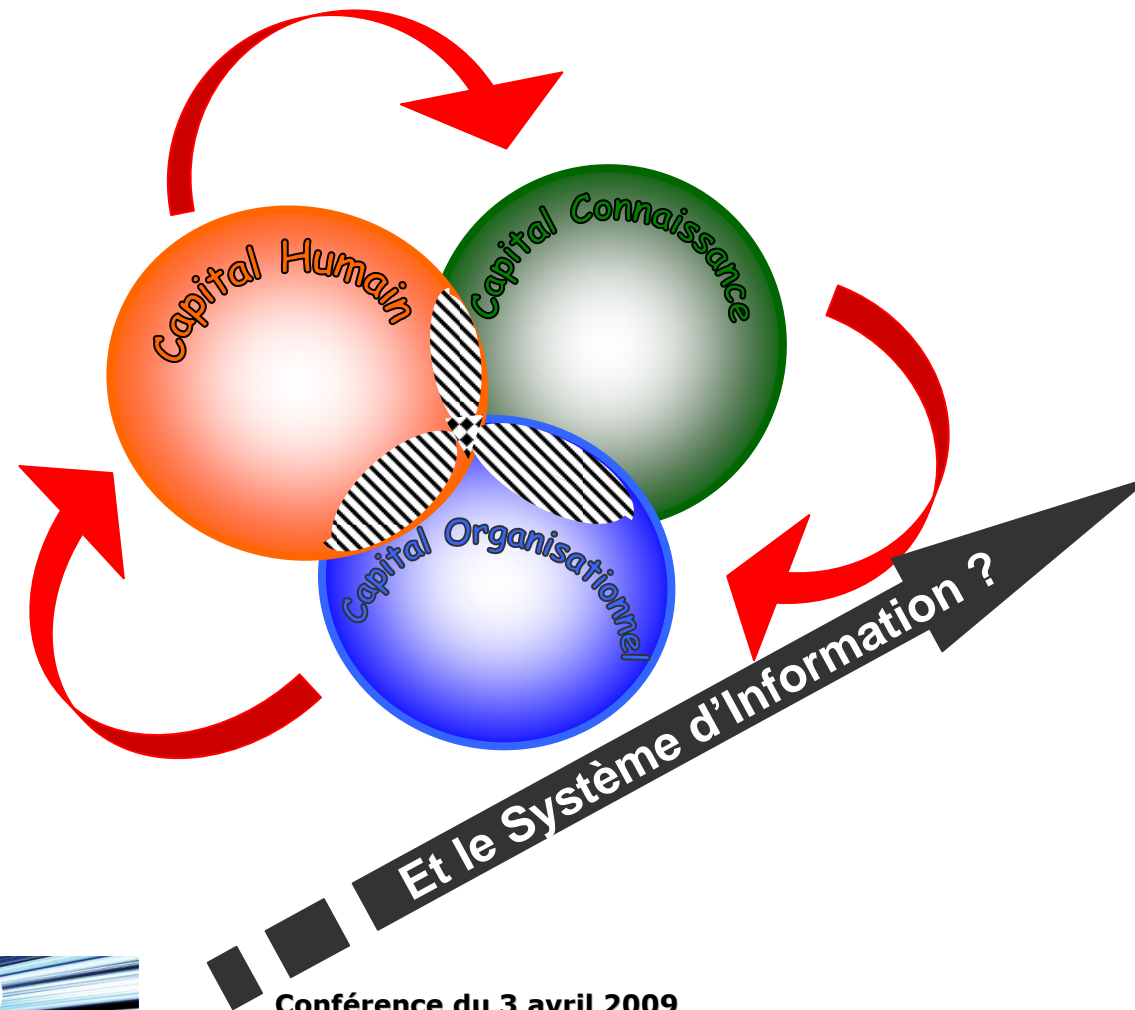
**Aptitude (statique et dynamique)**

**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

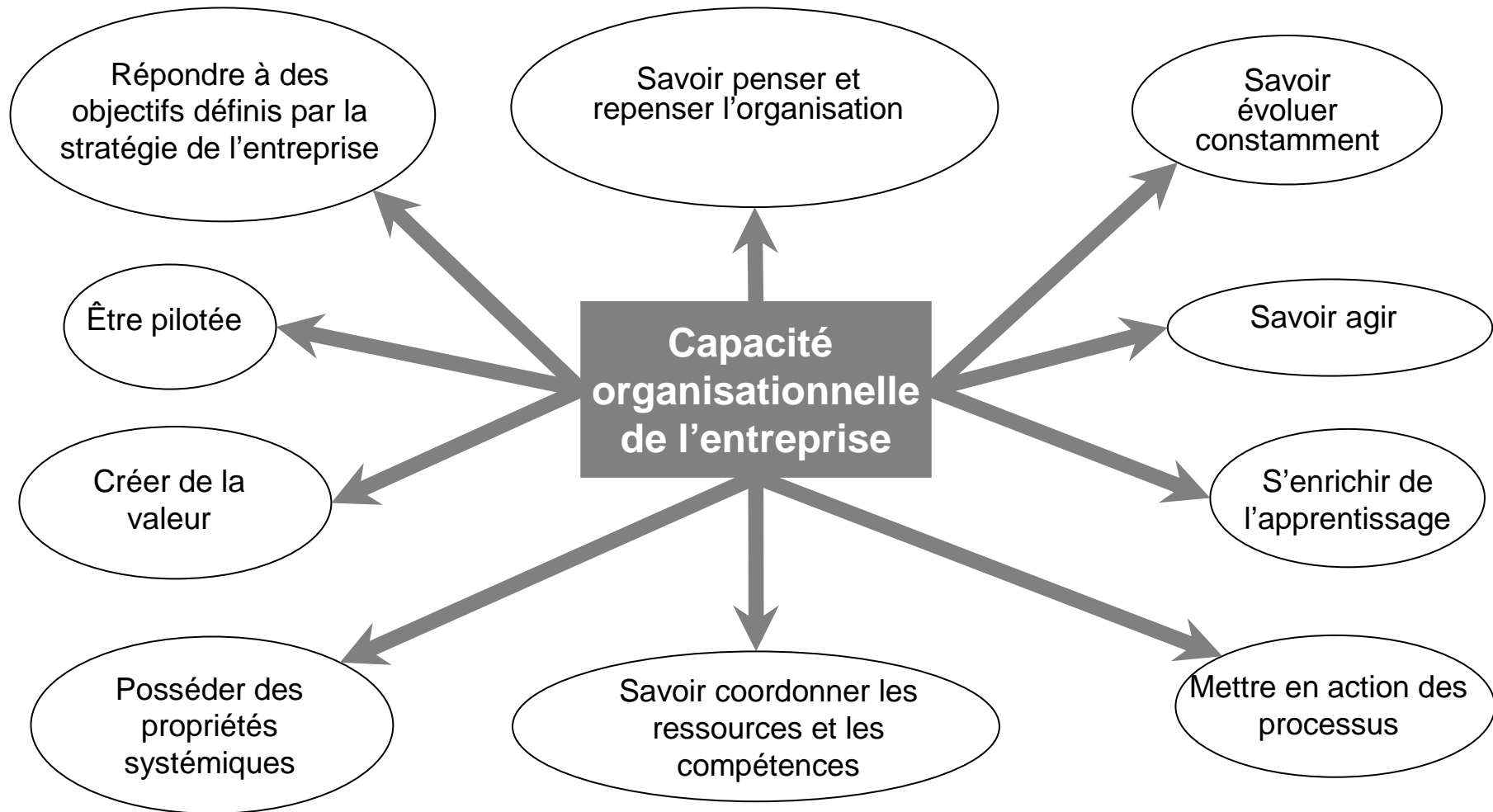
**Ensemble des capacités organisationnelles de l'entreprise**

# Les **liens** entre le Capital Organisationnel et les Capitaux Humain et Connaissance





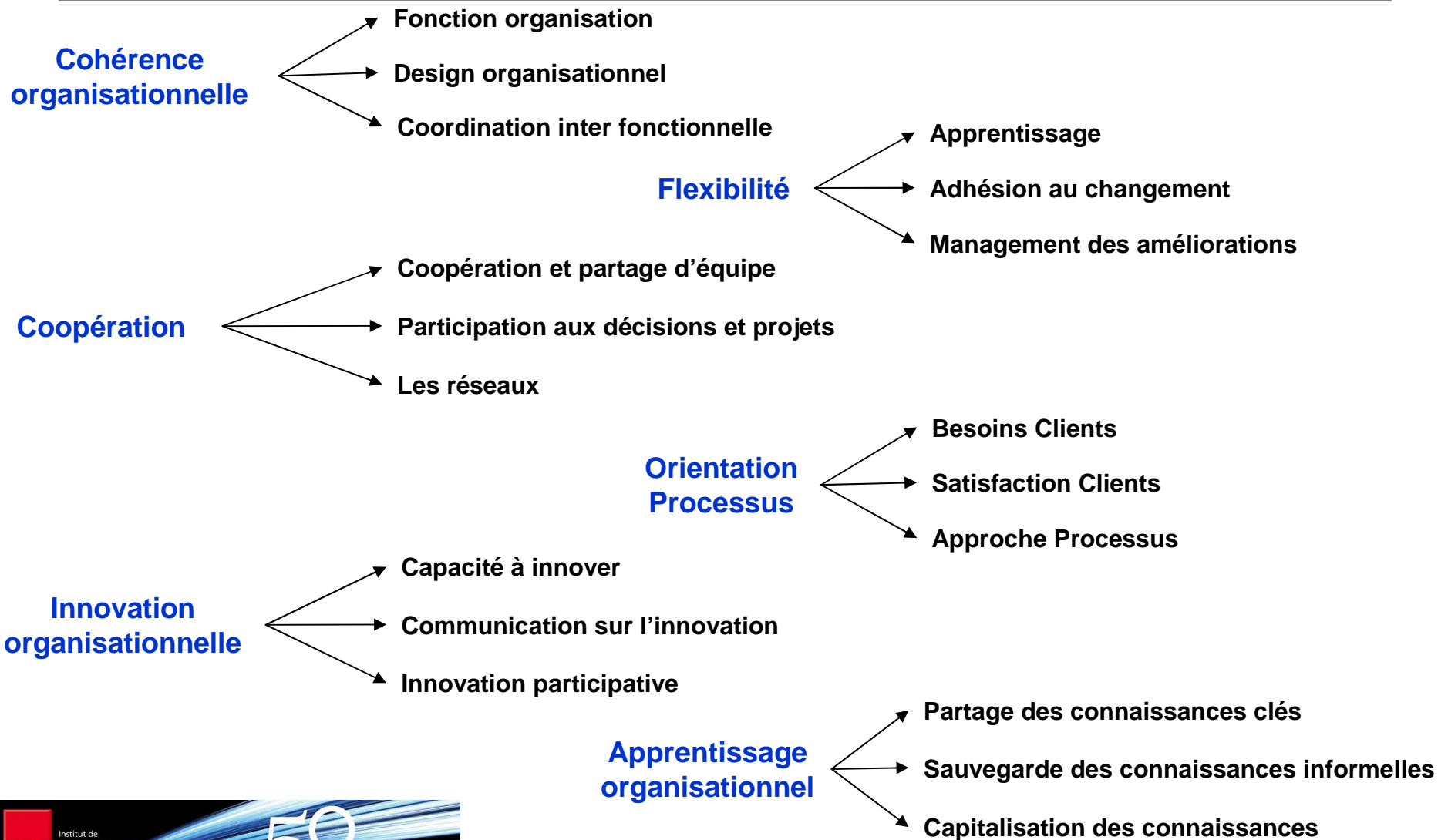
le Capital Organisationnel recouvre la notion de  
« **capacité organisationnelle** »,  
prise dans le sens d'habileté ou d'aptitude à ORGANISER



# Nos 6 dimensions

- Nos premiers travaux nous ont permis de définir six dimensions pour caractériser l'existence de l'immatériel :
  - Cohérence Organisationnelle
  - Flexibilité
  - Coopération
  - Orientation Processus
  - Innovation organisationnelle
  - Apprentissage organisationnel
- Ce travail de fond va continuer avec la Chaire Européenne de l'Immatériel piloté par Alexandre Guillard secondé d'un comité d'Experts (ouvert)

# Le projet de modèle afope du Capital Organisationnel



**Notre vision de l'immatériel :**  
**Exercice de déclinaison**  
**au Capital Immatériel**  
**Systeme d'Information**

# La vision croisée Organisation // Système d'Information

## ■ Cohérence Organisationnelle

- Gestion de l'information vs gestion du système d'information vs gestion des technologies de l'information
- Alignement des SI sur la stratégie de l'Entreprise
- Adéquation Organisation de l'Informatique vis-à-vis de l'organisation de l'entreprise ?
  - Globalisée, Lab, externalisation, décentralisée dans les entités
- Définition et suivi des objectifs
- Gestion du portefeuille de projets
- Affectation des ressources projets : développement, existant, correctifs, expertise, exploitation, interne, externe
- Coordination Maîtrise d'Ouvrage – Maîtrise d'œuvre, déléguée ou non

# La vision croisée Organisation // Système d'Information

## ■ Flexibilité (agilité)

- Espace temps du Système d'Information
- Espace temps des technologies de l'Information
- Patrimoine applicatif
- Vieillesse des technos
- Prise en compte et management du changement
- Capacité à intégrer une évolution du périmètre de l'entreprise
  - Nouveaux marchés,
  - Nouveaux produits,
  - Modification des volumes traités
  - Intégration de sociétés,
  - Cessions ...

# La vision croisée Organisation // Système d'Information

- **Coopération** avec les parties prenantes
  - Relation avec la Direction Générale
  - Maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre
  - Relation avec les lignes métiers
  - Relation avec les partenaires
  - Transfert de connaissances vs formation externe
  - Utilisation des réseaux sociaux
  - Participation aux clubs et réseaux d'influence
  - Relation avec les centres de recherches, pôles d'innovations, grandes écoles

# La vision croisée Organisation // Système d'Information

## ■ Orientation Processus

- Intégration de l'approche Processus dans le Système d'information
- Identification des liaisons sources de faiblesses et pertes de performance (points de coûts)



# La vision croisée Organisation // Système d'Information

## ■ Innovation organisationnelle

- Prise en compte de l'innovation
- Existence de labs métiers, techniques
- Utilisation des méthodes agiles
- Souplesse du plan pour accompagner le développement et la prise de marchés
- Capacité à intégrer des solutions techniques innovantes vs nécessité de maîtrise de la techno
- Force de propositions auprès des métiers pour rendre possible

# La vision croisée Organisation // Système d'Information

## ■ Apprentissage organisationnel

- Gestion de la connaissance métier
- Gestion de la connaissance technique
- Intégration de nouveaux collaborateurs
- Pyramide des âges
- Processus de veille
- Gestion des hommes clé
- Transfert de connaissances
- Conduite du changement

50  
ans



Institut de  
l'**Organisation**  
en **Entreprise**

Pour en savoir plus : [www.afope.org](http://www.afope.org)

president@afope.org