

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE. KOLEA**

**THÈSE DE DOCTORAT EN SCIENCES COMMERCIALES ET  
FINANCIÈRES**

Option : **MANAGEMENT**

**Capital organisationnel et création de valeur**

**Evaluation selon le référentiel «Thésaurus Bercy V1 »**

**CAS : le capital organisationnel de NAFTAL et de NCA ROUIBA**

**Élaborée par :**

ABID Nabila

**Sous la direction de :**

Dr BELAIDI Abdelaziz  
Maitre de conférences « A »  
ESC- KOLEA

**Soutenue publiquement, le 02 juillet 2018, devant le jury composé de**

Pr. KECHAD Rabah	ESC	Président
Dr. BELAIDI Abdelaziz	ESC	Encadreur
Dr. AZOUAOU Lamia	ESC	Examinatrice
Pr. AMOKRANE Abdelaziz	UMMTO	Examineur
Pr. BENGUERNA Mohamed	ENSM / CREAD	Examineur
Dr. MADAGH Mohamed Chérif	EHEC	Examineur

## Remerciement

Je tiens tout d'abord à exprimer mes sincères remerciements à mon directeur de thèse, Docteur **Belaidi Abdelaziz** (ESC, Kolea). Son écoute, sa disponibilité, ses critiques constructives et ses conseils pertinents ont été déterminants pour l'aboutissement de cette thèse.

Je remercie aussi les membres du jury de thèse qui m'ont fait l'honneur d'accepter d'examiner ce modeste travail de recherche. J'adresse toute ma gratitude au président du jury, le professeur **Kechad Rabah** (ESC, Kolea), aux examinateurs : Docteur **Azouaou Lamia** (ESC, Kolea), Professeur **Amokrane Abdelaziz** (UMMTO), Docteur **Madagh Mohamed Cherif** (EHEC, Koléa).

Je tiens également à témoigner toute ma reconnaissance au Professeur **Benguerna Mohamed** (CERAD / ENSM) pour les conseils judicieux qu'il a su me donner tout au long de ce travail doctoral et pour l'honneur qu'il me fait en acceptant de faire partie du jury de cette thèse.

Je remercie chaleureusement **M. Ouendi**, de m'avoir acceptée et accueillie comme stagiaire au sein de **NCA Rouiba** et avec qui les échanges ont été fructueux. Mes remerciements vont également à : **M. Messaoudi, Mme Tenoutite, M. Arhab, M. Benayad, M. Djerdj, M. Boudissa**, et à tous ceux qui ont accepté de partager avec moi leur temps, leurs idées sur ce travail de recherche et qui ont bien voulu répondre favorablement aux demandes d'entretiens dans le cadre de cette thèse.

Je tiens, tout particulièrement, à témoigner une vive reconnaissance à tous les interlocuteurs de **NAFTAL** qui ont accepté de participer à cette expérience et m'ont permis d'accéder à une masse considérable de documents internes. Je voudrais tout spécialement adresser mes remerciements à : **M. Hadjadj, M. Mansouri (Branche carburant), M. Belhakimi, M. Mansouri (DG) et M. Ramdani**. Je voudrais insister sur la chaleur de l'accueil, la disponibilité et la gentillesse de l'ensemble des employés que j'ai pu côtoyer durant mon stage à NAFTAL.

Enfin, j'adresse tous mes remerciements à **mes parents** et **mes sœurs** qui m'ont témoigné un soutien constant tout au long de ce travail de recherche.

# Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

<b>Introduction générale</b> .....	<b>1</b>
<b><u>Première partie</u> : cadre théorique de la recherche</b> .....	<b>10</b>
<b><u>Chapitre 1</u> : l'organisation partie intégrante du capital immatériel de l'entreprise</b> .....	<b>11</b>
Section 1 : le capital immatériel de l'entreprise.....	12
Section 2 : le capital organisationnel de l'entreprise.....	52
<b><u>Chapitre 2</u> : la création de valeur pour l'entreprise: rôle du capital organisationnel</b> .....	<b>80</b>
Section 1 : les fondements théoriques de la création de valeur.....	80
Section 2 : la contribution du capital organisationnel dans la création de valeur de l'entreprise.....	106
<b><u>Deuxième partie</u> : méthodologie et discussion des résultats empiriques</b> .....	<b>140</b>
<b><u>Chapitre 1</u> : positionnement et démarche de recherche</b> .....	<b>141</b>
Section 1 : positionnement épistémologique de la recherche.....	141
Section 2 : choix méthodologiques pour la recherche empirique.....	146
<b><u>Chapitre 2</u> : discussion des résultats empiriques</b> .....	<b>177</b>
Section 1 : résultats de l'étude menée au sein des entreprises : NCA ROUIBA et NAFTAL ...	177
Section 2 : synthèse et discussion des résultats : Caractéristiques de l'organisation créatrice de valeur.....	237
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>254</b>
<b>Références bibliographiques</b>	
<b>Table des matières</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Résumé de la thèse</b>	

## **Résumé :**

Le capital immatériel s'impose aujourd'hui comme une nouvelle composante qui détermine la croissance des économies. En effet, la valeur des entreprises ne se limite plus aux actifs physiques et financiers. Aujourd'hui, la véritable richesse des entreprises est immatérielle. Le capital immatériel est un ensemble d'actifs intangibles du patrimoine de l'entreprise, bien qu'il ne figure pas au bilan comptable, mais il procure à l'entreprise un avantage compétitif. Sa montée en puissance est expliquée en grande partie par la diffusion des technologies de l'information et de la communication, l'entrée dans l'économie des services et de la connaissance et la mise en évidence du rôle de l'innovation dans la croissance économique. Le capital immatériel se décompose en trois catégories : le capital humain, le capital relationnel et le capital structurel, ce dernier englobe le capital organisationnel, le système d'information et le capital innovation. La valeur du capital humain, relationnel et structurel ne peut être mise en évidence qu'à travers le capital organisationnel. Pour cela, notre recherche a été consacrée à l'examen du capital organisationnel, qui est le seul capital détenu par l'entreprise. Il est défini autour de deux composantes: les capacités stratégiques et les capacités opérationnelles, qui permettent de combiner les ressources nécessaires de l'entreprise afin d'exécuter sa stratégie et créer de la valeur pour ses parties prenantes. Ainsi, l'objectif de notre recherche est de montrer la contribution de l'organisation dans le processus de création de valeur de l'entreprise. Pour répondre à cet objectif, notre recherche adopte une démarche qualitative par étude de cas. Après avoir effectué une évaluation extra financière du capital organisationnel sur la base du référentiel « thesaurus-Bercy V1 », nous avons choisi l'entretien comme technique de recueil de données afin de confirmer ou infirmer, à travers l'expérience des cadres interviewés de deux entreprises algériennes, la contribution du capital organisationnel dans la création de valeur de l'entreprise.

**Mots clés :** capital, immatériel, organisation, valeur, évaluation extrafinancière

## **Abstract:**

The intangible capital is emerging as a new component that determines the growth of economies. Indeed, the value of businesses is no longer confined to the physical and financial assets. Today, the real wealth of the companies is immaterial. The intangible capital is a set of intangibles of the heritage of the company. Although it does not appear on the balance sheet, but it gives the company a competitive advantage. Its increase in importance is in large part explained by the diffusion of the technologies of information and communication, the entry in the services and knowledge economy, and the highlighting role of innovation in economic growth. The intangible capital is divided into three categories: human capital, social capital and structural capital, the latter includes the organizational, information system and innovation capital. The value of the human, relational and structural capital cannot be highlighted through organizational capital. For this, our research was devoted to the examination of organizational capital, which is the only capital held by the company. It is set around two components: strategic capabilities and operational capabilities that allow to combine the resources of the company to execute its strategy and create value for its stakeholders. Thus, the objective of our research is to show the contribution of the organization in the process of value creation of the company. To meet this goal, our research adopts a qualitative approach by case study. After having carried out an extra financial evaluation of the organizational capital on the basis of the reference "thesaurus Bercy V1", we chose the interview as technique for data collection in order to confirm or deny the contribution of organizational capital in the creation of corporate value through the experience of the interviewed managers of two Algerian companies.

**Key words:** intangible capital, organization, value, non-financial evaluation

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	Analyse de la significativité des sous-thèmes par décennies	<b>15</b>
<b>2</b>	Les différentes classifications du capital immatériel	<b>26</b>
<b>3</b>	Les différentes définitions des capacités dynamiques	<b>56</b>
<b>4</b>	Typologie des travaux sur l'apprentissage organisationnel	<b>66</b>
<b>5</b>	Codification de la connaissance organisationnelle	<b>68</b>
<b>6</b>	Indicateurs des valeurs créés pour les parties prenantes	<b>101</b>
<b>7</b>	Les résultats organisationnels	<b>113</b>
<b>8</b>	La structure organisationnelle	<b>116</b>
<b>9</b>	Indicateurs du capital organisationnel selon Edvinsson et Malone	<b>131</b>
<b>10</b>	Les indicateurs de mesure du capital organisationnel selon Sveiby (2000)	<b>133</b>
<b>11</b>	Dimensions et critères de l'efficacité organisationnelle	<b>136</b>
<b>12</b>	Les paradigmes épistémologiques	<b>142</b>
<b>13</b>	Extrait du codage	<b>159</b>
<b>14</b>	Le développement stratégique de NCA Rouiba	<b>163</b>
<b>15</b>	Résultats financiers de NCA Rouiba 2011-2016	<b>165</b>
<b>16</b>	Charges financières NCA Rouiba	<b>165</b>
<b>17</b>	Personnes interviewées à NCA Rouiba	<b>168</b>
<b>18</b>	Les activités couvertes par Naftal	<b>172</b>
<b>19</b>	Personnes interviewées à Naftal	<b>175</b>
<b>20</b>	Apparition des fonctions dans l'organigramme de NCA Rouiba	<b>178</b>
<b>21</b>	Notation de la macro structure de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>181</b>
<b>22</b>	Évaluation de la micro structure de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>182</b>
<b>23</b>	Notation de la micro structure de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>183</b>

<b>24</b>	Évaluation du processus qualité de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>186</b>
<b>25</b>	Évaluation du processus commercial de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>187</b>
<b>26</b>	Notation du processus client de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>188</b>
<b>27</b>	Évaluation de la politique de sécurité de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>190</b>
<b>28</b>	Évaluation du processus management de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>190</b>
<b>29</b>	Notation du processus ressources humaines de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>195</b>
<b>30</b>	Évaluation du processus comptabilité de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>196</b>
<b>31</b>	Évaluation du processus contrôle de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>197</b>
<b>32</b>	Notation du processus finance de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>198</b>
<b>33</b>	Notation des autres processus de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>198</b>
<b>34</b>	Notation de la flexibilité de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>200</b>
<b>35</b>	Notation de la capacité d'improvisation de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>202</b>
<b>36</b>	Apparition des fonctions dans l'organigramme de NAFTAL	<b>205</b>
<b>37</b>	Notation de la macro structure de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>211</b>
<b>38</b>	Évaluation de la micro structure de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>211</b>
<b>39</b>	Notation de la micro structure de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>213</b>
<b>40</b>	Évaluation du processus qualité de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>218</b>
<b>41</b>	Évaluation du processus commercial de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>219</b>
<b>42</b>	Notation du processus client de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>221</b>
<b>43</b>	Évaluation de la politique de sécurité de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>222</b>

<b>44</b>	Évaluation du processus management de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>223</b>
<b>45</b>	Notation du processus ressources humaines de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>225</b>
<b>46</b>	Évaluation du processus comptabilité de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>227</b>
<b>47</b>	Notation du processus contrôle de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>227</b>
<b>48</b>	Notation du processus finance de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>228</b>
<b>49</b>	Notation des autres processus de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>230</b>
<b>50</b>	Évaluation de la flexibilité de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>232</b>
<b>51</b>	Notation de la flexibilité d'improvisation de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>233</b>
<b>52</b>	Notation de la capacité d'improvisation de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »	<b>233</b>

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	Composition du Capital intellectuel selon Roos Johan	<b>20</b>
<b>2</b>	Le capital immatériel selon Edvisson et Malone	<b>21</b>
<b>3</b>	« Bilan étendu » de l'entreprise intégrant l'immatériel	<b>24</b>
<b>4</b>	Les trois principales composantes du capital immatériel	<b>26</b>
<b>5</b>	Un modèle articulant capacités stratégiques et capacités opérationnelles	<b>62</b>
<b>6</b>	Relation entre le capital humain et le capital organisationnel	<b>74</b>
<b>7</b>	Schéma récapitulatif des composantes du capital immatériel	<b>79</b>
<b>8</b>	Les types de différenciation	<b>97</b>
<b>9</b>	La création de valeur par la stratégie « Océan bleu »	<b>99</b>
<b>10</b>	Les formes génériques de valeur	<b>108</b>
<b>11</b>	Modèle de création de valeur par les capacités d'absorption	<b>111</b>
<b>12</b>	Les sources de différenciation dans la chaîne de valeur	<b>126</b>
<b>13</b>	Le tableau de bord équilibré (Kaplan, 1998)	<b>129</b>
<b>14</b>	Le capital organisationnel selon le Theasaurus bercy	<b>152</b>
<b>15</b>	Organigramme Général de « NCA Rouiba »	<b>179</b>
<b>16</b>	Évaluation du capital organisationnel de NCA Rouiba selon le Theasaurus bercy	<b>204</b>
<b>17</b>	Organigramme de NAFTAL	<b>207</b>
<b>18</b>	Évaluation du capital organisationnel de Naftal selon le Theasaurus bercy	<b>236</b>



## LISTE DES ABREVIATIONS

**AFOPE** : Association des fonctions organisation au service de la performance des entreprises

**APAB** : Association des producteurs Algériens de boissons

**GIS** : Gestionnaire des infrastructures de stockage

**GNC** : Gaz naturel comprimé

**GPL** : Gaz de pétrole liquéfié

**HSE** : Hygiène Sécurité Environnement

**IAS** : International Accounting Standards

**IFRS** : International financial reporting standards

**INSEAD** : Institut européen d'administration des affaires

**IR** : Integrated Reporting

**NCA** : Nouvelle conserverie Algérienne

**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Économiques

**OPEP** : Organisation des pays exportateurs de pétrole

**PET** : Polytéréphtalate d'éthylène

**R&D** : Recherche et Développement

**TIC** : Technologies de l'information et de la communication

**WICI** : World Intellectual Capital Initiative

# Introduction générale

Lorsque l'on analyse l'histoire des entreprises jusqu'aux développements les plus récents, on réalise qu'elles ont toujours réussi à créer les modèles de création de valeur les mieux adaptés à leur époque. En effet, les sources de valeur ont perceptiblement changé, passant des facteurs de production à l'ère industrielle, aux modes de distribution et techniques de communication, dont l'importance est particulièrement forte dans l'économie de marché. Aujourd'hui, les sources de valeur sont liées principalement au savoir, à la production d'une valeur additionnelle et à la délocalisation de la production.

En effet, l'économie des services, caractérisée par l'augmentation du rythme de l'innovation et l'émergence des technologies de l'information, a marqué l'avènement de la prédominance des facteurs intangibles comme source vitale de la valeur, d'amélioration des performances et de compétitivité des entreprises.

Le nouvel environnement économique résultant de la crise économique traversée par les différents pays appelle à une transformation radicale de nos modes de réflexion et d'action. Les entreprises se trouvent désormais obligées à faire du capital immatériel un élément central de leurs modes de création de valeur pour continuer à se développer.

Concept dominant de l'économie d'aujourd'hui, le capital immatériel occupe une place grandissante. Il représente l'ensemble des actifs indispensables à tout processus de création de valeur et sa performance reflète la capacité actuelle de l'entreprise à générer des revenus futurs. Effectivement, la richesse de l'entreprise aujourd'hui est d'autant plus importante que l'entreprise disposera de clients fidèles et solvables, de collaborateurs motivés et compétents, de savoir-faire innovants et protégés, des partenaires solides, d'une organisation efficace et d'un système d'information fiable et performant. Il s'agit des facteurs immatériels qui contribuent de façon considérable à l'évolution économique de l'entreprise.

Il ne s'agit pas pour nous de traiter toutes les composantes du capital immatériel, par conséquent, le domaine d'intervention de cette recherche se fixe de manière très précise à l'étude du capital organisationnel, ainsi que sa contribution dans la création de valeur des entreprises.

Ce choix est expliqué principalement par le fait que le capital organisationnel est un actif immatériel détenu par l'entreprise et qui constitue un avantage concurrentiel durable, car il est difficilement imitable, difficilement substituable et il n'est pas échangeable sur le

marché. De plus, il s'agit d'une composante stratégique, car c'est le capital organisationnel qui assure le lien entre les autres actifs immatériels, il intervient en complément de ces actifs pour assurer un niveau de performance pour l'entreprise.

Par ailleurs, le lien entre le capital organisationnel et la création de valeur a été peu abordé notamment sur le plan pratique. Ainsi, l'originalité de notre recherche réside dans la capacité de la mise en œuvre d'une méthode d'évaluation du capital organisationnel dans des entreprises algériennes de façon opérationnelle. Il s'agit du référentiel « Thésaurus Bercy V1 » qui permet d'explorer la qualité et la valeur des actifs immatériels, en leur attribuant des notes, donc il ne s'agit pas d'une estimation monétaire, mais une affectation de scores pour chaque composante du capital organisationnel. C'est cette évaluation qui va nous permettre d'apporter une contribution par la détermination du lien entre le capital organisationnel et la création de valeur des entreprises.

**Avant de poser notre problématique, nous allons essayer de définir les notions fondamentales de notre sujet :**

➤ **L'Organisation :**

Selon Foudriat (2007)\* « *s'organiser, c'est se donner les moyens d'atteindre un objectif en fixant un certain nombre de règles à partir d'une reconstruction rationnelle des étapes nécessaires* ».

L'Organisation réunit donc un ensemble de moyens (humains, matériels, informatiques, économiques) qui permettent la réalisation des activités principales de l'entreprise. Organiser consiste à spécifier le modèle opératoire de l'entreprise, c'est-à-dire à définir, associer, combiner et mettre en œuvre les ressources dont l'entreprise a besoin pour rendre opérationnelle sa stratégie (AFOPE, 2010).

L'Organisation, comme étant un capital immatériel, a été abordée par la majorité des auteurs sous l'angle patrimonial, à travers une vision managériale de l'entreprise, ce qui permet à cette dernière de connaître ce qu'elle possède et les moyens qu'elle doit mettre en œuvre pour développer cet actif. Pour cette raison, la majorité des auteurs a défini le capital organisationnel à partir de ses composantes.

---

\* Foudriat Michel « Sociologie des Organisations: La Pratique du Raisonnement », Pearson Education France, 2007, page 37.

Cabin (1999) considère que l'organisation s'appuie sur quatre composantes : une structure, un système de gestion, des ressources physiques et les individus qui font l'organisation. Tandis que Bernoux (1985), dans sa définition de l'organisation, rappelle les traits caractéristiques de l'organisation : la division des tâches, la distribution des rôles, le système d'autorité, le système de communication et le système de contribution-rétribution.

Une définition plus précise du capital organisationnel a été proposée par Bounfour et Epinette (2006)\*, il est considéré par ces auteurs comme « *l'ensemble des processus, routines et infrastructures déployés par l'entreprise (et toute organisation), pour assurer les combinaisons de ressources matérielles et immatérielles, internes et externes, nécessaires à la livraison des outputs prédéfinis aux parties prenantes de l'organisation* ».

À travers ces définitions, nous constatons que plusieurs éléments contribuent à définir l'organisation : les processus, les valeurs, les routines et la culture de l'entreprise, ses systèmes de gestion, sa structure, ainsi que les ressources matérielles et humaines. Ces éléments forment un système en interaction avec l'environnement, qui permet d'exécuter la stratégie de l'entreprise et créer de la valeur pour ses parties prenantes.

#### ➤ **La création de valeur :**

Au sens économique, les théories de la valeur partent de l'affirmation que la valeur d'un bien est égale (ou proportionnelle) à la quantité de travail qui a été nécessaire pour le produire. Ainsi, selon la théorie Marxienne, la valeur d'échange des marchandises est mesurée à partir de la quantité du travail. La théorie néoclassique ou marginaliste de l'économie ne définit pas la valeur par rapport aux coûts, mais par référence à la demande, c'est l'utilité marginale d'un bien qui détermine sa valeur.

Par ailleurs, créer de la valeur c'est la faire varier dans le sens de la hausse. La création de valeur procure à l'entreprise des avantages compétitifs; c'est un moyen qui lui permet de financer son développement. C'est pourquoi la création de valeur économique est au cœur de l'activité des organisations et au centre de leur vocation, de leur raison d'être et de leur stratégie (Savall et Zardet, 1998).

---

\* Bounfour Ahmed et Epinette George, « Valeur et performance des systèmes d'information : Une nouvelle approche du capital immatériel de l'entreprise ». Dunod, Paris, 2006, Page 84.

La valeur est considérée aussi comme la somme que les clients sont prêts à payer ce qu'une firme leur offre (Porter, 1991). Une entreprise est rentable si la valeur qu'elle obtient est supérieure aux coûts qu'implique la création du produit.

Ainsi, la création de valeur est la résultante d'un ensemble de processus d'activités dans le cadre circonscrit de la chaîne de valeur. Cette dernière est un outil d'analyse interne qui permet d'identifier les lieux de création de valeur et les sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. La création de valeur pour le client peut se faire soit en termes de coûts soit en termes de différenciation (Porter, 1991).

### ➤ **Référentiel « Thésaurus Bercy V1 »**

Un référentiel est un document qui contient des informations de référence structurées. Le référentiel « Thésaurus Bercy V1 » est le premier volet de la méthodologie de la valorisation du capital immatériel, développé par Fustec et Marois (2006) dans leur livre « Valoriser le capital immatériel de l'entreprise ». Ce référentiel a été par la suite enrichi par des contributeurs praticiens, des experts et par différents travaux académiques, en particulier les travaux de l'École supérieure de commerce et de management de l'Université Catholique de Lyon. L'objectif de ce référentiel est de proposer aux entreprises un outil pratique qui leur permet de mesurer leur capital immatériel.

Ce référentiel permet une valorisation extrafinancière utilisée à des fins de management. Ainsi, l'état des actifs immatériels de l'entreprise est apprécié grâce à des notes, ce qui permet de renforcer leurs points forts et de corriger leurs fragilités. Aussi, la forte corrélation qui est établie entre qualité des actifs immatériels et performance économique de l'entreprise permet au manager d'ancrer ainsi sa pratique managériale au cœur du processus de création de valeur.

Le deuxième volet du référentiel, publié en octobre 2015, a été développé suite à la mise en place des normes comptables US GAAP et des normes IFRS qui imposent, de plus en plus, aux entreprises d'évaluer leurs actifs immatériels. L'objectif étant de compléter la méthodologie d'évaluation extra financière présentée dans le premier volet, par une évaluation financière du capital immatériel permettant ainsi de présenter un bilan financier étendu qui intègre les actifs et les passifs (les dettes cachées) immatériels de l'entreprise.

- **Problématique de la recherche :**

Le capital organisationnel est devenu un élément important dans l'évaluation de la performance des entreprises et un thème central de la réflexion managériale. Ainsi, notre problématique de recherche se présente comme suit :

**Comment le capital organisationnel contribue-t-il à la création de valeur de l'entreprise ?**

À travers ce travail, nous allons essayer d'apporter une contribution à la détermination de l'apport du capital organisationnel à la création de valeur dans les entreprises algériennes.

La problématique générale s'articule autour de plusieurs grandes composantes qui sont intimement liées entre elles, ce qui nous conduit à formuler une série de questions secondaires :

- Que peut-on comprendre par le capital organisationnel ? Quelles sont ses composantes?
- Quel est le lien entre le capital organisationnel et les autres composantes du capital immatériel ?
- Quelle est la place du capital organisationnel au sein du processus de création de valeur ?

Pour ce faire, nous tenterons de vérifier la validité des hypothèses suivantes que nous avons formulées à partir de la revue de littérature :

**Hypothèse N°1 :** Le capital organisationnel permet à l'entreprise de combiner ses ressources et les aligner avec efficacité sur sa stratégie.

**Hypothèse N°2 :** Le capital organisationnel ne peut pas être indépendant des autres composantes du capital immatériel pour créer de la valeur pour l'entreprise

- **Revue des écrits parus dans le domaine du capital organisationnel:**

L'apparition du concept « Capital immatériel » est liée aux travaux scientifiques des différents auteurs. Edith Penrose, dans son ouvrage "la théorie de la croissance de la firme» publié en 1959, a considéré l'entreprise comme étant un ensemble de ressources productives à la fois physiques et humaines. En 1966, l'économiste américain Harvey Leibenstein a développé la théorie de l'efficacité X qui stipule qu'il existe un facteur « x » différent des

facteurs de production qui explique l'efficacité des entreprises et les différentiels de performance.

L'expression de capital intellectuel "Intellectual Capital" a été utilisée pour la première fois en 1969 par l'économiste canadien John Galbraith qui le considère comme des composantes dynamiques des actifs dont l'utilisation ajoute de la valeur à l'outil de production. En 1991, l'entreprise suédoise « Skandia AFS » a mis en place pour la première fois un département appelé « Capital Immatériel » sous la direction de Leif Edvinsson, l'un des pionniers dans le domaine de l'immatériel.

À partir de 1997, une série de livres a commencé à être publiée. Karl-Erik Sveiby publie « *La nouvelle richesse des entreprises* ou *The New Organizational Wealth* », Leif Edvinsson et Michael Malone (1999) publient « le capital intellectuel, *Intellectual Capital* ». Une année après, Nick Bontis lance le Journal du capital intellectuel, *Journal of Intellectual Capital* » et Ahmed Bounfour publie « *le Management des Ressources Immatérielles* ».

L'approche immatérielle vise à élargir l'actif de l'entreprise afin de mieux appréhender le potentiel de création de valeur. En effet, l'écart entre ce que vaut l'entreprise sur le plan comptable et financier et sa valeur réelle sur le marché, qui est parfois inexplicable, représente l'effet du capital immatériel de l'entreprise.

Le capital immatériel est un concept qui regroupe l'ensemble des actifs intangibles contribuant à la création de valeur d'une entreprise. Il se décompose en trois catégories : le capital humain, le capital relationnel, le capital structurel et le capital organisationnel, qui est souvent inclus dans le capital structurel, il constitue l'objet de notre recherche.

Les premières idées relatives à l'organisation prennent leur origine dans les réflexions des auteurs de l'école classique du management (F.W. Taylor, H. Fayol et M. Weber) dans l'organisation scientifique et administrative du travail, ces auteurs ont formulé les premières règles de structuration et de gestion des organisations ainsi que les différents outils qui en découlent.

Par la suite, en analysant les dysfonctionnements et les conflits dans les organisations mécanistes, d'autres considérations ont été prises en compte telles que : le facteur humain et les conditions de travail (E. Mayo), les phénomènes des groupes (K. Lewin), les besoins de l'homme au travail (A. Maslow), les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène au travail

(F.Herzberg). Mais jusque-là, l'hypothèse qu'il existe une organisation optimale n'est pas encore remise en cause.

Plus tard, une nouvelle vision de l'organisation apparaît où l'environnement prend une place prépondérante. Ainsi, l'organisation est devenue un système ouvert sur l'extérieur et dépend de son environnement mouvant, complexe et contingent.

Face à cet environnement instable, l'organisation doit être flexible et doit s'adapter en permanence pour survivre. Pour ce faire, l'entreprise s'appuie sur la stratégie qui permet d'aligner ses objectifs aux opportunités offertes sur le marché, cette démarche a été développée par les travaux de Burns et Stalker (1961), Chandler (1962), Woodward (1965) ou Lawrence et Lorsch (1969), et notamment les travaux d'Henry Mintzberg (1982).

Au cours de ces dix dernières années, l'organisation est devenue un thème central de la réflexion managériale dans différentes approches disciplinaires, notamment le management stratégique et les approches basées sur l'apprentissage. Dès lors, les chercheurs tentent de comprendre ce qui se passe dans les organisations et de découvrir les dimensions cachées de la vie organisationnelle.

L'organisation, comme étant une ressource stratégique intangible, s'inscrit dans les courants de l'analyse concurrentielle du management stratégique, qui traite la question fondamentale du maintien de l'entreprise de son avantage concurrentiel dans le temps. La théorie des ressources ainsi que la théorie des capacités dynamiques ont particulièrement favorisé l'émergence du capital organisationnel et ont considérablement reconnu son importance.

Plusieurs travaux ont contribué au développement de la théorie des ressources. Cette dernière trouve son fondement dans les travaux de Penrose (1959) qui portent sur le rôle des ressources propres aux entreprises dans la réussite de la stratégie de diversification. Cette réflexion a été poursuivie par Wernerfelt (1984) qui a expliqué les différences de performance entre les entreprises du même secteur sur le long terme par des facteurs qui se trouvent à l'intérieur de l'entreprise et ne proviennent pas du secteur ou de la position de l'entreprise dans son marché.

Après le développement de Wernerfelt (1984), la théorie des ressources a été reprise par Barney (1991), qui a essayé de la rendre plus opérationnelle. Ainsi, il a insisté sur le rôle



et l'importance des ressources organisationnelles dans la constitution de l'avantage concurrentiel durable pour l'entreprise.

Ainsi, l'approche basée sur les ressources ou « Resources-based view » a focalisé l'attention sur le potentiel qui se trouve à l'intérieur de l'entreprise, elle affirme que l'entreprise peut avoir un avantage concurrentiel durable si elle a la capacité de mettre en place un processus permettant d'accumuler et de combiner ses ressources stratégiques.

Par ailleurs, la théorie des capacités dynamiques explique comment les entreprises développent et renouvellent leurs capacités pour rendre l'avantage concurrentiel durable. Cette théorie considère que la performance de l'entreprise résulte des capacités organisationnelles qui permettent à l'entreprise d'apporter des réponses adaptées aux changements de l'environnement. La théorie des capacités dynamiques s'est développée autour de deux approches, l'approche entrepreneuriale (Adner et Helfat, 2003) et l'approche évolutionniste (Winter et Nelson (1982), Peteraf et Maritan (2007), Teece (2012)), c'est cette deuxième approche qui a mis l'accent sur le capital organisationnel.

Le capital organisationnel n'est donc pas un thème nouveau, mais le contexte actuel rend ce thème d'une importance singulière. Le capital organisationnel est devenu ainsi un élément important dans l'évaluation de la performance des entreprises et un thème central de la réflexion managériale.

Le capital organisationnel renvoie à l'aptitude de l'entreprise à s'organiser (Bounfour, 2011) permettant de mettre tous les processus et leur fonctionnement au service des finalités de l'entreprise. Pour cela, il est considéré comme un outil stratégique clé pour mener à bien les opérations de croissance et de développement des entreprises.

#### ▪ **Cadre épistémologique et démarche méthodologique :**

Le capital organisationnel est ubiquitaire et de ce fait difficilement cernable (Bounfour, 2011). Pour l'analyser, nous avons opté pour un positionnement épistémologique positiviste. Cette étude dépendra donc des interprétations résultant de l'opérationnalisation des concepts, de telle sorte qu'ils puissent être mesurés.

Ainsi, nous allons adopter une démarche méthodologique comportant deux parties. La première partie comporte deux chapitres théoriques à travers lesquelles nous procédons par une revue de la littérature spécialisée dans le domaine du capital immatériel, en analysant en profondeur l'une de ses composantes, à savoir : le capital organisationnel.

Le premier chapitre traite donc le concept du capital immatériel d'une manière générale, les facteurs qui expliquent sa montée en puissance, son évolution ainsi que ses principales composantes. Ensuite, nous allons traiter le capital organisationnel, objet de notre recherche, comme composante du capital structurel et nous allons présenter les différentes approches et définitions de ce dernier, les théories qui ont contribué à son émergence, son développement et sa relation avec les autres composantes du capital immatériel : capital humain, relationnel et structurel.

Ensuite, nous examinerons comment le capital organisationnel permet à l'entreprise de créer de la valeur et sa contribution à la performance.

La deuxième partie, empirique, va s'intéresser à une étude par enquête auprès d'entreprises algériennes. De ce fait, nous mobilisons la méthodologie de l'étude de cas qui permet d'utiliser des sources empiriques multiples, et qui permet aussi d'adapter la recherche aux particularités du terrain. Nous allons étudier l'organisation de deux entreprises algériennes afin de déterminer sa contribution à la création de valeur de ces entreprises.

En Algérie, plusieurs travaux se sont intéressés au capital humain et la capitalisation des connaissances, mais très peu d'études ont été réalisées sur les autres composantes du capital immatériel. Nous avons trouvé deux études effectuées par les chercheurs Benhamouda (2012) et Sellou (2016).

L'étude de Benhamouda (2012) porte sur « *la création de valeur à travers les facteurs immatériels* ». Le chercheur s'est basé sur l'approche du Knowledge Management afin d'expliquer la valeur ajoutée par la fonction ressource humaine et son rôle dans la performance organisationnelle. Sellou (2016) a, quant à elle, analysé « *la structure des immatériels au sein des entreprises algériennes* » sur la base des données comptables prises de leurs bilans et comptes de résultats. Elle a abouti à la conclusion que les entreprises publiques algériennes accordent une importance particulière au capital humain, alors que le capital structurel et relationnel occupent une place plus importante dans les multinationales. Ceci est expliqué par les investissements importants effectués en innovation et en systèmes d'information ainsi que les activités de sponsoring et de mécénat.

Ainsi, nous ne trouvons pas d'études qui ont essayé de tester la relation entre l'organisation et la création de valeur sur le plan théorique ou pratique. D'où l'importance de mettre en œuvre une méthode d'évaluation du capital organisationnel dans des entreprises algériennes de façon opérationnelle.

---

# **PREMIERE PARTIE**

## **CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE**

**Chapitre 1 - L'organisation partie intégrante  
du capital immatériel de l'entreprise**

**Chapitre 2 - La création de valeur pour  
l'entreprise: rôle du capital organisationnel**

L'organisation des activités, pour qu'elles soient efficaces et rentables, a toujours été le souci de toutes les entreprises, depuis les théoriciens classiques jusqu'à nos jours. Pour ce faire, elles tentent de développer un modèle d'organisation créateur de valeur pour leurs parties prenantes.

En effet, dans la littérature, il existe plusieurs approches du capital organisationnel, et chacune propose sa propre définition du capital organisationnel. Cependant, toutes ces approches convergent vers l'idée que l'organisation contribue considérablement dans la génération des profits durables, d'où l'intérêt de sa prise en compte dans le management de l'entreprise.

Cette première partie a pour vocation de traiter l'aspect théorique de notre recherche. Scindée en deux chapitres, cette partie précise les concepts fondamentaux de notre problématique et les liens existant entre eux sur la base des différents travaux des auteurs qui se sont intéressés au capital immatériel et à la création de valeur.

Dans le premier chapitre, nous allons traiter les travaux réalisés sur le capital immatériel, tout en mettant l'accent sur le capital organisationnel, objet de notre recherche. Nous aboutissons à un modèle du capital organisationnel défini autour de deux principales composantes. Le deuxième chapitre est consacré essentiellement à l'examen de la contribution du capital organisationnel dans la création de valeur de l'entreprise.

## **Chapitre 1 : L'organisation partie intégrante du capital immatériel de l'entreprise**

Au cours de ces dernières années, le succès économique repose de moins en moins sur les industries manufacturières, une nouvelle composante s'est imposée comme une source vitale de la valeur, d'amélioration des performances et de compétitivité des entreprises : l'immatériel.

Le capital immatériel a fait l'objet de plusieurs recherches académiques, il prend de plus en plus d'importance dans l'économie d'aujourd'hui comme le principal facteur de croissance et de performance.

En effet, la valeur des entreprises ne se limite plus aux actifs physiques et financiers. Aujourd'hui, la véritable richesse des entreprises est immatérielle : la valeur du portefeuille de

brevets et des marques et la capacité créative des collaborateurs deviennent le moteur déterminant de la croissance des entreprises.

Ce chapitre est divisé en deux sections : la première section traite le concept capital immatériel d'une manière générale, les facteurs qui expliquent sa montée en puissance, son évolution ainsi que ses principales composantes.

La deuxième section est consacrée au capital organisationnel, objet de notre recherche, comme composante du capital structurel et présente les différentes approches et définitions de ce dernier et sa relation avec les autres composantes du capital immatériel.

## **Section 1 : Le capital immatériel de l'entreprise**

Aujourd'hui, la richesse d'une entreprise est abstraite, elle réside dans la capacité à innover, dans la perspective de développer ou d'investir dans les recherches et le développement et de valoriser le facteur humain et le motiver à créer des concepts et à produire des idées. Cependant, le capital immatériel s'impose comme une nouvelle composante qui détermine la croissance des économies.

À travers cette section, nous allons essayer d'éclairer le concept de « capital immatériel », en présentant ses différentes définitions, ses typologies et ses différentes composantes.

### **1-1- Apparition et définitions du capital immatériel**

#### **1-1-1- Les facteurs expliquant la montée en puissance de l'immatériel**

Les facteurs qui ont poussé les entreprises à faire du capital immatériel un élément central dans leurs modes de réflexion et d'action peuvent être résumés dans ce qui suit :

- **Les technologies de l'information et la transformation des entreprises:**

Le développement massif des technologies de l'information et de la communication a facilité aux entreprises l'accès et le partage de l'information. Par conséquent, l'information est devenue le nouveau carburant et le moteur des échanges économiques qui a ouvert des perspectives considérables d'amélioration de l'efficacité des entreprises.

Selon Keely (2007)\*, les nouvelles technologies « *transforment l'activité économique, comme l'avaient fait auparavant la machine à vapeur, le chemin de fer et l'électricité* ».

Le développement de divers outils informatiques et la mise en place de bases de données donnent aux entreprises la possibilité de mieux connaître la demande, améliorer la qualité des produits et services et identifier et suivre les clients et donc mieux gérer leur relation avec ses derniers.

Par conséquent, les technologies de l'information, dont l'utilisation croit considérablement, permettent aux entreprises d'avoir une vision sur les activités stratégiques à forte valeur ajoutée, elles ouvrent aux entreprises des possibilités considérables de réorganisation, de recentrage et d'externalisation.

En effet, les technologies de l'information permettent aussi de réduire les coûts de transactions à travers le fonctionnement en réseau entre les entreprises et l'utilisation d'internet comme moyen de vente qui a remplacé les intermédiaires traditionnels.

De ce fait, les technologies de l'information ont appelé à une transformation radicale de pensée des entreprises en les incitant à investir de plus en plus en recherche et développement et en capital humain.

#### **- L'économie des services et les nouvelles sources de création de valeur :**

Les services représentent depuis plus de 20 ans la part majoritaire de l'activité économique. Les entreprises industrielles utilisent de plus en plus d'activités tertiaires (Recherche et Développement, conception, marketing, communication, services après-vente...) notamment avec le développement des technologies de l'information et de la communication qui ont permis une meilleure division des tâches, ce qui a conduit les entreprises à externaliser les fonctions supports qui sont de plus en plus gérées par des entreprises distinctes.

Aujourd'hui, dans les économies de services, la création de richesse ne répond plus aux règles de l'ère industrielle, mais elle repose sur les idées, les marques et les concepts qui jouent un rôle essentiel dans la création de valeur pour les entreprises et les économies.

---

\* Keeley Brian, « Le capital humain : Comment le savoir détermine notre vie », Les essentiels de l'OCDE, 2007. Page 25.

## - **L'innovation, facteur déterminant de la compétitivité des entreprises**

Au début du 20<sup>e</sup> siècle, Schumpeter (1912) considère l'innovation comme le facteur essentiel de l'évolution économique. En effet, l'innovation est devenue le principal moteur de la croissance et de la richesse des pays.

Pour assurer leur développement, les entreprises sont obligées non seulement de faire mieux que les autres, mais aussi faire ce qu'ils ne font pas pour assurer leur pérennité et continuer à croître.

Par conséquent, les entreprises se trouvent dans l'obligation d'investir massivement dans la R&D, en particulier, la formation des salariés ainsi que la qualité du système éducatif qui détermine la capacité d'innovation de l'entreprise.

## - **Le rôle croissant de la connaissance :**

Depuis Adam Smith, la plupart des économistes reconnaissent que la main d'œuvre (le facteur travail) est un facteur indispensable de production et que les compétences et les talents de la main d'œuvre d'un pays alimentent l'activité économique et représentent un de ses atouts concurrentiels les plus importants.

Pour s'adapter au changement économique, la prise en compte du rôle crucial de la connaissance dans les activités économiques et l'investissement dans le capital humain s'imposent et prennent de plus en plus d'importance au sein des entreprises. De ce fait, les processus d'apprentissage deviennent primordiaux dans une économie où la connaissance devient une ressource productive incontournable.

On constate que les technologies de l'information, l'économie des services et de la connaissance et l'innovation expliquent essentiellement la montée en puissance de l'immatériel ; en plus de l'introduction de nouveaux outils de gestion et de nouvelles procédures tels que les méthodes de calcul statistiques, la recherche opérationnelle et d'autres méthodes quantitatives qui aident à l'analyse des facteurs essentiels permettant la création de valeur de l'entreprise.

Les différents sous thèmes du capital immatériel étaient significatifs sur certaines périodes, par ailleurs, plus de 50% des articles ont été écrits à partir des années 1980. Le tableau ci-après représente la significativité des sous-thèmes du capital immatériel par décennies.

**Tableau 1 – Analyse de la significativité des sous-thèmes par décennies**

	Goodwill	Incorporel	Humain	R&D	Logiciel	Marque	Intellectuel	Brevets	Publicité	TOTAL
<b>Avant 1940</b>	3	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>3</b>
<b>1940-1949</b>	0	2	0	0	0	0	0	1	0	<b>3</b>
<b>1950-1959</b>	3	1	1	0	0	0	0	0	0	<b>5</b>
<b>1960-1969</b>	12	1	1	1	0	0	0	0	0	<b>15</b>
<b>1970-1979</b>	6	0	31	2	0	0	0	0	4	<b>43</b>
<b>1980-1989</b>	0	0	5	8	1	0	0	0	2	<b>16</b>
<b>1990-1999</b>	3	4	0	8	1	4	0	0	0	<b>20</b>
<b>2000 et plus</b>	10	18	4	12	1	3	7	0	0	<b>55</b>
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>26</b>	<b>42</b>	<b>31</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>160</b>

**Source :** Bessieux-Ollier Corinne, Walliser Élisabeth, « Le capital immatériel. État des lieux et perspectives », *Revue française de gestion*, 2010. Vol. 36, no 207, Page 89.

Ce tableau fait apparaître que l'étude du capital immatériel et son rôle dans la création de valeur des entreprises a fait l'objet de plusieurs recherches académiques. En effet, l'économie d'aujourd'hui se fonde de plus en plus sur des facteurs intangibles, ce qui affirme que l'immatériel est le principal facteur de croissance et de performance.

### **1-1-2- Apparition du concept « capital Immatériel » :**

L'apparition du concept Capital immatériel est liée à des travaux scientifiques des différents auteurs, qui se résument comme suit :

En **1959**, Edith Penrose a ouvert la voie vers la théorie des ressources, son travail a été à l'origine du développement de cette théorie. Elle publie un ouvrage intitulé "*la théorie de la croissance de la firme*"; elle considère l'entreprise comme étant une organisation administrative et un ensemble de ressources productives à la fois physiques ou tangibles (usines, équipements, matières premières, produits finis...etc.) et humaines disponibles dans l'entreprise.

En **1966**, l'économiste américain Harvey Leibenstein a développé une théorie appelée la théorie de l'efficacité X. Selon cet auteur, il existe un facteur x différent des facteurs de production qui explique l'efficacité des entreprises.



Leibenstein (1966) voit que les entreprises qui disposent des mêmes facteurs de production (Travail et capital) peuvent aboutir à des performances différentes. Dans cette optique, la théorie de l'efficience X s'intéresse à la qualité du management.

Cet auteur constate dans sa théorie que l'efficience est influencée, non seulement par la nature et le volume des facteurs de production, mais également par des facteurs d'efficience qui sont non quantifiables, tels que la qualité de l'organisation du travail et la motivation des salariés.

En **1969**, l'expression de capital intellectuel "*Intellectual Capital*" est utilisée pour la première fois par l'économiste canadien John Galbraith. Selon cet auteur, ce concept désigne les composantes dynamiques des actifs dont l'utilisation ajoute de la valeur à l'outil de production.

En **1986**, Karl-Erik Sveiby, dirigeant d'une société de conseil en organisation suédoise, publie son travail intitulé « *la société de la connaissance* » sur le management des savoir-faire et la gestion des actifs intangibles, selon Brabet et Perez (2004)\* , Sveiby a proposé des indicateurs de repérage des différentes formes des actifs intangibles qui se présentent comme suit : « *la compétence, la capacité managériale et le pouvoir relationnel des marques* ».

En **1991**, Jay Barney, considéré parmi les fondateurs des théories basées sur les ressources, étudie le critère d'un avantage concurrentiel soutenable grâce aux ressources et publie un article sur une approche de l'avantage concurrentiel durable par les ressources de l'entreprise "*Firm resources and sustained competitive advantage*".

Selon cette approche, la mise en œuvre des ressources au sein de l'entreprise permet d'améliorer la performance de cette dernière et d'obtenir un avantage concurrentiel. Pour ce faire :

- La valeur des ressources et compétences se conçoit à travers des activités créatrices de valeur stratégique ;

- Les ressources devraient être difficilement imitables, non substituables et rares, c'est à dire possédées par une seule entreprise, ou par un nombre restreint d'entreprises.

---

\* Brabet Julienne, Perez Roland, « Management de la compétitivité et emploi », Editions L'Harmattan, 2004, Page 130.

En septembre **1991**, l'entreprise suédoise « Skandia AFS » a mis en place pour la première fois un département appelé « Capital Immatériel » sous la direction de **Leif Edvinsson**. Selon le vice-président du groupe Skandia, Jan Carendi, « *J'étais convaincu que nous avons besoin d'une fonction Capital immatériel, équivalente à nos traditionnelles fonctions « finance » ou « marketing »* »<sup>1</sup>. Les principales missions de ce département sont :

- Le développement de la fonction capital immatériel comme une valeur durable et visible qui complète le compte de résultat de l'entreprise ;
- Favoriser le partage de connaissance au sein de l'entreprise en renforçant les liens entre les différentes directions de cette dernière.

En **1994**, la société Skandia a publié un rapport complémentaire à son rapport annuel intitulé « *la visualisation du capital intellectuel* » qui avait des répercussions dans le monde entier.

En octobre 1994, Tomas Stewart, journaliste du magazine américain « Fortune », publie un article intitulé l'actif le plus important de votre entreprise : le capital immatériel « *Your company's most valuable asset : Intellectual Capital* »<sup>2</sup>. Selon cet auteur, le capital intellectuel ne peut pas être touché, mais il peut rendre l'entreprise riche.

En avril **1996**, un colloque a été organisé à Washington sur les éléments incorporels par la « Securities and Exchange Commission ». Durant cette année, la société Skandia a publié plusieurs rapports : « Renouveau et Développement », « Les processus de création de valeur / Value Creating Processes », « Le pouvoir de l'innovation / Power of Innovation ».

À partir de **1997**, une série de livres a commencé à être publiée. Karl-Erik Sveiby publie « *La nouvelle richesse des entreprises / The New Organizational Wealth* », Leif Edvinsson et Michael Malone publient « le capital intellectuel / *Intellectual Capital* ». Une année après, Nick Bontis lance le Journal du capital intellectuel / *Journal of Intellectual Capital* » et Ahmed Bounfour publie « *le Management des Ressources Immatérielles* ».

Pour définir le capital immatériel, de nombreux termes ont été utilisés par les auteurs dont la signification est la même : capital intellectuel, intangible ou immatériel.

---

<sup>1</sup> Edvinsson et Malone, « Le capital immatériel de l'entreprise », Maxima, Paris, 1999, Page 66.

<sup>2</sup>Daguzan Jean-François, Masson Hélène, « L'intelligence économique : Quelles perspectives ? », Éditions L'Harmattan, 2004, Paris, Page 211.

### 1-1-3- Définitions du Capital Immatériel :

La définition du capital immatériel diffère d'un auteur à un autre :

Cotta (1991)<sup>1</sup>, en distinguant le capital physique du capital immatériel, définit les biens qui constituent ce dernier comme « *l'ensemble des connaissances qui ont permis la création des biens matériels et immatériels existants et qui permettent aujourd'hui l'utilisation des biens matériels* ». Les biens matériels, quant à eux, sont définis comme « *un ensemble de biens, qui sont soit financiers, soit physiques, créés par l'homme dans son effort d'aménagement du monde extérieur* ».

Brooking (1996)<sup>2</sup>, voit que le capital immatériel est « *le terme donné aux actifs intangibles combinés qui permettent à l'entreprise de fonctionner* »

Edvinsson & Malone (1999)<sup>3</sup> définissent le capital immatériel comme suit : « *la détention d'un savoir, d'une expérience concrète, d'une technologie d'organisation, de relations avec les clients et de compétences professionnelles qui confèrent à l'entreprise un avantage compétitif sur le marché.*»

Fustec et Marois<sup>4</sup> (2006) définissent le capital immatériel comme étant « *un constituant de l'entreprise, identifiable séparément, qui participe aux opérations génératrices de rentabilité présente ou future, mais dont la valeur ne figure pas au bilan.* » Selon ces auteurs, un élément de l'entreprise figurant au bilan qui a une valeur supérieure à son coût est un élément porteur de valeur immatérielle.

Epingar Patrick (2007)<sup>5</sup>, quant à lui, voit le capital immatériel de l'entreprise comme « *un ensemble d'actifs qui s'expriment en termes de compétences et de savoirs susceptibles de produire durablement un flux de revenus* ».

---

<sup>1</sup> Cotta. A, « Le capital », Encyclopédia Universalis, page 930, 1991, cité dans EPINGAR Patrick, « Management des connaissances en entreprise », 2<sup>e</sup> édition, Lavoisier, Paris, 2007, Page 92.

<sup>2</sup> Brooking A « Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millenium Enterprise», International Thomson Business Press. 1996. Page 12.

<sup>3</sup> Edvinsson et Malone, Op. Cit. Page 68.

<sup>4</sup> Fustec Alan, Marois Bernard, « Valoriser le capital immatériel de l'entreprise » ; éditions d'organisation, 2006. Page 18.

<sup>5</sup> Epingar Patrick, op, cit, page 94, 2007.

Un actif immatériel, selon Christian Pierrat (2009)<sup>1</sup>, est un élément du patrimoine de l'entreprise qui présente simultanément les caractéristiques suivantes :

- Absence de substance physique ;
- Durée de vie indéterminée ;
- Unicité ou une forte spécificité ;
- Grande incertitude sur ses revenus futurs ;
- Difficilement séparable des autres actifs.

Dans une optique financière, le capital immatériel est défini par Vernimmen<sup>2</sup> comme un "*Ensemble des compétences, des techniques ou des pratiques possédées par une entreprise qui lui permettent d'obtenir une rentabilité supérieure à la rentabilité minimale exigée par ses pourvoyeurs de fonds* ». Ce capital immatériel n'a souvent aucune valeur comptable ; néanmoins, pour évaluer une entreprise très rentable, la valeur patrimoniale de cette dernière est corrigée par le goodwill.

En d'autres termes et en résumant les définitions précédemment présentées nous constatons que le capital immatériel est un ensemble d'actifs intangibles du patrimoine de l'entreprise qui englobent les connaissances, les compétences, les technologies et les relations clients, qui, bien qu'ils ne figurent pas au bilan comptable, ils procurent à l'entreprise un avantage compétitif.

À présent que nous avons présenté les différentes définitions du capital immatériel, nous allons nous tourner vers les typologies de ce dernier et examiner ses principales composantes.

## **1-2- Les typologies du Capital immatériel :**

Dans la littérature en management, il existe plusieurs typologies du capital immatériel, dans cette partie, nous allons essayer de mettre en exergue les essais typologiques les plus couramment utilisés.

Brooking (1996), chercheuse américaine, pionnière en matière du capital immatériel, a décrit une méthodologie d'audit qui aide les entreprises à atteindre leurs objectifs par la

---

<sup>1</sup> Pierrat Christian, « Immatériel et comptabilité » cité dans COLASSE Bernard, « Encyclopédie de comptabilité, Contrôle de gestion et Audit », édition Economica, 2009.

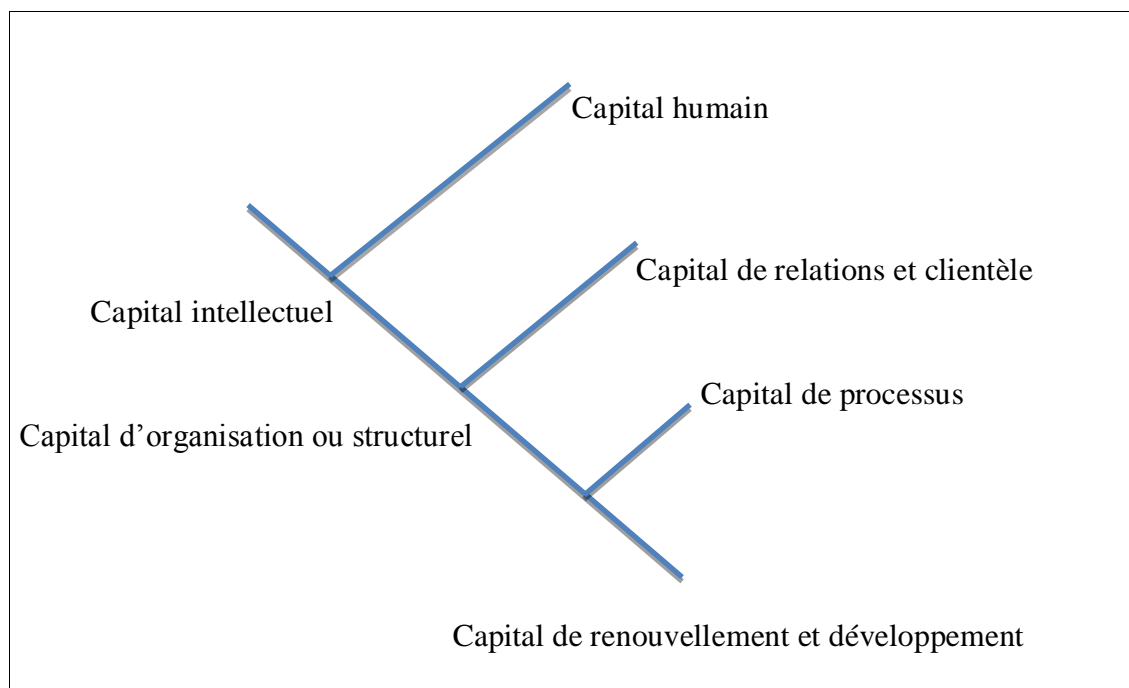
<sup>2</sup> <http://lecercle.lesechos.fr/entrepreneur/compta-finances/221138399/capital-immateriel-enjeu-majeur-entreprises>. Le 17-04-2014 à 16 :51.

gestion des actifs intellectuels. Elle propose de distinguer quatre catégories du capital immatériel :

- Actifs centrés sur l'humain : compétences, éducation et expertises ;
- Actifs liés aux infrastructures : Systèmes d'information, systèmes financiers, processus et méthodologies ;
- Actifs de propriété intellectuelle : brevets, savoir-faire et marques commercialisées ;
- Actifs liés au marché : clients, marques et canaux de distribution.

John Roos (1997), professeur de stratégie, illustre les composantes du capital immatériel par le graphique suivant :

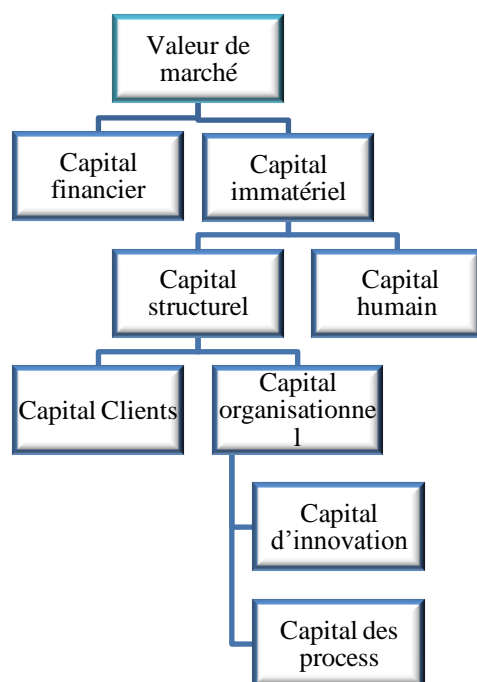
**Figure N° 1** : Composition du Capital intellectuel selon Roos Johan (1997)



*Source*: Roos Johan, « *Intellectual capital: what you can measure you can manage* », Perspectives for managers-IMD- 10 Novembre 1997, Lausanne. Cité dans Brillman Jean, Hérard Jacques, « *Management : Concepts et meilleures pratiques* », Eyrolles, Édition d'Organisation. 2011. Page 538.

Edvinsson et Malone (1999) ont présenté une décomposition de la valeur de l'entreprise en actifs matériels et immatériels comme suit :

**Figure N° 2** : Le capital immatériel selon Edvinsson et Malone



*Source* : Edvinsson et Malone, « *Le capital immatériel de l'entreprise* », Maxima, Paris, 1999. Page 83.

Edvinsson et Malone (1999) retiennent deux composantes du capital immatériel, le capital humain et le capital structurel, la différence entre ces deux composantes réside dans le fait que le capital humain n'appartient pas juridiquement à l'entreprise contrairement au capital structurel.

Dans une vision financière, les normes IAS-IFRS ont fait apparaître de nouvelles notions en comptabilité, parmi les principes sur lesquels sont basées ces normes, le principe de la prééminence de la réalité économique sur l'apparence juridique. En conséquence, les actifs immatériels sont plus reconnus en comptabilité que par le passé. Les indicateurs comptables traditionnels ne rendent pas correctement compte du capital immatériel des entreprises.

D'après Fustec et Marois (2006), les actifs immatériels qui peuvent être pris en compte selon la norme IFRS 3 sont :

- Les marques ;
- Les savoir-faire et la R D.
- Les possessions artistiques ;

- Les fichiers clients ;
- Les contrats et licences ;
- Le système d'information.

Toutefois, certains actifs tels que le capital humain et le capital organisationnel ne sont pas reconnus par ces normes, cela peut être expliqué par le fait que les actifs reconnus par ces normes doivent remplir, selon Blomme et Carlier (2009) \*, certains critères : « *Un actif est une ressource contrôlée par l'entité du fait d'évènements passés et dont les avantages économiques futurs sont attendus par l'entité.* ». Les critères de constatation sont satisfaits :

- S'il est probable que les avantages économiques futurs liés aux éléments entreront à l'entité, et
- S'il existe un système de mesure fiable du coût ou de la valeur des éléments.

De ce fait, un élément immatériel peut être considéré comme un actif s'il est probable que les bénéfices futurs de cet élément surviennent et les coûts générés par cet élément peuvent être évalués.

Dans cette optique, Rennie (1999) distingue deux composantes du capital immatériel :

- Les actifs intellectuels réels,
- Les actifs intellectuels potentiels.

Certaines entreprises se sont adaptées facilement à ce nouveau modèle, car il intègre des actifs qui n'entraient pas dans leurs bilans, alors que d'autres entreprises résistent à ce modèle puisque le système classique ne montre pas certaines faiblesses cachées dans des bilans positifs.

Il est à noter que l'avantage compétitif d'une entreprise ne repose plus sur les actifs comptables traditionnels (les bâtiments, les stocks, les machines... ; etc.) mais il repose sur de nouveaux facteurs comme le talent des employés, les systèmes d'information et la compréhension du marché et d'autres facteurs qui ne sont toujours pas pris en compte par le système comptable.

Sullivan (2000) a présenté les composantes du capital immatériel en trois catégories :

- Le capital humain : Compétences, savoir-faire, créativité et expérience

---

\* Blomme William et Carlier Thomas, « IFRS : La pratique », Deloitte Belgique, Kluwer, 2009. Page 75.

- Les actifs intellectuels : Processus, inventions, méthodologie, programmes, bases de données.
- La propriété intellectuelle : marques, brevets, secrets de fabrication.

Le modèle proposé par Cavalcanti et Al (2001)<sup>\*</sup> est composé de quatre types de capitaux :

- Le capital social : il correspond aux facteurs économiques, sociaux, financiers, technologiques et culturels, de ce fait, il s'agit de l'environnement externe de l'entreprise qui influence sa performance. D'après ces auteurs, ce capital doit être géré d'une manière permanente pour que l'entreprise puisse se positionner de la meilleure façon dans le milieu dans lequel elle est insérée.

- Le capital structurel : il s'agit de l'infrastructure nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise, c'est une propriété qui appartient à l'entreprise, telle que les marques, les brevets, processus et logiciels ainsi que la culture organisationnelle.

- Le capital humain : il correspond à la capacité, l'expérience et l'aptitude possédées par les employés qui intègrent l'entreprise ainsi que la connaissance formelle, les valeurs et les réseaux sociaux de ces employés.

- Le capital relationnel : il correspond à la manière dont l'entreprise est liée avec son environnement représenté par des clients, des fournisseurs, le gouvernement, des concurrents et tous les intervenants qui composent l'environnement. Selon ces auteurs, l'entreprise doit établir des canaux de communication entre ces intervenants afin d'atteindre ses objectifs dans le cadre de sa stratégie.

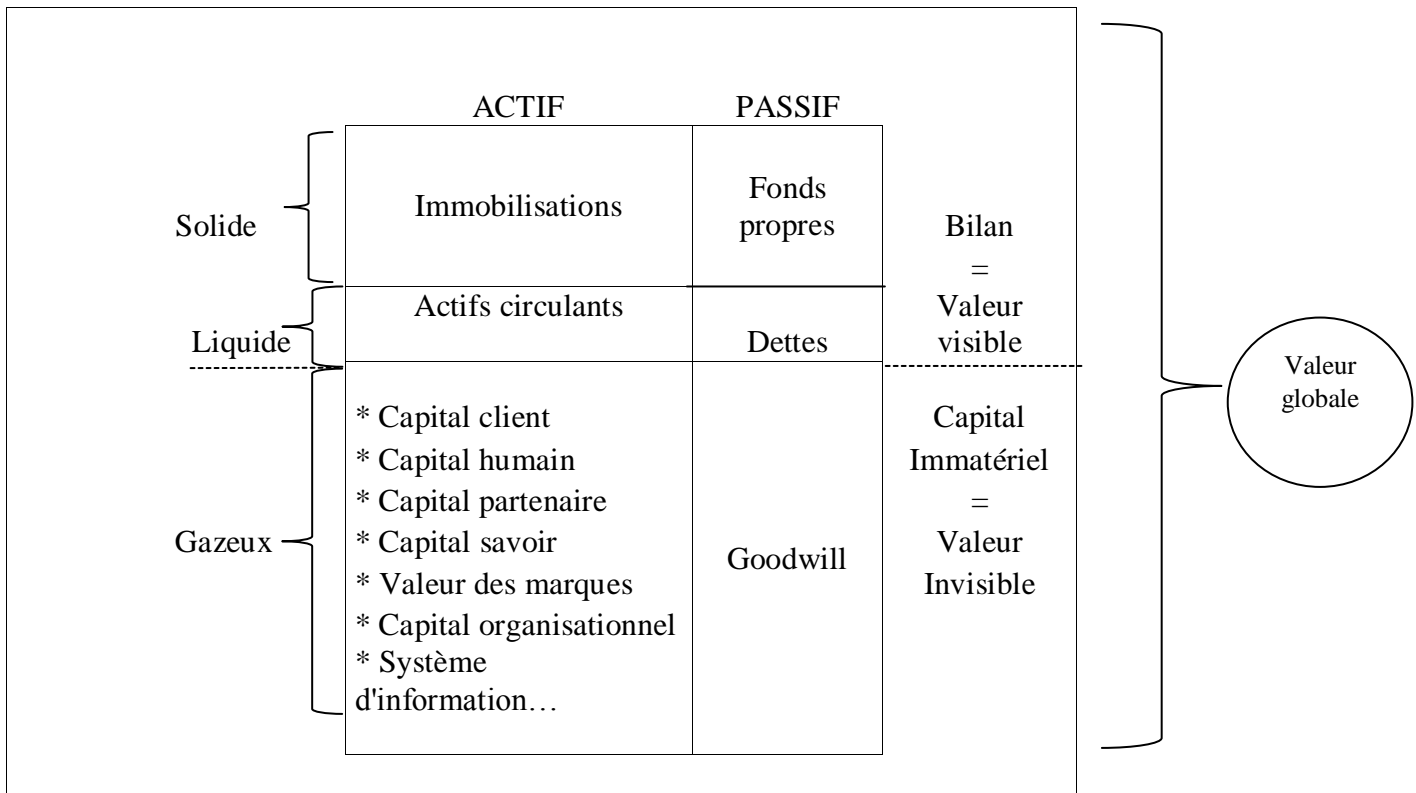
Fustec et Marois (2006) voient que la valeur de l'entreprise est constituée de solide, de liquide et d'une richesse gazeuse qui est le capital immatériel comme l'illustre le schéma ci-dessous :

---

<sup>\*</sup> Bounfour Ahmed, «Capital immatériel, connaissance et performance », Harmattan, 2006, Page 460.



**Figure N° 3** : « Bilan étendu » de l'entreprise intégrant l'immatériel



*Source* : Fustec Alan et Marois Bernard, « Valoriser le capital immatériel de l'entreprise ». Editions d'organisation. 2006. Page 22.

Fustec et Marois (2006) voient que l'entreprise est constituée des actifs matériels et immatériels, ces derniers se décomposent en neuf catégories :

- 1- Le capital client ;
- 2- Le capital humain ;
- 3- Le capital partenaire ;
- 4- Le capital organisationnel ;
- 5- Le système d'information ;
- 6- Le capital savoir ;
- 7- Le capital de notoriété
- 8- Le capital actionnaire
- 9- Le capital écologique et sociétal

Ces auteurs voient que le bilan de l'entreprise ne représente qu'un tiers de la valeur totale de l'entreprise ; à cet effet, le capital immatériel représente la plus grande part de sa valeur. D'après ces auteurs, la performance des entreprises est déterminée par la qualité de ces actifs immatériels et la création d'une valeur durable dans l'économie est basée sur le capital immatériel.

Christian Pierrat (2009)<sup>1</sup>, quant à lui, a classé les actifs immatériels par degré d'immatérialité croissante :

- 1- Les droits et les quasi droits : brevets, marques, contrats, procédés ;
- 2- Les actifs incorporels matérialisable pouvant être protégés et cessibles : logiciels, base de données ;
- 3- Les structures non identifiables générant des revenus et dont la faculté d'exploitation peut être transmise à des tiers : tels que les fichiers clients et les réseaux de distribution ;
- 4- Les révélateurs d'actifs incorporels symbolisant une source de valeur résultant de la mise en œuvre de toutes les compétences de l'entreprise telles que les parts de marché résultant des compétences de l'entreprise.

Le capital humain est faiblement pris en compte par cet auteur, car il considère qu'il s'agit d'un actif qui a une existence physique.

Selon Georges Drouin (2009)<sup>2</sup>, le capital immatériel englobe le capital humain, le capital client, le capital organisation et le capital image : *« Ce sont les richesses qui permettent à l'entreprise de créer de la valeur, mais que l'on ne peut déceler à la lecture de son bilan (il diffère des actifs incorporels qui apparaissent au bilan). On l'évalue par différence entre la valeur réelle, ou de marché, de l'entreprise et sa valeur comptable ».*

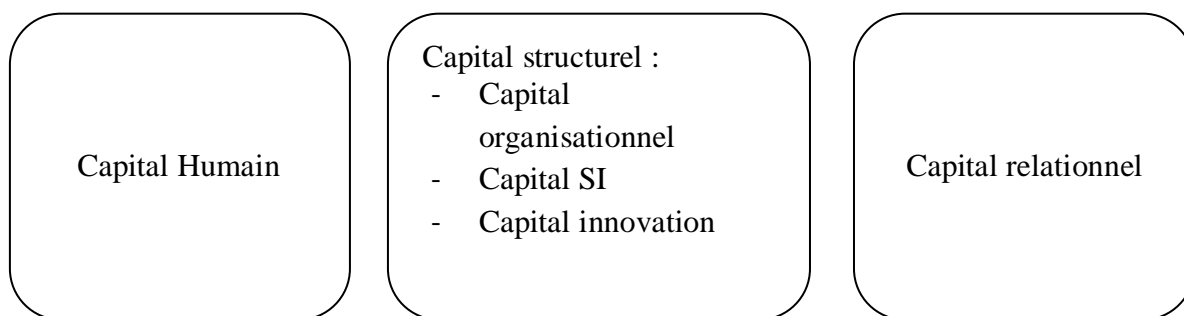
Bounfour (2011) a conclu que le capital immatériel est décomposé, par les modèles analytiques qui ont émergé ces dernières années, en trois composantes comme le montre le schéma ci-après :

---

<sup>1</sup> Pierrat Christian, « Immatériel et comptabilité » cité dans COLASSE Bernard, « Encyclopédie de comptabilité, Contrôle de gestion et Audit », édition Economica, 2009.

<sup>2</sup> Drouin Georges « Actifs Immatériels, Leviers de La Croissance », GPS 2009, Paris, Page 5.

**Figure N° 4 : Les trois principales composantes du capital immatériel**



*Source* : Bounfour Ahmed « *Le capital organisationnel : Principes, enjeux, valeur* », Springer, Paris, 2011. Page 14.

- **Le capital humain** : il comprend essentiellement la connaissance et le savoir-faire des employés de l'entreprise. ;
- **Le capital structurel** recouvre les actifs de propriété intellectuelle, les procédures, les manuels, les savoir-faire formalisés et les diverses bases de données. Il recouvre aussi le capital organisationnel.
- **Le capital relationnel** : il s'agit des actifs relationnels de l'entreprise (Clients, fournisseurs, partenaires...).

En synthèse, les différentes classifications du capital immatériel par auteur et par ordre chronologique se résument dans le tableau ci-dessous.

**Tableau N° 2 : Les différentes classifications du capital immatériel**

Auteurs	Année	Typologie du capital immatériel	
Brooking	1996	- Actifs centrés sur l'humain - Actifs de propriété intellectuelle	- Actifs liés aux infrastructures - Actifs liés au marché.
John Roos	1997	- Capital intellectuel, - Capital relations et clientèle - Capital de processus et développement.	- Capital humain - Capital d'organisation - Capital de renouvellement et
Edvisson et Malone	1999	- Capital humain, - Capital structurel (Capital client + Capital organisationnel)	
Rennie	1999	- Les actifs intellectuels réels, - Les actifs intellectuels potentiels.	



De ce fait, nous allons présenter les trois composantes du capital immatériel qui ont fait objet d'un accord entre la majorité des auteurs, à savoir : le capital humain, le capital organisationnel et le capital relationnel.

### **1-3- Les composantes du capital immatériel :**

#### **1-3-1- Le capital Humain :**

##### **1-3-1-1- Historique et définitions :**

Le capital humain a été reconnu par les économistes depuis Adam Smith, il représentait un des atouts concurrentiels les plus importants des pays.

Pour les néoclassiques, le facteur travail avait une contribution quantitative dans la production de richesse ; selon la fonction de production de Cobb-Douglas (1928)\*, pour réaliser le même niveau de production, la diminution du capital doit être compensée par une augmentation du travail. De ce fait, le travail est considéré comme un facteur de production au même titre que le capital.

Abrahamovitz (1952) a souligné l'importance du stock de connaissance, il voit que cette dernière doit être considérée comme un facteur de production. Plus récemment, Robert Solow (1956) a introduit un troisième facteur de production appelé « le facteur résiduel ».

Selon cet auteur, le rôle de ce facteur résiduel est l'amélioration de l'efficacité des autres facteurs de production tels que : le progrès technique, les connaissances scientifiques et la créativité des hommes.

Dans le même sens, les études empiriques de Jean Jacques Carré, Paul Dubois et Edmond Malinvar (1983) ont confirmé la contribution de ce facteur exogène et le rôle du capital humain dans la croissance française.

La prise en compte de ce facteur a fait apparaître un nouveau besoin qui est la qualification des travailleurs qui peut être obtenue par la formation, c'est ainsi que la théorie du capital humain émerge.

Schultz (1961) est l'un des premiers auteurs qui ont exposé le concept du capital humain, il a commencé ses recherches sur le capital humain à la fin des années 50, il a insisté sur la dimension qualitative du facteur travail et la mesure de ce dernier.

---

\* La fonction de Cobb-Douglas a les propriétés suivantes :  $Q=f(L, K)$  et  $Q = L^\alpha \times K^{1-\alpha}$  Avec :

- L représentant la quantité de travail et K représentant la quantité de capital
- $0 < \alpha < 1$

Son intervention a consisté à déterminer les sources d'amélioration et d'accroissement du capital humain, selon cet auteur il existe un lien entre la qualité du capital humain et le système éducatif, la santé, la formation professionnelle et la migration.

Schultz (1961) a valorisé le capital humain en le considérant comme une ressource rare qu'il faut développer. Selon cet auteur, l'évolution économique est expliquée par le progrès et l'investissement dans les domaines cités ci-dessus notamment la santé et l'éducation.

Gary Becker<sup>1</sup> (1964), en s'inspirant des apports des travaux de Schulz, définit le capital humain comme étant *"l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire, etc."*

De ce fait, le capital humain représente l'ensemble des connaissances acquises tout au long de la vie de son détenteur dans les écoles et les universités ainsi que l'expérience acquise sur le lieu de travail. Il est considéré comme un stock, puisqu'il peut s'accroître et il est susceptible de procurer un revenu.

Sveiby (1997)<sup>2</sup>, un des spécialistes des entreprises fondées sur le savoir, considère que *« l'économie de l'ère de la connaissance présente des ressources illimitées, car la capacité humaine à créer du savoir est infinie »*. Il voit que le capital humain est au cœur du processus de création de valeur. Dans le champ théorique du Knowledge Management, cet auteur définit le capital humain comme étant *« la capacité des individus à agir dans une grande variété de situations pour créer des actifs à la fois tangibles et intangibles »*. À travers cette définition, nous constatons que la flexibilité et l'adaptabilité des individus ont un rôle important dans la création des actifs de l'entreprise.

Le capital humain est défini par Milgrom et Roberts (1997)<sup>3</sup> comme *« le savoir-faire et les compétences acquises par une personne, qui accroissent sa capacité à exercer des activités économiquement génératrices de valeur »*, il est souvent acquis à travers l'expérience ou la transmission des compétences de personnes déjà expérimentées.

---

<sup>1</sup> Becker. G. S., *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis*, Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research, New York, 1964. Cité dans Gleizes Jérôme, «le capital humain», Multitudes, Paris, 2000, N°2, page 111-112.

<sup>2</sup> Sveiby, K, E, « The new organizational wealth: How to Manage and Measure Intangible Assets », Berrett-Koehler, San Francisco, CA. 1997 cité dans EDVINSSON .L, MALONE.M, « Le capital immatériel de l'entreprise: identification, mesure, management », Maxima, Paris, 1999. Page 61.

<sup>3</sup> Milgrom Paul et Roberts John « Organisation et management », De Boeck et Larcier, 1997. Page 428

Par ailleurs, Edvinsson et Malone<sup>1</sup> (1999) voient le capital humain comme une valeur cachée de l'entreprise qui regroupe « *toutes les capacités individuelles, les connaissances, le talent et l'expérience des employés et des dirigeants de l'entreprise* ».

Selon ces auteurs, le capital humain est plus important que la somme de tous ces éléments. Ainsi, les dirigeants et les collaborateurs de l'entreprise devraient chercher à acquérir de nouvelles connaissances qui doivent être reconnues par l'entreprise et intégrées dans son fonctionnement et diffusées dans toute l'entreprise.

Dans un cadre plus général, l'OCDE<sup>2</sup> (2001) a défini le capital humain comme étant « *un ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique* »

Selon Fromage et Chamak (2006), le capital humain d'une entreprise n'est pas simplement la somme du capital humain représenté par l'ensemble des salariés, mais il peut dépasser cette somme, comme il peut lui être inférieur.

D'après Epingard (2007), le capital humain peut être distingué du capital physique sur les points suivants :

- Le capital humain est non appropriable par autrui ;
- Il est moins limité que le capital physique (Capacité d'innovation, créativité...etc.)
- Il est difficile à évaluer à cause de son opacité.

Georges Drouin (2009)<sup>3</sup>, quant à lui, voit que le capital humain représente les efforts de l'entreprise pour recruter et garder des hommes et des femmes de haute valeur professionnelle. Cette valeur professionnelle repose à la fois sur la formation scolaire ou universitaire initiale, mais aussi, voire surtout, sur la formation reçue dans les entreprises.

On constate que le capital humain est une notion complexe qui fait appel à un ensemble de qualités et de processus. Ainsi défini, le capital humain est considéré comme un bien immatériel dont le rôle est de soutenir la productivité, l'innovation ainsi que l'employabilité. Constitué d'un ensemble de connaissances, savoir-faire et comportements, le capital humain est acquis au cours de la vie et s'accroît par la formation.

---

<sup>1</sup> Edvinsson .L, Malone.M, Op. Cit. Page 56.

<sup>2</sup> OCDE, « Du bien-être des nations Le rôle du capital humain et social », 2001, cité dans, Chamak Alain, Fromage Céline « Le capital Humain », Éditions Liaisons, 2006, page 17.

<sup>3</sup> Drouin Georges « Actifs Immatériels, Leviers De La Croissance », GPS 2009, Paris, Page 9.

### 1-3-1-2- Les composantes du capital humain :

La littérature existante ne définit pas précisément les composantes du capital humain. Bassi et Mc Murrer (2005) ont proposé un modèle du capital humain qui a été publié dans la revue « Organizational Dynamics », ils ont présenté cinq composantes du capital humain comme suit :

- Optimisation des méthodes de travail,
- Accessibilité et gestion des connaissances,
- Engagement et talent,
- Leadership et pratique managériale,
- Capacité d'apprentissage.

Flambholtz et Lacey (1981), parmi les auteurs qui ont développé la théorie du capital humain dans les sciences de gestion, voient que le capital humain est décomposé en **compétences**, **expérience** et **connaissances**. Selon eux, ces composantes ont une valeur économique puisqu'elles permettent à l'entreprise à s'adapter à son environnement et d'être productive.

Lepak et Schneider (2008) voient que le capital humain, en plus des trois composantes précédemment citées, a d'autres composantes relatives aux **comportements des employés**.

Les composantes du capital humain, présentées ci-après, sont les composantes critiques qui permettent à l'entreprise de développer un avantage concurrentiel sur son marché.

#### ➤ *Les connaissances : Ressources stratégiques pour l'entreprise*

La connaissance est devenue une ressource stratégique qui doit être impérativement gérée par les entreprises pour atteindre leurs objectifs.

Balmisse (2002)\* définit la connaissance en la comparant à l'information, il considère la connaissance comme une information comprise, assimilée et utilisée permettant d'aboutir à une prise de décision. Selon cet auteur « *la connaissance confère à son détenteur un niveau d'abstraction lui permettant de comprendre la problématique. Constituée d'un ensemble de concepts réutilisables, elle fournit une structure de sens en vue d'une prise de décision* ».

---

\* Balmisse Gilles « Gestion des connaissances : Outils et application du knowledge management », Vuibert, Paris, 2002, page 16.



Toutefois, l'information n'offre pas cette capacité de comprendre la problématique, mais elle permet juste de réduire l'incertitude en apportant de nouveaux éléments à son détenteur.

Selon cet auteur deux types de connaissances peuvent être distingués :

- *Les connaissances statiques* : ce sont les connaissances attachées aux concepts d'un domaine qui permettent de décrire une situation donnée. Dans ce sens, ces connaissances déterminent la compréhension.
- *Les connaissances dynamiques* : ces connaissances présentent les stratégies permettant l'utilisation des connaissances statiques dans la résolution des problèmes. Elles sont opérationnelles et liées directement à l'action et l'exécution des tâches.

➤ ***Les compétences vues comme des capacités professionnelles*** :

Le Mouvement des entreprises de France « MEDEF » (1998)<sup>1</sup> définit la compétence professionnelle comme étant « *une combinaison de connaissances, de savoir-faire, d'expériences et de comportement s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable, c'est donc à l'entreprise de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer* ».

Dans le même ordre d'idée, Mennechet (2006)<sup>2</sup>, considère la compétence comme étant « *un savoir-faire opérationnel validé* ».

G. de Terssac (1999)<sup>3</sup>, quant à lui, définit la compétence comme étant « *une notion intermédiaire qui permet de penser les relations entre le travail et les savoirs détenus par les individus* ».

Lévy-Leboyer (2009), en comparant aptitudes et traits de personnalité aux compétences, voit que ces dernières « *concernent la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et aussi de connaissances acquises, pour mener à bien une mission complexe dans le cadre de l'entreprise qui en a chargé l'individu, et dans l'esprit de ses stratégies et de sa culture* ».

Selon Ciccone et De la Fuente (2003), deux types de compétences peuvent être distingués :

---

<sup>1</sup> Mennechet Armand. Op. Cit, page 103.

<sup>2</sup> Mennechet Armand « le capital compétences », Afnor., 2006, page 19.

<sup>3</sup> De Terssac G, « Savoirs, compétences et travail », Savoirs théoriques et savoirs d'action, pp. 223-247, 1996. Cité dans Yvon Pesqueux « La dualité compétence & connaissance », 2006.

Les compétences générales : ces compétences sont relatives à l'apprentissage des notions de base requises pour traiter l'information et résoudre les différents problèmes pratiques par les techniques appropriés.

Les compétences spécifiques : il s'agit des compétences relatives au fonctionnement de technologies et processus particuliers.

À travers ces définitions, nous constatons que la compétence est la capacité d'un individu d'agir en utilisant ses connaissances et ses aptitudes, elle est étroitement liée à l'activité professionnelle et se traduit par des comportements contribuant aux succès professionnels dans l'emploi occupé.

➤ ***Le capital expérience et l'accroissement de la productivité:***

Selon Hacker (1986), l'expérience améliore la qualité des activités professionnelles, elle permet d'automatiser les actions et de développer la perception chez l'employé et éviter ainsi certains mouvements inutiles, ce qui rend l'employé disponible pour effectuer plusieurs activités simultanément.

Becker (1975), dans ses travaux sur l'expérience professionnelle acquise par l'individu dans l'exercice de son emploi, distingue l'expérience acquise dite « spécifique » qui ne peut être utilisée que dans l'entreprise où travaille l'individu, et l'expérience « générale » qui peut être utilisée dans n'importe quelle entreprise. Selon cet auteur, les deux types d'expérience entraînent un accroissement de la productivité des employés.

La valeur ajoutée intellectuelle est devenue l'un des principaux relais de croissance. Dans cette optique, les consultants actuaires de la société « Watson Wyatt » ont proposé une mesure du capital humain sous forme d'indice (ICH) pour les entreprises cotées en bourse. A partir d'une enquête et de l'analyse des facteurs ressources humaines à effet de levier important, l'ICH est calculé en faisant un lien entre les pratiques des ressources humaines et la performance boursière.

Il en résulte que parmi les facteurs ressources humaines à effet de levier important on trouve :

- La clarté des systèmes de récompense et de responsabilité ;
- Le travail en équipe ;
- L'excellence dans le recrutement : Le recrutement est un investissement à long terme, fortement lié à la stratégie de l'entreprise, qui procure à l'entreprise un avantage concurrentiel dans le futur. La réussite d'un programme de fidélisation des employés dépend directement des personnes recrutées.

- La fidélisation et la sincérité de la communication.

### **1-3-2 Le capital Relationnel de l'entreprise et sa contribution dans la création de valeur**

Le relationnel a toujours été la base des échanges. L'entreprise est intégrée dans un réseau d'affaires qui comporte plusieurs parties qui peuvent affecter ses choix et ses décisions. Johnson (1999)\* définit le capital relationnel comme étant « *la capacité de l'entreprise à interagir positivement avec les membres de sa communauté de façon à stimuler le potentiel de création de valeur en développant le capital humain et structurel* »

Les principaux composants du capital relationnel sont : le capital client, les relations avec les partenaires, le capital réputation.

#### **1-3-2-1- Le capital client : Actif précieux pour l'entreprise**

C'est au début des années 1990 que le marché a connu une profonde modification avec le passage d'une orientation produit à une orientation client.

Molloy (1995) voit que le capital client doit occuper une place à part entière dans le capital immatériel. De ce fait, les relations de l'entreprise avec ses clients sont d'une importance capitale, elles doivent être distinctes des relations entretenues avec les salariés et les autres partenaires stratégiques de l'entreprise.

Le client, qui était un simple acheteur en bout de chaîne de la valeur ajoutée, devient l'élément central qui concentre l'entreprise. Aujourd'hui, les entreprises se penchent et examinent chaque client afin d'appréhender au mieux le devenir de l'entreprise, cette évolution a permis d'introduire un nouveau concept, celui du capital client.

Les entreprises accordent plus d'importance à la relation client qu'au produit, notamment avec le passage d'une économie basée sur l'offre à une économie basée sur la demande où le client porte une attention grandissante non seulement à la qualité et la disponibilité du produit, mais aussi à la sécurité, la personnalisation, la considération et la convivialité dans le produit ou le service.

---

\* Johnson, W.H.A « An integrative Taxonomy of intellectual capital components in the firm », International Journal of technology management, 1999, vol 18, p 562-575. Cité dans Sakka Ouafa « La divulgation d'informations liées au capital intellectuel : Étude longitudinale dans entreprises canadiennes de biotechnologie », mémoire de maîtrise ès science, Université de Montréal, 2004.

Les démarches de Gestion de la Relation Client ou Customer Relationship Management (CRM) sont le résultat d'un changement fondamental dans les stratégies d'entreprise qui a pour but d'accroître la satisfaction du client en répondant à ses besoins rapidement et en tout temps.

Selon Lefébure et Venturi (2005)<sup>1</sup> le capital client représente « *le stock de ressources virtuelles constitué de la somme des valeurs individuelles de chacun des clients d'une entreprise* ».

Selon Lefébure et Venturi (2005)<sup>2</sup> « *Le capital client est le portefeuille de clients avec lesquels une société bénéficie d'une relation privilégiée et auxquels elle consacre ses efforts visant à créer et à distribuer de la valeur* ».

Les entreprises considèrent de plus en plus leur capital client au même titre que leur capital financier. Le capital client est considéré comme un actif de demande, l'entreprise qui a des clients fidèles, solvables, rentables et satisfaits et qui se situe dans des segments de marché en forte croissance, elle a plus de chance de réussir à long terme.

Toutefois, la comptabilisation du capital client reste un objectif, car sa prise en compte en tant qu'actif de l'entreprise est conditionnée à l'existence d'une méthode d'évaluation suffisamment fiable et pertinente pour satisfaire aux qualités de l'information comptable.

Edvinsson et Malone (1999)<sup>3</sup> voient que la différence entre le prix de vente d'une entreprise et sa valeur comptable, après déduction de la valeur des brevets et des marques constitue la puissance et la fidélité de son réseau de clients. Pour ces auteurs, « *c'est la relation avec le client qui est à l'origine du cash-flow* ».

### **1-3-2-2- Analyse du capital client :**

L'analyse du capital client permet à l'entreprise de connaître où elle peut créer ou perdre de valeur dans la gestion des clients depuis leur acquisition jusqu'à leur fidélisation.

- ***Phase d'acquisition de nouveaux clients :***

Le client appartient au monde extérieur de l'entreprise, il ne dispose pas d'assez d'information, ni sur l'entreprise ni sur son produit ou service ; c'est pourquoi l'acquisition des clients se fait, pour un premier temps, à un niveau assez large.

---

<sup>1</sup> Lefébure René, Venturi Gilles, « Gestion de la relation client », Editions Eyrolles, Paris, 2005 .Page 145

<sup>2</sup> Lefébure René, Venturi Gilles, Op. Cit. Page 146

<sup>3</sup> Edvinsson .L, Malone. M. Op.Cit ; Page 59.

Pour que le prospect devienne un client, l'entreprise met en pratique un programme marketing offrant des produits, des promotions et des services différenciés. Lorsque le client procède à un achat, à ce moment-là, il est considéré comme acquis.

L'objectif de l'entreprise par les stratégies d'acquisition est d'obtenir plus de clients rentables, il s'agit d'un investissement qui est, selon Payne (2006), deux fois plus élevé que l'investissement en fidélisation.

Dans le même sens, Reicheld (1996), a montré dans son étude qu'acquérir un nouveau client coûte 5 fois plus cher que d'en retenir.

Dans cette phase, l'entreprise doit former sa force de vente et mettre à sa disposition tous les moyens et ressources afin d'obtenir le maximum de clients rentables.

- ***La Satisfaction des clients acquis***

La satisfaction des clients est au cœur de l'économie de marché ; le sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction est éprouvé par le client après avoir expérimenté le produit ou le service de l'entreprise, c'est ce sentiment qui va déterminer son comportement après achat.

Selon Oliver (1980), la satisfaction du client est liée, d'une part, à la concordance entre ses attentes vis-à-vis du produit ou service et d'autre part à sa perception de la performance de ces derniers.

D'après Evrard (1993), la satisfaction inclut les caractéristiques suivantes : un état psychologique, postérieur à l'achat et relatif. Elle résulte de la comparaison entre la performance et les attentes. Elle est donc subjective puisqu'elle dépend de la perception du client.

La satisfaction est un déterminant important de la fidélité, un client insatisfait est souvent un client perdu qui est particulièrement difficile est très coûteux de le remplacer, notamment dans des marchés saturés ou à croissance très faible. Selon Lambin et De Moerloose (2008), les études de satisfaction montrent que pour avoir un client satisfait, l'entreprise devrait lui offrir plus que le service attendu.

- ***La fidélisation pour le maintien des clients :***

Ces dernières années, le comportement des entreprises a profondément changé, elles mettent en avant les programmes de fidélisation des clients en les incitant à dépenser plus pour leurs produits et services.

La fidélité est définie par Oliver (1997)\* comme étant un « *engagement profond à racheter de façon régulière un produit ou un service plus apprécié que les autres, malgré des circonstances changeantes ou des actions marketing présentant un impact potentiel suffisant pour entraîner une évolution des comportements* ».

D'après Waadren (2012), la fidélisation est une stratégie qui consiste à identifier les meilleurs clients et les maintenir à travers une relation interactive à valeur ajoutée pour augmenter leur rendement.

Le client représente un capital d'importance stratégique, pour cela, l'entreprise devrait le traiter avec la plus grande attention pour le fidéliser. Pour cela, elle devrait faire une segmentation de sa clientèle selon ses besoins afin de servir chaque segment séparément et d'une manière efficace.

Dans cette optique, une base de données marketing permet la segmentation et la sélection des meilleurs clients et la gestion individualisée de ces derniers en fonction de leurs besoins et les avantages recherchés dans le but d'établir une relation durable.

Pour atteindre la fidélité, le lien entre l'entreprise et les clients devrait être renforcé par une relation de confiance, d'engagement et d'attachement. Le client, de sa part, va se retrouver entouré par des barrières de changement liées essentiellement aux coûts de recherche de nouveaux fournisseurs et la perte des avantages liés aux programmes de fidélisation.

Selon Stanley (2006), le coût de fidélisation et du développement d'une clientèle existante est, de façon générale, trois fois moins élevé que celui de la prospection.

L'implication du client dans l'amélioration du produit ou service permet de mieux connaître ses attentes et maintenir une proximité avec lui ; par conséquent, les relations nouées avec le client seront renforcées, ce qui implique la fidélité qui, à son tour, conduit à :

- L'augmentation de la rentabilité, de la part de marché et de la valeur actionnariale ;
- Les clients deviennent moins sensibles aux prix et sont prêts à payer plus ;
- Des bouche-à-oreille positifs.

On constate que le capital client est un actif immatériel de long terme qui constitue un pilier stratégique pour l'entreprise, car il permet à cette dernière d'avoir une compétitivité qualitative au-delà d'une concurrence par les coûts. Lorsque l'entreprise connaît réellement

---

\* Oliver Richard « Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer ». Mc Graw-Hill. New York . 1997, cité dans, Stanley Brouwn « CRM : la gestion de la relation client ». Pearson Education France. 2006. Page 81.

les enjeux et les attentes de ces clients, elle pourra gagner et conserver leur confiance et donc elle aura plus de chance de réussir à long terme.

Selon Hamon, Lézin et Toulle (2004), la valeur client représente la somme des revenus attendus du client durant son cycle de vie (Chiffre d'affaires, marge) après déduction des coûts engagés pour ce dernier (coûts d'acquisition, de fidélisation...etc). À ce titre, les clients rentables sont ceux qui ont une valeur positive et dont ils génèrent un bénéfice pour l'entreprise. Ce dernier se crée lorsque l'entreprise a une connaissance réelle des attentes et enjeux de ses clients pour leur proposer des offres spécialisées et différenciées.

Par ailleurs, la qualité de la relation client, qui détermine en grande partie la différenciation concurrentielle, dépend de la capacité de l'entreprise à gagner et maintenir la confiance des clients et par conséquent, tisser un lien durable avec eux axé sur le long terme générateur d'une forte valeur ajoutée.

### **1-3-2-3- Les relations avec les partenaires : Actif stratégique pour la création de valeur**

Cet actif est constitué par les parties prenantes de l'entreprise, ce concept a été utilisé pour la première fois par Ansoff (1968) pour définir les objectifs organisationnels, il voit que l'entreprise doit concilier les intérêts opposés des groupes qui ont des relations directes avec elle. Ce concept s'est imposé ensuite dans la littérature en management avec la publication de l'ouvrage de Freeman (1984) intitulé « *Strategic Management : A stakeholder Approach* ».

L'orientation parties prenantes consiste à établir des liens à long terme entre l'entreprise et ses parties prenantes, caractérisés par la compréhension, l'écoute et l'anticipation de leurs besoins et attentes afin de maximiser, à long terme, la valeur de cette relation.

Il est à noter qu'il existe plusieurs classifications des parties prenantes, Carroll et Nasi (1997) distinguent **les parties prenantes internes** : propriétaires, dirigeants et employés, et **les parties prenantes externes** : concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, médias, communauté et environnement naturel. Clarkson (1995), quant à lui, oppose les parties prenantes **primaires** qui ont des relations formelles avec l'entreprise telles que : les propriétaires, les employés, les fournisseurs et les clients, aux parties prenantes **secondaires** qui sont capables d'exercer une influence sur la performance de l'entreprise telles que : les médias, les groupes de pression, les consommateurs et les gouvernements.

Post Preston et Sachs (2002)<sup>1</sup> définissent les parties prenantes d'une entreprise comme étant « *les individus ou les constituantes, qui d'une façon volontaire ou involontaire, contribuent à la création de richesse de l'entreprise et à la réalisation de ses activités, et par conséquent, sont des potentiels bénéficiaires et/ou supporteurs de risques* ».

À travers cette définition, on constate que la création de valeur est réciproque entre l'entreprise et ses parties prenantes, ces dernières peuvent influencer positivement ou négativement la performance de l'entreprise. Jones (2001) voit que les entreprises qui sont plus aptes à créer de la valeur sont celles qui réussissent à acquérir la légitimité des parties prenantes.

Barney (1991) considère la relation positive de l'entreprise avec ses parties prenantes comme une ressource rare qui est difficile à imiter ou à substituer par les concurrents. L'entreprise, lorsqu'elle implique ses parties prenantes, crée de la valeur à travers l'optimisation de l'exploitation des ressources.

Sur le plan empirique, Tiras, Ruf et Brown (1998) ont étudié le lien entre la création de valeur et la valeur créée par les parties prenantes. A ce titre, ils ont étudié la relation entre la nature de la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes et sa valeur boursière, ils ont trouvé que les entreprises les plus performantes sont celles qui maintiennent de bonnes relations avec les parties prenantes.

OCDE (2006)<sup>2</sup> reconnaît l'importance des parties prenantes pour fonder des entreprises durables, « *la compétitivité d'une entreprise et les bons résultats qu'elle obtient sont le fruit d'un travail d'équipe intégrant les contributions de tout un éventail de personnes qui apportent des ressources à l'entreprise, parmi lesquelles les investisseurs, les salariés, les créanciers et les fournisseurs...* ». L'entreprise doit de ce fait, favoriser une coopération entre les parties prenantes pour la création de richesse.

#### **1-3-2-4- Le capital réputation :**

Il s'agit de la réputation de l'entreprise qui constitue un capital stratégique très important sur le plan de création de valeur, il comporte l'éthique et la marque

---

<sup>1</sup> Yahchouchi Georges « valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise », the certified accountant, 1st Quarter, 2006, Issus 25, page 66.

<sup>2</sup> Idem.



- **Le capital éthique et le renforcement de la confiance des parties prenantes :**

Pour mener à bien ses activités de production et de service, l'entreprise doit insuffler la confiance à ses partenaires. En effet, dans une relation client-fournisseur, la confiance est un élément essentiel, elle permet, d'une part, d'assurer le respect de la qualité et les délais par le fournisseur, et d'autre part, l'assurance du paiement de la prestation par le client.

Dans un monde en perpétuelle mutation, l'éthique est considérée comme un moyen et une rigueur permettant de trouver un équilibre, qui s'inscrit dans le long terme, entre valeurs personnelles et pression externe, dans le but de renforcer la confiance des parties prenantes et établir des relations durables avec eux.

Par ailleurs, l'éthique professionnelle est devenue l'un des grands sujets d'actualité, les clients demandent de plus en plus aux entreprises de prendre leurs responsabilités sociale et environnementale. De ce fait, les entreprises expriment aujourd'hui des préoccupations qui tiennent en compte, en plus des obligations économiques, l'aspect social, environnemental et le respect des droits de l'homme.

L'éthique fait partie de ces préoccupations, elle devrait être incluse dans les objectifs des entreprises et dans leur stratégie marketing,

Les actions éthiques peuvent contribuer à l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise en améliorant son image auprès des salariés et ses parties prenantes. Par conséquent, l'entreprise obtient le soutien de ces derniers qui est indispensable à la réalisation des profits à long terme.

- **Le capital marque : une force compétitive pour l'entreprise**

D'après Kapferer (1998)<sup>1</sup>, la vraie valeur de l'entreprise réside en dehors de l'entreprise elle-même, elle réside dans « l'esprit des acheteurs potentiels ».

Lorsque la marque est forte, le taux de fidélité sera fort, alors les ventes prévisionnelles seront stables. Dans cette optique, Kapferer (1998)<sup>2</sup>, voit que « la réputation de la marque est source de demande et d'attraction durables ».

La source de la valeur ajoutée n'est pas la marque en tant que telle, mais la politique de marque menée par l'entreprise et sa capacité à maintenir cette valeur ajoutée.

---

<sup>1</sup> Kapferer Jean-Noel « Les marques : capital de l'entreprise, créer et développer des marques fortes ». Éditions d'organisation. 3<sup>ème</sup> Edition, Paris. 1998. Page 12.

<sup>2</sup> Kapferer Jean-Noel , op. Cit, page 28.

Kapferer (1998)\*, voit que « *la marque s'inscrit dans une logique de différenciation de l'offre* ». La marque est donc le résultat d'un processus qui assemble toutes les ressources de l'entreprise dans le but de créer une différence par rapport à la concurrence.

Elle est considérée aussi comme une barrière à l'entrée du moment qu'elle a le statut de référence.

Selon Lambin et De Moerloose (2008) la marque se mesure par sa notoriété, sa personnalité, sa qualité perçue, sa domination sur le marché ou sa valeur boursière. C'est pourquoi ils considèrent que la marque a deux facettes : le capital marque vu par les clients qui représente une force compétitive et le capital marque financier qui permet l'estimation de cet actif immatériel de l'entreprise par les analystes financiers.

Feldwick (1996), quant à lui, voit que le capital marque a trois composantes :

- L'ensemble des perceptions cognitives et affectives des clients à propos de la marque, il s'agit de l'image de la marque.
- La force de l'attachement des clients à une marque, cette force peut se mesurer par le différentiel de prix que les clients seraient prêts à payer ;
- La valeur d'une marque comme étant un actif dans le bilan de l'entreprise et qui peut être vendu séparément.

D'après Doyle (2003), la marque d'un produit ou service réussit et crée de la valeur pour l'entreprise dans les cas suivants :

- Lorsque le produit ou service est de qualité, car la satisfaction des clients est le déterminant du succès de l'entreprise à condition de maintenir cette qualité sinon les clients vont se tourner vers la concurrence.
- Lorsque l'entreprise vient en premier sur le marché, la prise d'une position dans ce dernier et dans l'esprit des clients sera plus facile ;
- Lorsque la marque a un concept de positionnement différent des marques des concurrents,
- L'entreprise lance un programme de communication fort à travers la publicité et les promotions qui aident à créer l'identité de cette marque,
- L'entreprise devrait donner du temps et de la cohérence, pour cela, elle doit investir pour maintenir le positionnement de la marque dans un environnement en perpétuelle évolution.

---

\* Kapferer Jean-Noel , op. Cit, page 45.

Au vu de ce qui précède, le capital relationnel est un actif de long terme qui constitue, comme les autres composants du capital immatériel, un pilier stratégique pour l'entreprise. L'investissement dans le capital relationnel permet à l'entreprise d'être à l'écoute des exigences de l'économie réelle composée principalement des parties prenantes.

La reconnaissance du capital relationnel comme étant un actif de l'entreprise devrait se traduire dans la stratégie de l'entreprise. Cette dernière devrait se focaliser sur ce dernier plutôt que sur le produit ou le service afin d'avoir une compétitivité qualitative à long terme.

Bouteiller (2000) a élargi le capital relationnel à un capital d'influences, qui représente la capacité de l'entreprise à influencer son environnement interne et externe et aussi sa capacité de réaction à l'influence de l'environnement.

À présent que nous avons présenté le capital humain et le capital relationnel, nous allons nous tourner vers le capital structurel. En effet, sans le capital structurel, les deux autres composants du capital immatériel ne peuvent pas fonctionner. D'où l'importance accordée à ce capital qui assure la fonction combinatoire qui permet créer la valeur pour l'entreprise.

### **1-3-3- Le capital structurel: Le maillon intermédiaire entre le capital humain et relationnel**

Le capital structurel est un capital interne de l'entreprise qui est construit, selon Bouteiller (1995), à travers les relations interpersonnelles. Dans cette optique, Edvinsson et Malone (1999)<sup>1</sup> définissent le capital structurel comme étant « *les éléments qui demeurent dans l'entreprise après que ses salariés sont rentrés chez eux* ». Il recouvre, d'après Roos et Al (1998)<sup>2</sup>, « *les actifs de connaissance qui ont été systématisés, rendus explicites et ont été internalisés par l'organisation* ».

Le capital structurel comme un ensemble d'infrastructure qui permet au capital humain de fonctionner et répondre aux mutations de l'environnement. De ce fait, Bounfour (1998) décompose ce capital en trois catégories : les systèmes d'information (CSI) et le capital innovation (CI), il précise que le capital organisationnel est souvent inclus dans le capital structurel.

---

<sup>1</sup> Edvinsson .L, Malone. M.Op.Cit ; Page 71.

<sup>2</sup> Roos J, (1998):*Measuring the Future*.Unisys Corporation.cité dans Bares Franck , Cornolti Christophe et Azan Wilfrid, « Logiques de création: Enjeux théoriques et management », Harmattan, 2006.

### **1-3-3-1- Le système d'information selon l'approche « capital immatériel » :**

Les organisations ont été affectées par les technologies de l'information et de la communication « TIC », aussi bien dans les méthodes de travail que dans les relations avec leur environnement. Les « TIC » constituent une révolution compte tenu des changements qu'elles ont entraînés dans la façon de produire, de consommer, et dans les relations de travail.

Pour les besoins de son activité courante, pour éclairer ses décisions et assurer son fonctionnement interne, l'entreprise doit gérer un certain nombre d'informations. Au cours de ces trente dernières années, la performance des systèmes d'information a fait l'objet de plusieurs travaux. Les premiers travaux ont porté notamment sur l'analyse de l'impact des systèmes d'information sur la productivité des entreprises, ensuite la dimension « capital immatériel » a été mise en évidence, considérant le système d'information comme un capital de l'entreprise, elle vise à analyser la complémentarité de ce dernier avec les autres ressources de l'entreprise.

Il est difficile de distinguer entre les systèmes d'information et les technologies de l'information, car ils sont souvent liés. Selon Missaoui (2008), les systèmes d'information intègrent une dimension d'usage et une dimension managériale, alors que les technologies de l'information comportent les équipements, les réseaux de communications et les bases de données ainsi que les logiciels liés. De ce point de vue, le système d'information est défini par Ascher (2009)\* comme étant « *l'ensemble des outils et des procédures permettant la gestion, le traitement et le stockage de l'information* ».

En ce sens, Kalika et Kefi (2004), en prenant en compte les aspects relatifs aux interactions organisationnelles et aux objectifs stratégiques de l'entreprise, considèrent que les systèmes d'information occupent un champ plus large que les technologies de l'information et de la communication.

La fonction du système d'information doit répondre à une approche duale, car elle englobe à la fois la réflexion stratégique et le pilotage opérationnel. En effet, les systèmes d'information sont des outils d'aide à la décision, ils fournissent une vision globale de l'entreprise sous forme d'informations financières, quantitatives et qualitatives. Ils permettent

---

\* Ascher Judith et Desbrosses Arnaud, « Comprendre enfin les systèmes d'information : Organisation, management, pilotage stratégique : Organisation, management, pilotage stratégique », La Documentation Française, Paris, 2009.

aussi la gestion des tâches opérationnelles ainsi que l'amélioration et l'harmonisation des processus opérationnels de l'entreprise.

Les modèles du capital immatériel considèrent le système d'information comme partie intégrante du capital structurel, qui prend une place dominante dans l'entreprise et dont l'importance ne cesse de croître.

Lorsqu'on s'interroge sur l'importance du système d'information autant qu'actif immatériel de l'entreprise, on revient souvent sur la question de sa contribution à la performance de celle-ci.

En effet, la problématique de la performance et de la création de valeur des systèmes d'information a été traitée par plusieurs chercheurs notamment aux États-Unis. Hitt et Brynjolfsson (1996) ont abordé la question de la contribution des investissements informatiques à la productivité et au développement d'un avantage concurrentiel ainsi que la création de valeur de ces technologies pour le consommateur.

La question de la contribution des technologies de l'information à la productivité des entreprises a été popularisée par le paradoxe énoncé par Solow (1987)<sup>\*</sup> : « *On voit des ordinateurs partout, sauf dans les statistiques de productivité* ». Cependant, constate un ralentissement dans la croissance de la productivité alors que les investissements en technologies de l'information et de la communication ont progressé. Plusieurs travaux ont été menés sur la base des données micro et macroéconomique pour tenter de valider ou d'infirmer ce paradoxe.

Les travaux récents de Hitt et Brynjolfsson (1996) indiquent que les technologies de l'information produisent marginalement une valeur nette positive pour les entreprises. Les mêmes arguments ont été développés par d'autres auteurs (Dewan et Minn (1997) ; Rai et al (1997) ; Tam (1998)). Selon Hitt et Brynjolfsson (1996), ce mécanisme de réduction de coût par les technologies de l'information est transféré sous forme de valeur aux consommateurs.

Soh et Markus (1995) proposent d'identifier les conditions sous lesquelles une valeur est susceptible d'être créée par les technologies de l'information, au lieu de chercher à savoir si ces technologies créent de la valeur. Ces différences de résultats ont permis de mettre

---

<sup>\*</sup> Solow, Robert M. « We'd better watch out ». New York Times Book Review, 12 juillet 1987. Cité dans Walkowiak Emmanuelle et Rallet Alain, « Technologies de l'information et de la communication : Organisation du travail et évolution des qualifications », presses universitaires du Mirail, N° 63 sciences de la société, 2004, Page 99.

l'accent sur le rôle de l'organisation comme intermédiaire entre les « TIC » et la performance de l'entreprise.

À partir des travaux (Missaoui (2009), Bounfour et Epinette (2006)) sur la question de la relation entre les systèmes d'information et la performance des entreprises, nous constatons que, plusieurs conditions doivent être réunies pour que les incidences positives des systèmes d'information sur la performance des entreprises se concrétisent :

**a- Le Choix des bonnes solutions informatiques:**

Les entreprises peuvent consacrer un budget important dans la mise en place des systèmes d'information, mais ces derniers ne peuvent pas, de par leur simple installation, jouer sur la performance, c'est leur utilisation qui fera la différence. Stolarick (1999) a remarqué que les entreprises à faible productivité investissent davantage dans les technologies de l'information, en espérant compenser leur faible productivité. Toutefois, La performance attendue de l'usage des systèmes d'information est fonction de leur capitalisation et non pas de leur acquisition.

Bounfour et Epinette (2006) proposent de procéder à une analyse de nature à la fois rétrospective et prospective des opportunités et des menaces de l'environnement, cette analyse est nécessaire à la détermination de l'adaptation des ressources au sein de l'entreprise, qui doit concilier entre les exigences de son environnement externe et interne. À ce titre, l'entreprise doit harmoniser les choix de ses activités stratégiques et ses choix technologiques.

**b- Le rôle du capital humain dans la performance des systèmes d'information :**

Le rôle des utilisateurs est considéré comme un déterminant du succès des systèmes d'informations dans l'organisation. Plusieurs études (Bartelsman et Doms (2000) et Ross, Beath et Goodhue (1996)), qui se situent dans le cadre des approches en termes de « ressources / actifs complémentaires », ont traité l'interaction entre la technologie et le capital humain et leur incidence conjointe sur la productivité. La performance d'une entreprise dépend bien souvent des compétences métiers, de l'expérience et des connaissances individuelles. Selon Dinardo et Pischke (1997), l'informatique n'est productive que lorsqu'elle est associée à un certain type de compétences. Gretton et Al (2004), pour leur part, voient que les cadres et les employés qualifiés aident, dans la plupart des cas, à faire fonctionner la technologie.

### **c- L'alignement stratégique pour une utilisation fructueuse des systèmes d'information:**

Certaines études (Melville, Kraemer et Gurbaxani (2004)) ont montré que les retombées des technologies de l'information sont maximales quand l'investissement dans ces technologies est associé à d'autres changements organisationnels: nouveaux processus, nouvelles pratiques managériales, nouvelles structures organisationnelles, délégation des pouvoirs... Il s'agit des ressources organisationnelles complémentaires destinées à assurer la performance organisationnelle attendue.

De même, Reix (2002) et Raymond (2002) voient que tout examen de l'impact des technologies de l'information sur la performance nécessite une série d'examen de la cohésion entre les choix stratégiques, choix structurels et les choix techniques.

Plusieurs autres chercheurs se sont intéressés à la dimension organisationnelle de la performance, en l'articulant à la question de l'alignement stratégique. Parmi les travaux les plus connus et les plus cités dans la littérature sur l'alignement stratégique des systèmes d'information sont les travaux d'Henderson et Venkatraman (1993)\*, ces chercheurs définissent l'alignement comme « *un ensemble de mises en relation toutes à double sens entre quatre concepts : la stratégie de l'entreprise, la stratégie SI, les processus organisationnels et métiers et l'infrastructure SI* ».

Ainsi, l'alignement stratégique peut être considéré comme une compétence organisationnelle qui permet à l'entreprise de transformer l'investissement en système d'information en performance.

En raison du temps nécessaire pour s'adapter aux évolutions technologiques, il n'est pas surprenant que les avantages des systèmes d'information puissent n'apparaître qu'après un certain délai, car les entreprises peuvent mettre longtemps à s'adapter, pour modifier leur organisation, former leurs employés ou développer et mettre en place des procédés efficaces.

Ainsi, pour expliquer la différence des niveaux de performance des systèmes d'information enregistrés par les entreprises, Weil (1992) et plus tard Richardson, Subramani et Zmund (2003) ont développé la notion de « **capacité de conversion** » qui reflète la

---

\* Henderson, J.C., et N. Venkatraman. 1993. «Strategie alignment: Leveraging information technology for transforming organizations». IBM Systems Journal. Vol. 32, no 1, Page 4-16. Cité dans Kalika Michel, « Management et TIC », éditions liaisons, Paris, 2006, Page 142.

capacité de l'entreprise à exploiter les technologies de l'information pour développer des processus et des actifs spécifiques permettant de renforcer sa performance organisationnelle.

Par ailleurs, Raymond (2002)\*, considère que « *pour ainsi arriver à véritablement comprendre l'impact des systèmes d'information sur la performance et à transférer de nouvelles connaissances aux entreprises, le chercheur ne pourra faire autrement que fonder son cadre de recherche sur une approche systémique qui intègre les SI et les TI aux autres déterminants actuels et potentiels de la performance et les confronte aux enjeux stratégiques créés par le nouvel environnement d'affaires* ».

À cet effet, l'approche centrée sur le capital immatériel considère le système d'information comme un capital stratégique indispensable à la performance de l'entreprise dans une perspective intégrative avec les autres ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise.

Les systèmes d'information sont souvent une source d'innovation, la capacité de l'entreprise à innover est considérée aussi comme un actif immatériel. Nous allons donc, dans ce qui suit, tenter de définir l'innovation comme étant un capital de l'entreprise et présenter ses principales composantes.

### **1-3-3-2- L'innovation vue comme un actif structurel de l'entreprise**

L'innovation ne constitue pas un phénomène nouveau, Joseph-Aloïs Schumpeter, il y a déjà longtemps, l'a identifié comme le « moteur » principal du capitalisme. Schumpeter (1926) met en avant la « destruction créatrice » qui caractérise l'évolution économique, à travers le remplacement des anciennes technologies par de nouvelles. Ce phénomène peut prendre cinq modalités :

- Fabrication d'un bien nouveau ;
- Introduction d'une méthode de production nouvelle ;
- Ouverture d'un marché nouveau ;
- Conquête d'une source nouvelle de matières premières ;
- Réalisation d'une nouvelle organisation.

---

\* Raymond L. (2002), « L'impact des systèmes d'information sur la performance de l'entreprise » page 315, in Rowe F. (2002), *faire de la recherche en systèmes d'information*. FNEGE- Vuibert. Cité dans Bounfour Ahmed et Epinette George, « Valeur et performance des systèmes d'information : Une nouvelle approche du capital immatériel de l'entreprise ». Dunod, Paris, 2006, Page 28.



Le capital innovation est considéré comme une composante du capital immatériel qui reflète la capacité de l'entreprise à créer et à commercialiser de nouvelles connaissances. Il est devenu le noyau du capital immatériel qui conduit, selon Sullivan (1998), à un avantage concurrentiel soutenu. Plusieurs études (Wang (2012) ; Chang et Hsieh (2011)) ont montré le rôle de la recherche et développement dans le développement du capital innovation et la relation positive entre ce dernier et la performance des entreprises.

La définition du capital innovation diffère d'un auteur à un autre, selon la perspective adoptée : technologique ou organisationnelle. C'est un terme qui résulte d'une conjonction de deux concepts économiques fondamentaux : capital et innovation.

Le capital est traité par la théorie néoclassique comme un facteur de production qui entre dans le processus de transformation de ressources, c'est donc l'ensemble des moyens qui permettent de fabriquer des biens. La plupart des économistes ((Arestis, Sawyer et Palma (1997)) considèrent qu'il y a deux types de capital inclus dans la fonction de production : les équipements productifs et le capital humain.

Concernant l'innovation, elle est définie par OCDE (2005)<sup>\*</sup> comme « *la mise en œuvre (implémentation) d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures* ».

À travers ces deux définitions, nous pouvons constater que le capital innovation est un ensemble de ressources et actifs permettent à l'entreprise de créer et de commercialiser de nouveaux produits/services ou de nouvelles méthodes et connaissances. Dans cette optique, Edvinsson et Malone (1997) décrivent le capital innovation comme des **capacités de renouvellement** sous forme de propriétés intellectuelles qui permettent à l'entreprise de créer et introduire de nouveaux produits ou services. D'autres chercheurs ajoutent à cette définition d'autres concepts qui sont nécessaires dans le processus de développement de nouveau produit ou service tels que : la technologie, les études et la culture d'entreprise.

---

\* Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Luxembourg: OECD Publishing. 2005, Page 45. Cité dans Kijek Tomasz, « Innovation Capital and its Measurement », Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI), Volume 8, Issue 4, 2012: 52-68.

Chen et al. (2004) voient le capital innovation comme la compétence d'organiser et de mettre en application la recherche et développement, pour développer un nouveau produit afin de répondre aux exigences des clients.

Wagner et Hauss (2000) considèrent le capital innovation comme la capacité de l'entreprise à produire de la valeur à l'avenir. Selon ces auteurs, le capital innovation concerne non seulement le développement de nouveaux produits, services et processus, mais également la technologie et le management.

Joia (2000), quant à lui, voit le capital innovation comme le résultat direct de la culture d'entreprise et de ses capacités à créer de nouvelles connaissances à partir de la base de connaissances existante.

Castro, Verde, Saez et Lopez (2010), pour leur part, estiment que le capital innovation est la combinaison des connaissances organisationnelles qui permettent de développer des innovations technologiques.

À travers ces définitions, nous pouvons définir le capital innovation à travers ses principales caractéristiques comme étant *un actif intangible qui se traduit par la capacité de l'entreprise à créer de la valeur à travers le développement et l'introduction de nouveaux produits, services et processus.*

Dans l'approche du capital immatériel, Edvinsson et Malone (1997) ont mis l'accent sur la **propriété intellectuelle** comme composante du capital innovation. Elle est considérée comme un actif de l'entreprise qui représente, selon Sullivan (2000), les connaissances protégées et codifiées légalement, elle désigne aussi la valeur ajoutée créée par la créativité du capital humain. Pour cela, elle est essentielle pour protéger les efforts intellectuels de l'entreprise. Ainsi, les brevets sont les formes les plus utilisées pour la protection des droits de propriété intellectuelle pour les innovations de l'entreprise.

Faut-il préciser que l'innovation et l'invention sont deux termes différents, l'invention est un terme souvent associé à l'innovation, selon Fagerberg (2004), l'invention désigne la première occurrence d'une idée d'un nouveau produit ou processus, elle est principalement le résultat de l'activité recherche et développement « R&D », alors que l'innovation est la première commercialisation de l'idée. Dans cette optique, l'innovation est un processus qui aboutit à la commercialisation d'idées nouvelles, mais l'invention n'est pas forcément liée à la commercialisation d'idées.

De plus, le capital innovation est composé d'un ensemble d'éléments intangibles non technologiques qui sont incarnés dans les routines organisationnelles telles que :

- La stratégie d'innovation, c'est-à-dire les choix stratégiques permettant la meilleure allocation des ressources nécessaires à l'innovation en fonction des objectifs de l'entreprise.
- La culture d'innovation, il s'agit de l'ensemble des attitudes, expériences, croyances et valeurs qui motivent les employés à engager des actions nouvelles et à innover ;
- La structure d'innovation, c'est-à-dire une structure qui permet la circulation des informations et des décisions d'une manière flexible pour favoriser la créativité et l'innovation;
- Les connaissances détenues par les employés qui se traduisent par des idées et qui s'inscrivent dans les processus d'innovation. Ces connaissances progressent par l'apprentissage interne et externe.

Selon Kaplan et Norton (1996), le management du capital innovation est important pour développer ce capital et pour évaluer son impact sur la performance de l'entreprise. À ce titre, Chen et al. (2004), Wu, Chen et Chen (2010) et Günther (2010) ont proposé quelques indicateurs financiers et non financiers pour mesurer le capital innovation.

Pour les indicateurs financiers, les auteurs ont proposé : les dépenses en recherche et développement, les ventes de nouveaux produits, les revenus des redevances.

Concernant les indicateurs non financiers, parmi les indicateurs proposés on peut citer :

- Le nombre de nouveaux produits (ou processus) introduits durant les trois dernières années ;
- La durée moyenne de l'introduction de nouveaux produits ou le de développement de nouveau processus ;
- Le nombre et la qualité des brevets ou des réclamations des brevets ;
- Le nombre et la qualité des employés en R&D ;
- La coopération entre la R&D, la production et les départements de marketing ;
- Le développement et le soutien de la culture d'innovation par le management de l'entreprise ;
- La capacité de gestion des projets d'innovation ;
- La motivation des employés innovateurs ;

Ces indicateurs permettent aux managers de mieux gérer le capital innovation, d'évaluer sa contribution dans la performance de l'entreprise afin de l'améliorer. De plus, ils fournissent des informations aux analystes et investisseurs sur la capacité d'innovation de l'entreprise.

À travers cette section, nous avons essayé de présenter les différentes définitions du concept capital immatériel, ses typologies ainsi que ses composantes. En synthèse, le capital immatériel est un actif de l'entreprise qui ne figure pas au bilan comptable, mais il procure à l'entreprise un avantage compétitif. Il se décompose en capital humain, capital structurel et capital relationnel.

Le capital humain représente l'ensemble des connaissances et savoir-faire acquis tout au long de la vie de son détenteur et qui s'accroît par la formation, son rôle est de soutenir la productivité, l'innovation ainsi que l'employabilité.

Le capital client est un actif de demande, lorsque l'entreprise connaît réellement les enjeux et les attentes de ces clients, elle pourra gagner et conserver leur confiance et elle aura plus de chance de réussir à long terme.

Le capital structurel est un capital interne à l'entreprise, c'est un ensemble d'infrastructures qui permet au capital humain de fonctionner et répondre aux mutations de l'environnement.

Les composantes du capital immatériel sont liées entre elles. Le capital humain se traduit par le capital structurel, ce dernier renforce le capital relationnel à travers les marques et l'image de l'entreprise.

Dans une économie de savoir qui se fonde de plus en plus sur des facteurs intangibles et dans un environnement de plus en plus dynamique, le capital immatériel est considéré comme le principal facteur de croissance et de performance des entreprises.

De ce fait, le seul avantage concurrentiel est la capacité de l'entreprise à apprendre, à créer de nouvelles idées et à les transformer en profit, comment développer cette capacité ? C'est le rôle du capital organisationnel que nous allons tenter de voir en détail dans la section suivante.

## **Section 2 : Le capital organisationnel de l'entreprise**

Dans cette section, nous allons présenter les fondements du capital organisationnel à travers les deux théories qui ont fortement contribué à son émergence et son développement, à savoir : la théorie basée sur les ressources et la théorie des capacités dynamiques. Ensuite, nous allons présenter les principales composantes du capital organisationnel ainsi que sa relation avec les autres composantes du capital immatériel.

### **2-1- Émergence et fondements du capital organisationnel**

Le capital organisationnel est étroitement lié à l'émergence de la théorie des organisations. En effet, les premières idées prennent leur origine dans les réflexions des auteurs de l'école classique du management (F.W. Taylor, H. Fayol et M. Weber) dans l'organisation scientifique et administrative du travail, où ils ont formulé les règles d'application générales et rationnelles de structuration et de gestion des organisations ainsi que les différents outils qui en découlent (description des postes, budget, organigramme..). Selon ces auteurs, la définition des procédures et responsabilités de chaque partie de l'entreprise permet à cette dernière d'être plus efficace. Bien que leurs travaux ont été actualisés et revus en partie, certaines organisations font encore référence à ces travaux dans leur pratique quotidienne.

En analysant les dysfonctionnements et les conflits dans les organisations mécanistes, des chercheurs (notamment E. Mayo) se sont focalisés sur la dimension relationnelle en mettant en avant le rôle du facteur humain et aux conditions du travail dans le fonctionnement des entreprises, donnant ainsi naissance à l'école des relations humaines. D'autres considérations ont été prises en compte par la suite telles que : les phénomènes des groupes (K. Lewin), les besoins de l'homme au travail (A. Maslow), les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène au travail (F. Herzberg). Jusque-là, l'hypothèse qu'il existe une organisation optimale n'est pas encore remise en cause.

La théorie des organisations a connu ensuite une succession plus ou moins radicale, une nouvelle vision de l'organisation apparaît qui accompagne la précédente, où l'environnement prend une place prépondérante. Les chercheurs sont de plus en plus occupés par les questions d'ordre structurel (taille, technologie, système social, stratégie...). Cette période a été marquée principalement par le développement de l'approche systémique et les théories de la contingence.

Les théories des organisations continuent d'évoluer compte tenu des nouvelles influences, en s'inspirant des différentes disciplines (économie, science politique, anthropologie...), les chercheurs s'intéressent de plus en plus aux relations qui caractérisent le comportement des acteurs qu'aux structures formelles de l'organisation. Flexibilité, apprentissage et qualité sont des données à intégrer désormais dans un environnement mouvant et ouvert.

Les nouvelles théories des organisations prêtent de plus en plus attention aux individus qui font l'organisation. Pour cela, les chercheurs tentent, aujourd'hui, de comprendre ce qui se passe dans les organisations et de découvrir les dimensions cachées de la vie organisationnelle.

Au cours de ces dix dernières années, le capital organisationnel est devenu un thème central de la réflexion managériale dans différentes approches disciplinaires, notamment le management stratégique et les approches basées sur l'apprentissage. Nous allons présenter donc ces approches qui ont beaucoup contribué à l'émergence du capital organisationnel en tant que doctrine.

Le capital organisationnel s'inscrit dans les courants de l'analyse concurrentielle du management stratégique, qui traitent la question fondamentale du maintien de l'entreprise de son avantage concurrentiel dans le temps. La théorie des ressources ainsi que la théorie des capacités dynamiques ont particulièrement favorisé l'émergence du capital organisationnel et ont considérablement reconnu son importance.

### **2-1-1- Le capital organisationnel comme composante centrale de la théorie des ressources :**

L'approche basée sur les ressources ou « Resources-based view » considère l'entreprise comme un ensemble de ressources et suppose que l'entreprise peut avoir un avantage concurrentiel durable si elle a la capacité de mettre en place un processus original qui permet d'accumuler et de combiner un certain nombre de ressources.

À ce titre, elle stipule que la pérennité de toute organisation et notamment les entreprises dépend de la manière dont ses ressources sont déployées, utilisées et gérées.

Les travaux de Penrose (1959) sur la diversification et le rôle des ressources propres aux entreprises dans la réussite de cette stratégie étaient à l'origine de cette théorie.

Par la suite, la parution du livre de Michael Porter dans les années 1980 « *l'avantage concurrentiel* » a suscité plusieurs questionnements. Porter (1986) souligne que la profitabilité des entreprises provient principalement du secteur dans lequel elles évoluent, il s'agit des cinq forces de Porter : les concurrents, les clients, les fournisseurs, les nouveaux entrants potentiels, les offreurs de produits de substitution.

C'est à ce titre que Wernerfelt (1984), tout en poursuivant la réflexion de Penrose, a évoqué les différences de performance entre les entreprises du même secteur sur le long terme. Il voit que le facteur expliquant la performance de l'entreprise se trouve à l'intérieur de l'entreprise et il ne provient pas du secteur ou de la position de l'entreprise dans son marché.

Wernerfelt (1984) voit que les ressources développées ou acquises par l'entreprise assurent à cette dernière un avantage concurrentiel durable et permettent de créer des barrières qui la protègent de ses concurrents. Pour cela, la stratégie de toute entreprise devait se baser sur le couple ressource/produit. L'entreprise doit donc identifier les ressources qui doivent être spécialisées et difficiles à acquérir par les concurrents, et choisir par la suite la meilleure structure pour leur exploitation et les marchés que ses ressources permettent de pénétrer. Wernerfelt (1989) distingue trois types de ressources :

- La première catégorie regroupe les actifs « fixes » ayant des capacités à long terme tels que : les usines, équipements, employés ayant une formation spécifique...,
- La deuxième catégorie regroupe les brevets, les marques, la réputation ayant des capacités illimitées ;
- La troisième catégorie concerne les routines et les règles de travail.

Après le développement de Wernerfelt, la théorie des ressources a été reprise par Barney (1991), qui a essayé de la rendre plus opérationnelle. Ainsi, il a insisté sur le rôle et l'importance des ressources organisationnelles dans la constitution de l'avantage concurrentiel durable pour l'entreprise. Il voit que le capital humain et le capital social ne peuvent pas constituer un avantage concurrentiel durable puisqu'ils peuvent s'acheter entre les entreprises, contrairement aux ressources organisationnelles qui sont hétérogènes et immobiles.

Grant (1991), quant à lui, considère que les ressources de l'entreprise doivent être combinées pour constituer une force productive génératrice de valeur. Il définit ainsi les ressources de l'entreprise comme des actifs tangibles et intangibles qui peuvent être classées en six catégories et a suggéré des exemples de ressources: financières (le cash-flow

disponible...), humaines (le nombre de salariés, leur niveau de qualification..), physiques (sites de production, machines disponibles, stock...), organisationnelles (système d'information, système de contrôle de la qualité, procédures...), technologiques (savoir-faire, brevets...) et la réputation.

Par ailleurs, Barney (1991) a défini les critères qui permettent de transformer les ressources détenues par l'entreprise en avantage concurrentiel durable :

- La ressource doit être créatrice de valeur, permettant de saisir les opportunités et faire face aux menaces ;
- Elle doit être rare, donc elle ne doit pas être détenue par un grand nombre de concurrents ;
- Elle doit être difficilement imitable du fait de l' « ambiguïté causale », qui s'explique par le fait que les concurrents ne peuvent pas à déterminer les types de ressources à combiner et la façon de leur combinaison pour expliciter le lien entre ces ressources et la performance réalisée, ce qui rend difficile l'imitation de ces ressources.
- La ressource ne doit pas être facilement substituable.

La théorie des ressources a permis de focaliser l'attention sur le potentiel qui se trouve à l'intérieur de l'entreprise et qui peut lui procurer un avantage concurrentiel notamment les ressources organisationnelles intangibles et créatrices de valeur.

Toutefois, certains auteurs (Priem et Butler (2001)) voient que cette approche est statique et n'aura pas de validité dans un environnement turbulent. À ce titre, une série de critiques a été adressée à la théorie des ressources, qui a porté notamment sur le niveau d'abstraction, le problème d'opérationnalisation et la négligence des facteurs exogènes.

Dans l'objectif de pallier ces limites, une approche plus empirique a été développée, il s'agit de l'approche basée sur les capacités dynamiques qui représente, selon Wang et Ahmed (2007), une évolution et une extension de la « Ressource-Based View ».



## 2-1-2- L'approche basée sur les capacités dynamiques : la dimension stratégique du capital organisationnel

L'approche basée sur les capacités dynamiques est considérée, selon Labrousche (2014), comme l'une des théories les plus influentes concernant l'analyse de l'avantage concurrentiel durable des entreprises durant cette dernière décennie. Elle a pour objectif d'analyser comment les entreprises développent et renouvellent leurs capacités pour rendre l'avantage concurrentiel durable.

Cette approche considère que la performance de l'entreprise se trouve dans la manière dont celle-ci développe et utilise des capacités stratégiques spécifiques appelées : capacités dynamiques.

La multiplication des travaux scientifiques sur cette approche témoigne l'évolution rapide de cette dernière. À ce titre, nous allons présenter les contributions des auteurs qui ont favorisé l'émergence du capital organisationnel.

Les capacités dynamiques ont été définies par plusieurs auteurs. Ainsi, entre 2001 et 2005, plus d'une vingtaine d'articles du « Strategic Management Journal » a été consacrée au concept de « capacités dynamiques ». Le tableau ci-après présente les principales définitions et terminologies :

**Tableau N°3** : Les différentes définitions des capacités dynamiques

<b>Auteurs</b>	<b>Définitions</b>
Amit et Schoemaker (1993)	Les capacités spécifiques à combiner des ressources grâce à des processus adaptés.
Collis (1994)	Meta-capacités recouvrant plus particulièrement les capacités d'innovation de l'entreprise.
Grant (1996)	Renouvellement continu de l'avantage concurrentiel à travers l'innovation et le développement de nouvelles capacités.
Teece, Pisano et Shuen (1997)	La capacité d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes (base de ressources) afin de s'adapter rapidement au changement de l'environnement. Les capacités dynamiques reflètent donc l'aptitude d'une entreprise à concevoir et à mettre en œuvre de nouvelles formes d'avantages

	<p>concurrentiels.</p> <p>Cette aptitude est intégrée dans les processus intentionnels de l'entreprise.</p>
Eisenhardt et Martin (2000)	<p>Les capacités dynamiques sont des routines organisationnelles et stratégiques à travers lesquelles les firmes atteignent de nouvelles configurations de ressources lorsque les marchés émergent, entrent en collision, évoluent ou meurent.</p>
Zollo et Winter (2002)	<p>Les capacités dynamiques sont un ensemble structuré de méthodes à travers lequel l'entreprise génère et modifie systématiquement ses routines en vue d'en améliorer l'efficacité.</p>
Adner et Helfat (2003)	<p>La capacité avec laquelle les managers construisent, intègrent et reconfigurent les ressources organisationnelles et les compétences.</p>
Helfat et Al (2007)	<p>La capacité dynamique est la capacité d'une organisation à créer, étendre ou modifier de manière intentionnelle ses ressources de base.</p>
Wang et Ahmed (2007)	<p>L'orientation comportementale d'une firme à constamment intégrer, reconfigurer et recréer ses ressources et compétences et, de manière plus importante, à améliorer et reconstruire ses compétences cœur en réponse aux changements de l'environnement afin d'atteindre et préserver un avantage concurrentiel.</p>
Teece (2007)	<p>Les capacités dynamiques renvoient à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identifier et créer une opportunité,</li> <li>➤ Saisir l'opportunité et</li> <li>➤ maintenir la compétitivité à travers l'amélioration, la reconfiguration des actifs tangibles et intangibles de l'entreprise.</li> </ul>
Augier et Teece (2008)	<p>La capacité dynamique est liée à l'aptitude d'une entreprise à identifier, saisir et adapter, afin de générer et exploiter des compétences internes et externes et pour répondre aux changements de l'environnement. Elles résultent de l'évolution des capacités de niveau inférieur telles que les ressources et les capacités fonctionnelles qui permettent à l'entreprise d'effectuer ses activités de base.</p>

*Source* : Inspiré des travaux d'Altintas (2009) et Altintas (2012)

À travers ce tableau, nous remarquons le caractère multidimensionnel des capacités dynamiques et la diversité de ses dimensions. De ces différentes définitions des capacités dynamiques, il ressort qu'elles peuvent être perçues comme un ensemble de compétences, de méthodes, d'aptitudes, de capacités spécifiques, de processus, de routines ou comme une orientation comportementale de l'entreprise. Ainsi, elles font référence au changement de l'environnement et à la base de ressources de l'entreprise.

À cet égard, les capacités dynamiques sont considérées comme des capacités organisationnelles résultant des routines qui permettent à l'entreprise d'apporter des réponses adaptées aux changements de l'environnement par la création de nouvelles connaissances.

Ainsi, les capacités dynamiques permettent, selon Einsehardt et Martin (2000) et Teece (2012), d'aligner les ressources et compétences de l'entreprise sur les changements de l'environnement.

Par ailleurs, la théorie des capacités dynamiques s'est développée autour de deux approches, entrepreneuriale et évolutionniste, c'est cette deuxième approche qui met l'accent sur le capital organisationnel.

### **2-1-2-1- L'approche entrepreneuriale et les capacités dynamiques managériales**

L'approche entrepreneuriale a été développée principalement par Adner et Helfat (2003)\* qui voient que les managers ont un rôle indispensable dans le processus de construction des capacités dynamiques appelées par ces auteurs « capacités dynamiques managériales », elles sont définies comme étant « *les capacités avec lesquelles les managers construisent, intègrent et reconfigurent les ressources et compétences organisationnelles* ».

Selon Teece (2007), le rôle des managers est l'identification et la saisie des opportunités à travers la reconfiguration des ressources de l'entreprise. De ce fait, les capacités dynamiques managériales permettent d'aligner les compétences de l'entreprise avec l'environnement dans lequel elle évolue. Les capacités dynamiques sont considérées comme étant des routines stratégiques qui permettent aux managers de générer de nouvelles stratégies créatrices de valeur.

---

\* Adner, R. and Helfat C. E. (2003). "Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities." *Strategic Management Journal* 24(10): 1011-1025, Page 1012. Cité dans Altintas G. « Les Capacités Dynamiques : une nouvelle perspective de recherche pour le Management Stratégique ? », Conférence de l'AIMS, Lille, 4-6 juin 2012.

### **2-1-2-2- L'approche évolutionniste et le rôle des facteurs organisationnels**

L'approche évolutionniste a été initiée par la publication de Winter et Nelson (1982), intitulée « *An Evolutionary Theory of Economic Change* ». Selon cette approche, les capacités dynamiques sont basées principalement sur des facteurs organisationnels où l'apprentissage organisationnel joue un rôle fondamental dans l'évolution organisationnelle.

Le rôle de l'apprentissage organisationnel dans l'entreprise a été développé auparavant par Argyris et Schon (1978), qui définissent l'apprentissage organisationnel comme un processus qui consiste à accumuler l'expérience et articuler et codifier la connaissance et la stocker sous forme de routines opérationnelles.

Selon ces auteurs, ce processus implique la modification des comportements individuels et collectifs ainsi que les bases organisationnelles comme : l'organigramme, les normes et les procédures. En outre, deux types d'activités organisationnelles sont distingués, le premier type correspond au fonctionnement ordinaire et opérationnel de l'entreprise, le deuxième type correspond à la modification de ces routines opérationnelles.

Dans cette optique, la capacité de l'entreprise à réaliser le premier type d'activités organisationnelles, c'est-à-dire ses fonctions basiques, constitue sa base de ressources qui sont une source de l'avantage concurrentiel (à condition qu'elles soient rares, difficiles à imiter et non substituables). Pour le deuxième type, il s'agit des capacités dynamiques considérées comme des capacités organisationnelles de niveau supérieur, telles que : le développement de nouveaux produits, l'identification des opportunités et menaces de l'environnement.

Peteraf et Maritan (2007) ainsi que Teece (2012) voient que les capacités dynamiques peuvent être à la fois des processus fondés sur routines organisationnelles et sur les aptitudes des managers au sein de l'entreprise.

En mettant l'accent sur le rôle des capacités organisationnelles dans la performance et dans le développement de l'avantage concurrentiel, l'approche basée sur les ressources et l'approche des capacités dynamiques ont largement contribué à l'émergence du capital organisationnel en tant que thème de réflexion managériale, en plus des apports des approches basées sur la valorisation du capital immatériel et les systèmes d'information et la complémentarité des ressources comme nous l'avons vu dans la section précédente.

## 2-2- Définitions de l'organisation comme un capital immatériel de l'entreprise

Le capital organisationnel a été abordé par la majorité des auteurs sous l'angle patrimonial, à travers une vision managériale de l'entreprise, ce qui permet à cette dernière de connaître ce qu'elle possède et les moyens qu'elle doit mettre en œuvre pour développer cet actif. Pour cette raison, la majorité des auteurs a défini le capital organisationnel à partir de ses composantes :

Le capital organisationnel selon Nelson et Winter (1982) est composé de routines organisationnelles, à la fois informelles et plus structurées. Il a pour objectif de :

- Intégrer et consolider les ressources existantes (tangibles et immatérielles).
- Soutenir les processus d'apprentissages individuels et collectifs dans l'entreprise.
- Accompagner les processus de changement et la reconfiguration organisationnelle.

Barney (1991)<sup>1</sup>, quant à lui, voit que le capital organisationnel comporte les composantes suivantes : « *la structure formelle, les modes de planification, le système de contrôle et de coordination ainsi que les normes informelles* ».

Selon cet auteur, le capital organisationnel constitue le maillon entre le capital humain et sa concrétisation sous forme d'avantage concurrentiel durable.

Black et Lynch (2002), de leur part, définissent le capital organisationnel à partir du personnel et sa façon de travailler. De ce fait, ils distinguent trois composantes : la formation du personnel, son mode d'implication et de participation (*employee voice*) et la conception du travail.

Une définition plus précise du capital organisationnel a été proposée par Bounfour et Epinette (2006)<sup>2</sup>, il est considéré par ces auteurs comme « *l'ensemble des processus, routines et infrastructures déployés par l'entreprise (et toute organisation), pour assurer les combinaisons de ressources matérielles et immatérielles, internes et externes, nécessaires à la livraison des outputs prédéfinis aux parties prenantes de l'organisation* ».

---

<sup>1</sup> Barney J, « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, 17(1): PP 99-120. 1991. Cité dans Grimand Amaury et Vandangeon-Berumez Isabelle, « Le rôle des acteurs et des dispositifs de gestion dans la construction des apprentissages stratégiques », *Perspectives en management stratégique* », AIMS 2000, Montpellier, 24-25-26 mai 2000.

<sup>2</sup> Bounfour Ahmed et Epinette George, « Valeur et performance des systèmes d'information : Une nouvelle approche du capital immatériel de l'entreprise ». Dunod, Paris, 2006, Page 84.

Pour Saussois (2007)<sup>1</sup>, les organisations peuvent être conçues de trois façons différentes : « *Comme des problèmes à résoudre : pour travailler collectivement de façon efficace il faut être « bien organisé », comme des architectures à construire en respectant des principes (unité de commandement, etc.), comme des processus, car l'action collective s'organise continûment* ».

Bounfour (2011)<sup>2</sup>, précise que « *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* ».

Dans ce sens, organiser, c'est l'aptitude de l'entreprise à mettre en œuvre des processus et mobiliser des ressources pour répondre à sa stratégie.

Dans le même ordre d'idée, Bounfour (2011)<sup>3</sup> a présenté la définition développée par l'AFOPE<sup>4</sup>, cette dernière a défini le capital organisationnel comme étant « *un ensemble de capacités organisationnelles de l'entreprise* ». Ainsi, la capacité organisationnelle est 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* ». À ce titre, le capital organisationnel a été décomposé en six composantes :

- La cohérence organisationnelle : la fonction organisation, le design organisationnel et la coordination interfonctionnelle ;
- La flexibilité et le management du changement et des améliorations ;
- La coopération, à travers le partage entre les membres d'équipe, participation aux décisions et aux projets;
- L'orientation processus;
- L'innovation organisationnelle, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à innover;
- L'apprentissage organisationnel, le partage et la capitalisation des connaissances.

D'après les différentes définitions précédentes, nous constatons que le capital organisationnel est **un ensemble de capacités organisationnelles et processus qui permettent de combiner les ressources tangibles et intangibles nécessaires pour exécuter la stratégie de l'entreprise et créer de la valeur pour ses parties prenantes.**

---

<sup>1</sup> Saussois Jean-Michel, « théories des organisations », la découverte, « Repères », Paris, 2007

<sup>2</sup> Bounfour Ahmed, « le capital organisationnel », Springer, Paris, 2011, Page VII.

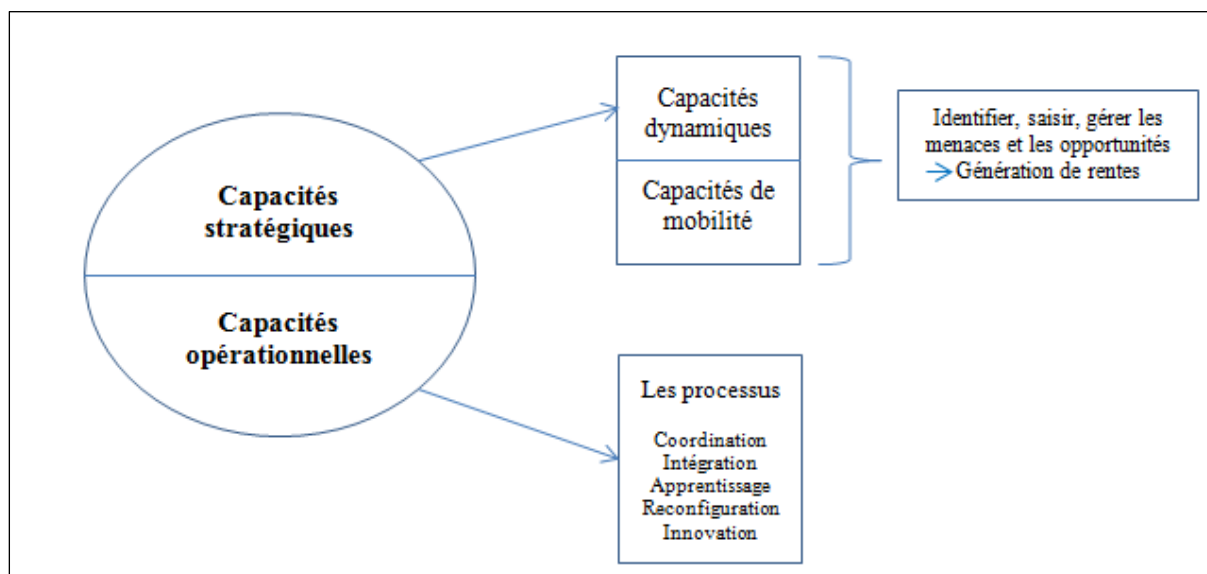
<sup>3</sup> Bounfour Ahmed, idem, Page 44.

<sup>4</sup> AFOPE : Association des fonctions organisation au service de la performance des entreprises.

## 2-3- Les composantes du capital organisationnel :

Sur la base des différents modèles du capital organisationnel, Bounfour (2011) propose de définir le capital organisationnel autour de deux composantes principales : les capacités stratégiques et les capacités opérationnelles, comme le montre la figure suivante :

**Figure N°05** : Un modèle articulant capacités stratégiques et capacités opérationnelles



*Source* : Bounfour Ahmed, « le capital organisationnel », Springer, Paris, 2011, Page 38.

### 2-3-1- Les capacités stratégiques :

Les capacités stratégiques désignent l'ensemble des processus et routines qui permettent à l'entreprise de créer un avantage concurrentiel, en combinant des ressources, elles comportent : **les capacités dynamiques**, **les capacités de mobilité ou de flexibilité** et **les capacités d'improvisation** dans la gestion des projets.

#### 2-3-1-1- Les capacités dynamiques et l'aptitude à saisir les opportunités :

Teece (2007) a souligné trois principaux processus de capacités dynamiques qui renvoient à la dimension stratégique du capital organisationnel et que nous avons présentés précédemment dans le tableau N° 3 :

## **A- La capacité à identifier et/ou à créer une opportunité :**

Il s'agit d'un processus par lequel l'entreprise vise à comprendre et à anticiper les évolutions de son environnement. Ce processus, qui peut s'inscrire dans une logique réactive ou proactive, consiste à collecter et interpréter les informations relatives aux clients, fournisseurs, employés potentiels et à tout ce qui favorise l'innovation.

À cet effet, l'entreprise développe des processus organisationnels qui permettent d'accéder à ces informations. Ceci requiert des investissements en recherche et développement qui, selon Teece (2007), permettent à l'entreprise de découvrir de nouvelles opportunités.

L'investissement en recherche et développement joue un rôle majeur dans le maintien voire l'accroissement de la compétitivité des entreprises qui repose désormais sur la capacité des entreprises à capter, traiter et analyser les données environnementales.

Il est considéré comme le noyau dur de l'investissement immatériel, Bolusset (2007) a présenté la définition de l'OCDE\*, qui le considère comme étant « *l'ensemble des travaux entrepris systématiquement dans le but d'accroître la somme de connaissances scientifiques et techniques dont dispose une organisation humaine donnée ainsi que l'utilisation des résultats de ces travaux pour amener au stade de l'exploitation des nouveaux produits, matériaux, dispositifs, système et procédés* ».

À travers cette définition, nous constatons que l'investissement en recherche et développement a un rendement très important, car il offre à l'entreprise des opportunités de croissance en générant de nouveaux produits, services, systèmes et processus, à travers l'identification, l'évaluation et l'anticipation des signaux de marché.

Ainsi, l'investissement en recherche et développement nécessite un personnel qui a des capacités et des compétences spécifiques. Aussi, les dirigeants ont un rôle important dans le captage de signaux et d'informations anticipatives.

Dans cette optique, les dirigeants peuvent mettre en place un dispositif de veille qui permet d'avoir des informations d'anticipation et promouvoir une culture de partage de connaissances afin de renforcer l'aptitude de l'entreprise à accéder à la connaissance externe et transformer les menaces en opportunités. Aussi, les interactions de l'entreprise avec les

---

\* Bolusset Carole, « L'investissement », Editions Bréal, 2007, Page 16.



entreprises extérieures, à travers une structure de communication, améliorent le transfert des informations et connaissances.

Il convient de préciser que la capacité de l'entreprise à reconnaître la valeur de nouvelles informations et à les assimiler pour ensuite les utiliser désigne sa **Capacité d'absorption**.

Cohen et Levinthal (1990) considèrent la « capacité d'absorption » comme une capacité dynamique, qui permet à l'entreprise d'introduire des connaissances qui proviennent de l'extérieur et qui assurent la flexibilité pour l'entreprise dans un environnement changeant.

De même, la capacité d'absorption est définie par Zahra et George (2002)\* comme l'aptitude de l'entreprise à absorber la connaissance externe, « *il s'agit de routines et processus qui lui permettent de comprendre, d'analyser et d'interpréter l'information issue de sources externes* ».

Une fois les informations externes sont acquises et assimilées, il convient de les exploiter en interne et les traduire de manière commerciale, il s'agit de la capacité de l'entreprise à saisir les opportunités

#### **B- La capacité à saisir l'opportunité :**

Les opportunités détectées par l'entreprise doivent être traduites en interne sous forme de nouveaux produits, services ou processus. Selon Lane et Lubatkin (1998), c'est l'aptitude de l'entreprise à appliquer la nouvelle connaissance externe de manière commerciale afin d'atteindre des objectifs organisationnels.

Cela dépend de l'aptitude de l'entreprise à développer des routines permettant d'interpréter les informations acquises en proposant de nouvelles idées et de nouveaux projets de produits et services, ce qui nécessite des investissements notamment en formation et dans les activités de développement et de commercialisation.

Selon Teece (2007), l'entreprise doit prendre en considération les dimensions ci-après afin de définir le modèle économique adapté et tirer profit de l'opportunité disponible:

- Concevoir l'architecture du produit ou du service ainsi que le business modèle y afférant afin de définir la solution et la valeur à délivrer au client;

---

\* Zahra, S.A. et George, G. (2002), «Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension», *Academy of Management Review*, n°27 (2), p. 185-203. Cité dans Noblet Jean-Pierre et Simon Eric, « la capacité d'absorption : un état de l'art », *Management et avenir*, 2010, N° 35 page 33-50.

- Choisir les fonctionnalités, les technologies et les coûts à intégrer dans le produit ou service afin de satisfaire au mieux les besoins du client;
- Cibler le segment de marché sur lequel le produit doit se positionner et délimiter les frontières de l'entreprise;
- Définir les modalités de prise de décision afin d'éviter les erreurs de décision ;
- Impliquer les collaborateurs afin d'assurer leur loyauté et leur engagement.

### **C- La capacité à reconfigurer les actifs organisationnels :**

L'identification et la saisie des opportunités sous forme de nouveaux produits ou services favorisent la croissance de l'entreprise. De ce fait, l'entreprise doit aligner ses ressources matérielles et immatérielles sur les opportunités identifiées.

Pour maintenir cette croissance, il s'avère indispensable pour l'entreprise de reconfigurer ses structures et ses actifs organisationnels. Pour cela, Teece (2007) propose les modes qui favorisent l'adaptation des actifs organisationnels de l'entreprise :

- *La décentralisation du pouvoir de décision*, ce qui permet aux managers d'avoir accès aux informations et donc une prise de décision plus rapide à leur niveau d'une part, et une plus grande responsabilité d'autre part. Cette capacité d'agir favorise aussi la détection des opportunités et des menaces par les managers.
- *Le management de la co-spécialisation* : Chi (1994) considère qu'une complémentarité existe lorsque le revenu total de deux ensembles de ressources utilisées conjointement est supérieur au revenu obtenu lorsque chaque ensemble de ressource est utilisé séparément.

Ainsi, selon Teece (1986)\*, les activités co-spécialisées « *entrent dans un rapport de dépendance unilatérale ou bilatérale du fait de leur degré de complémentarité entre elles* ».

De ce fait, la co-spécialisation peut concerner la complémentarité entre les actifs et les processus de l'entreprise pour accroître l'efficacité, ainsi qu'entre l'entreprise et ses parties prenantes externes dans le but de favoriser l'innovation.

---

\* Teece, D.J., 1986. « Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy », *Research Policy*, Vol. 15, No 6, 285-305. Cité dans Duhamel François, « L'approche par les ressources et les compétences suffit-elle pour expliquer les choix de modes de gouvernance ? », XVIIe Conférence de l'Association Internationale de Management stratégique, Sophia-Antipolis/Nice (France), 28-31 mai 2008.

De plus, Teece (1986) insiste aussi sur le rôle de la gestion des connaissances dans l'alignement des ressources de l'entreprise avec les opportunités identifiées. Pour cela, il voit que la gouvernance de l'entreprise devrait favoriser l'apprentissage organisationnel qui a un rôle très important dans le développement des capacités dynamiques.

### **2-3-1-2- Le rôle de l'apprentissage organisationnel dans le développement des capacités dynamiques :**

La variété des travaux sur l'apprentissage organisationnel atteste que ce dernier a retenu l'attention de plusieurs auteurs et chercheurs. Par conséquent, il existe une variété des définitions de l'apprentissage organisationnel.

Argyris (2003) a proposé une typologie des travaux, basée sur deux variables : l'unité principale d'analyse et la finalité des recherches. Le tableau suivant illustre la présentation de cet auteur.

**Tableau N° 04** : Typologie des travaux sur l'apprentissage organisationnel

		<b>Unité principale d'analyse</b>	
		<b>Organisation</b>	<b>Individu</b>
<b>Finalité de la recherche</b>	<b>Visée descriptive</b>	Le fonctionnement organisationnel comme produit de l'incorporation des apprentissages antérieurs (par ex. Levitt et March, 1998)	Étude de l'apprentissage et du développement individuels des membres des organisations (par ex. Pedler, Burgoyne et Boydell, 1990)
	<b>Visée prescriptive</b>	Développer la capacité des entreprises à changer grâce à une participation active et intelligente de tous (par ex. Hayes, Wheelwright et Clark, 1988)	Modifier la manière dont les individus raisonnent pour créer des entreprises apprenantes (par ex. Argyris, 1982)

Source : Argyris Chris « Savoir pour agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel », Dunod, Paris, 2003, Page 297.

D'après ce tableau, nous constatons que l'apprentissage organisationnel est traité différemment par les chercheurs. Certains auteurs (comme Pedler, Burgoyne, Boydell et Argyris) ont mis l'accent sur l'individu et la manière dont il apprend dans l'organisation. D'autres chercheurs (comme Levitt, March, Hayes, Wheelwright et Clark) se sont intéressés aux organisations en tant qu'entités apprenantes en insistant sur les structures, les procédures et les routines.

Concernant la finalité de leurs recherches, elle est soit descriptive visant à identifier les mécanismes permettant d'expliquer comment se constitue une mémoire organisationnelle, soit prescriptive, visant à décrire comment rendre l'organisation apprenante en formulant des recommandations précises afin d'améliorer le fonctionnement de l'organisation.

Les travaux de Nelson et Winter (1982) ainsi que Zollo et Winter (2002), sur le rôle de l'apprentissage dans le développement des capacités dynamiques, appartiennent à la première catégorie de la typologie d'Argyris (2003), dont l'unité principale d'analyse est l'organisation et l'objectif est de décrire son fonctionnement.

Ces auteurs voient que les capacités dynamiques sont le résultat d'un apprentissage organisationnel et les membres de l'organisation agissent en fonction des routines existantes. Ces routines sont le résultat d'un processus de codification qui s'appuie sur les expériences antérieures.

Dans cette optique, Zollo et Winter (2002) soulignent que les capacités dynamiques résultent de trois mécanismes de l'apprentissage qui sont : l'accumulation de l'expérience, l'articulation et la codification de la connaissance.

Nonaka (1994) considère l'accumulation de la connaissance comme un processus individuel qui dépend des individus. Lorsque cette connaissance se développe et s'intègre dans le processus organisationnel, elle passe à une connaissance organisationnelle, ce qui entraîne une évolution des routines organisationnelles qui constituent, à leur tour, des capacités dynamiques.

Concernant l'articulation de la connaissance, elle consiste, selon Grant (1996) et Zollo et Winter (2002), à passer de la connaissance individuelle à la connaissance collective. Ce processus est facilité par des discussions collectives, des confrontations constructives entre les individus où chacun expose son point de vue et ses croyances et aussi par des réunions de débriefing et d'évaluation de la performance.

Pour que l'articulation de la connaissance soit bénéfique pour l'entreprise, elle doit répondre, selon Grant (1996), à certaines caractéristiques : le partage d'une connaissance commune entre les membres de l'entreprise, la capacité à identifier et interpréter les messages venant de l'entreprise ou de son environnement avec une structure organisationnelle adaptée. Aussi, la connaissance doit être large afin d'éviter son imitation par les concurrents et flexible pour permettre le développement de nouvelles connaissances.

En ce qui concerne la codification de la connaissance, Zollo et Winter (2002) voient que ce processus est primordial dans le développement de la capacité organisationnelle. Il consiste à retranscrire la connaissance, ce qui permet de faciliter la diffusion de cette dernière, d'identifier les forces et faiblesses des routines existantes dans l'entreprise, cela va permettre aussi de coordonner et de mettre en œuvre les activités complexes de l'entreprise.

Echajari et Thomas (2015) ont défini les différentes stratégies de codification selon les types de tâches et les objectifs poursuivis par l'entreprise, elles se résument comme suit :

**Tableau N° 05** : Codification de la connaissance organisationnelle

	<b>Tâches simples et répétitives</b>	<b>Tâches hétérogènes et complexes</b>	<b>Tâches rares et complexes</b>
<b>Type de codification</b>	Codification concrète des «comment» (procédures)	Codification abstraite des « pourquoi » et des « comment »	Codification abstraite des « pourquoi » et des « comment » puis concrète des « comment »
<b>Objectifs de la codification</b>	Transfert (autres équipes, nouveaux entrants...) Partage	Transfert Apprentissage Flexibilité	Transfert Apprentissage Sécurité
<b>Résultats souhaités</b>	de l'efficience	des Capacités Dynamiques	de la Sécurité

*Source:* Echajari L., Thomas C. (2015), "Learning from complex and heterogeneous experiences: The role of knowledge codification", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19 Iss: 5, pp. 968-986. Cité dans Thomas Catherine, « *Projet BourbaKeM* : La codification des connaissances organisationnelles », élément n°7, 2014.

D'après ce tableau, nous constatons que lorsqu'il s'agit des tâches simples et répétitives, la codification sous forme de procédures est facile et adaptée et permet de transférer les bonnes pratiques dans l'espace et dans le temps et améliorer ainsi l'efficience de l'entreprise.

Dans le cas des tâches complexes nécessitant plusieurs interrelations, la connaissance sera plus difficile à diffuser, donc une codification sous forme de règles simples qui fournissent des éléments sur le « pourquoi » des processus et des guides ouverts sur le «comment », sans donner beaucoup de précisions sur les solutions à mettre en œuvre, permettra à l'entreprise, d'une part, de réutiliser la connaissance dans des expériences

différentes et d'autre part, d'être flexible et s'adapter dans un environnement instable en développant de nouvelles connaissances.

En ce qui concerne les tâches rares et complexes, la littérature a mis l'accent sur le cas des échecs où l'entreprise doit en premier lieu identifier les causes de l'accident le « pourquoi » et le « comment ». Ensuite, elle développe de nouvelles procédures de sécurité pour éviter la reproduction de ce type d'accident.

### **2-3-1-3- Les capacités de mobilité et la flexibilité de l'organisation :**

Face à des marchés en pleine évolution, l'entreprise doit se doter des moyens organisationnels afin de réduire l'incertitude tout en gardant la possibilité d'agir face à une opportunité, car selon Chédotel (2005), c'est la capacité de l'entreprise à agir face à de nouvelles situations qui détermine son potentiel d'innovation.

Le thème de la flexibilité représente un champ d'études traité depuis plusieurs décennies par les théories de management et des organisations, notamment dans les théories de la contingence, qui cherchent à ajuster l'entreprise à son environnement, sans utiliser nommément le terme « flexibilité ».

Le débat sur la flexibilité et la formalisation a donné lieu à de nombreuses publications en management. Bien que la planification a été considérée comme une forme d'anticipation privilégiée en management stratégique ; aujourd'hui, face à un environnement instable et imprévisible, elle n'offre plus les réponses suffisantes aux préoccupations des managers. Mintzberg (1994) voit que les démarches de planification empêchent le développement d'une pensée stratégique. Dans la même optique, Ansoff (1980) évoque la notion de « surprise stratégique » qui désigne que les managers ne peuvent pas réaliser une prévision parfaite. À cet effet, l'entreprise doit se préparer au changement et identifier les risques potentiels.

Il existe diverses définitions de la flexibilité, El Akremi et al (2004)\*, ont proposé une définition générale intégrant les éléments qui reviennent de façon récurrente. Ils considèrent la flexibilité comme « *des capacités organisationnelles particulières telles que la capacité de varier et de multiplier les options possibles, d'étendre le champ décisionnel, de limiter les actions irréversibles, de faciliter le redéploiement des ressources, d'améliorer la coordination, de maîtriser l'engagement, de raccourcir le temps de réponse, d'élargir le*

---

\* EL Akremi Assâad et al, « Flexibilité organisationnelle : complexité et profusion conceptuelles », cité dans Rachel Beaujolin-Bellet, « Flexibilités et performances », La Découverte « Recherches », 2004, Page 42.

*répertoire des procédures et des pratiques, d'apprendre, d'accroître la marge de manœuvre et d'améliorer la capacité de commande ».*

De ce fait, la flexibilité résulte d'une combinaison des capacités de l'organisation : capacité d'adaptation, capacité de réaction, capacité de changement, capacité à accroître la marge de manœuvre des managers, capacité de réorganisation et de redéploiement des ressources, ainsi que la capacité d'apprentissage.

Eppink (1978), a identifié trois niveaux d'analyse de la flexibilité : le « niveau opérationnel » qui concerne les changements temporaires dans le volume ou le niveau des activités de l'entreprise, le « niveau concurrentiel » qui correspond aux transformations qui touchent la position de l'entreprise dans son marché et le « niveau stratégique » relatif aux changements nouveaux et brutaux qui entraînent des transformations importantes et urgentes de l'organisation.

Aaker et Mascarenhas (1984) proposent plusieurs moyens qui permettent de développer la flexibilité d'une organisation, nous pouvons citer:

- La diversification qui peut concerner les processus, les activités et les produits de l'entreprise à travers l'élargissement de la gamme et la pénétration de différents marchés;
- L'accroissement de l'autonomie de chaque unité de production par rapport aux autres ;
- Le développement de ressources potentiellement utiles, par exemple en développant les capacités de R&D et en favorisant les redondances fonctionnelles (c'est-à-dire les ressources non mobilisées en permanence, mais mobilisables en cas de nécessité) et les marges de manœuvre.

Selon Lewis (2000) l'entreprise doit garder un équilibre entre les deux approches, la flexibilité et la planification, considérées comme complémentaires et nécessaires, en favorisant d'une part, la créativité et l'implication pour s'adapter aux évolutions de l'environnement et d'autre part, la discipline et l'ordre pour réduire les risques. Il s'agit du courant de l'**improvisation organisationnelle**.

#### **2-3-1-4- Capacité d'improvisation pour une meilleure maîtrise des projets :**

Un élément complémentaire doit être ajouté à la flexibilité c'est la capacité d'improviser. Plusieurs chercheurs en organisation (comme Eisenhardt et Tabrizi (1995), Miner et al (2001) et Cunha et al (2003)) ont étudié l'improvisation organisationnelle notamment dans le management de projet.

Elle signifie que l'équipe projet est susceptible de poursuivre ses tâches et réagit immédiatement lorsqu'elle se trouve face à des surprises, erreurs ou événements imprévus qui modifient la vision et le plan partagés par les membres de l'équipe et même lorsque le contexte change.

De ce point de vue, la capacité d'improvisation est définie par Pavlou et El Sawy (2010)<sup>1</sup>, dans les projets de développement des systèmes d'information, comme étant « *la possibilité de reconfigurer spontanément les ressources existantes pour construire de nouvelles capacités opérationnelles afin de répondre aux urgences, aux imprévisibles et aux nouvelles situations de l'environnement* ».

Afin de développer cette capacité d'improvisation organisationnelle, Chédotel (2005), à partir des recherches sur le sujet notamment en management de projet, propose de créer des équipes semi-autonomes avec une définition claire des priorités, des responsabilités, des normes et des valeurs tout en laissant une large marge de manœuvre qui favorise la créativité et l'apprentissage.

Dans ce sens, Cunha *et al* (2002)<sup>2</sup> voient que « *les plans sont utiles tant qu'ils n'étouffent pas le projet, et la structure est nécessaire tant qu'elle n'empêche pas l'innovation* ».

De plus, le comportement des membres de l'équipe doit, d'après Kamoche et Cunha (2001), être fondé sur la confiance et la responsabilisation, ils doivent communiquer au chef de projet qui prend en considération leurs propositions et confronte leurs points de vue dans la recherche des solutions, ce qui permet de capitaliser facilement leurs expériences.

---

<sup>1</sup> Pavlou PA, EL Sawy OA, «The Third Hand: IT-Enabled Competitive Advantage in Turbulence Through Improvisational Capabilities». *Information Systems Research*, vol. 21, no 3. PP 443-71. 2010. Cité dans Toumi Wafa, « L'impact des caractéristiques de l'équipe sur l'agilité des équipes de développement de systèmes TI », Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès gestion, HEC Montréal, octobre 2014, Page 15.

<sup>2</sup> M. P. Cunha, J.V. Cunha et K. Kamoche, « Organisational Improvisation : an Empirically-Based Exploration of an Innovative Management Concept », Congrès de l'EURAM, Stockholm, 2002, p. 23. Cité dans Frédérique Chédotel, « L'improvisation organisationnelle. Concilier formalisation et flexibilité d'un projet », *Revue française de gestion* 2005/1 (no 154), p. 123-140.



### **2-3-2- Les capacités opérationnelles : La dimension opérationnelle du capital organisationnel**

Les capacités organisationnelles opérationnelles, ou capacités opérationnelles sont définies par Renard et Soparnot (2010)<sup>1</sup> comme étant « *l'ensemble des capacités organisationnelles hiérarchiquement intégrées en niveaux inférieurs, que l'on retrouve dans l'espace opérationnel. Ces capacités organisationnelles sont exprimées et mises en œuvre notamment dans des activités de ventes, d'approvisionnement, de support qui vont permettre de se procurer ce qui est nécessaire à la production, de le produire, de le distribuer et d'en assurer le support direct afin d'exploiter la stratégie* ».

De ce fait, il s'agit de la capacité de l'entreprise à réaliser ses différentes activités au jour le jour. Elles regroupent donc tous les processus opérationnels de l'entreprise.

La notion de processus était limitée à la production, elle a été généralisée, par la suite, à l'ensemble des activités de l'entreprise à la fin des années 1980, en raison de la transformation des entreprises.

En effet, la production est devenue immatérielle et invisible, plusieurs entreprises externalisent cette fonction et plusieurs autres fonctions. Par conséquent, les flux sont devenus de plus en plus invisibles. De plus, les référentiels de qualité « ISO » exigent de plus en plus de traçabilité des enchaînements d'activités et des échanges d'informations. D'où, la nécessité de matérialiser et de visualiser les flux par l'approche processus, puisque le pilotage des flux est un facteur de réduction des coûts.

Un processus est défini par Hérard (2003)<sup>2</sup> comme étant « *un ensemble d'activités, répétitives et s'enchaînant logiquement, réalisé par différents acteurs et se succédant pour produire un résultat conforme aux exigences d'un client en termes de qualité, délais et coûts* ».

De ce fait, un processus est donc un ensemble d'activités qui part de la demande du client jusqu'au produit ou service final livrable pour ce dernier. C'est pourquoi, les processus doivent toujours être orientés vers un client interne ou externe, ils doivent être cartographiés et analysés afin de mesurer leur contribution en matière de valeur ajoutée et définir les règles de décision.

---

<sup>1</sup> Renard Laurent et Soparnot Richard, « Modèle conceptuel de l'architecture des capacités organisationnelles de l'entreprise », XIXe conférence de l'association internationale de management stratégique, Luxembourg, 1-4 juin 2010.

<sup>2</sup> Herard Jacques, « Manuel d'organisation appliquée : Reconcevoir les processus et coordonner les activités », Dunod, Paris, 2003, Page119.

La notion de processus opérationnel doit être distinguée de celle d'activité. Selon Vernadat (1999)<sup>1</sup>, l'activité représente la matérialisation de l'action. Elle est considérée comme « *la réalisation d'une tâche en transformant un état d'entrée en un état de sortie, et ce, en utilisant du temps et des ressources de l'entreprise* ». Alors que le processus opérationnel, il est défini par Vernadat (1999)<sup>2</sup> comme « *un ensemble partiellement ordonné d'activités d'entreprise dont l'exécution a pour but de contribuer à la réalisation d'un des objectifs de l'entreprise* ».

On constate que l'activité est la base du processus opérationnel, ce dernier est fondé sur un certain nombre d'entrants, qui sont transformés, en utilisant des ressources et du temps, pour produire un ou plusieurs sortants en créant une valeur ajoutée.

Selon Colas (2013) et Bounfour (2011), les processus opérationnels comprennent en particulier :

- Les processus qui contribuent directement à la détection des besoins des clients et à la réalisation du produit ou service : les achats et les approvisionnements, la production, le commercial et la maîtrise de la relation client, la logistique...
- Les processus sont nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise : les ressources humaines, les ressources financières, le contrôle...

Pour apporter une valeur ajoutée au client, les processus opérationnels doivent permettre une meilleure combinaison des ressources à travers la sélection des entrants, les opérations, les procédures et les méthodes pour produire un bien et un service.

À cet effet, il est important de préciser les activités, les tâches, les responsabilités de chaque processus opérationnel. Ce dernier devrait être suivi par des indicateurs de performance, les résultats devraient être communiqués à l'ensemble du personnel pour une amélioration continue de ces processus.

À présent que nous avons présenté les principales composantes du capital organisationnel, il est nécessaire d'exposer sa relation avec les autres composantes du capital immatériel qui représente une combinaison du capital humain, structurel et relationnel.

---

<sup>1</sup> Vernadet François, « Techniques de modélisation en entreprise : applications aux processus opérationnels », Economica, Paris, 1999. Page 22 ;

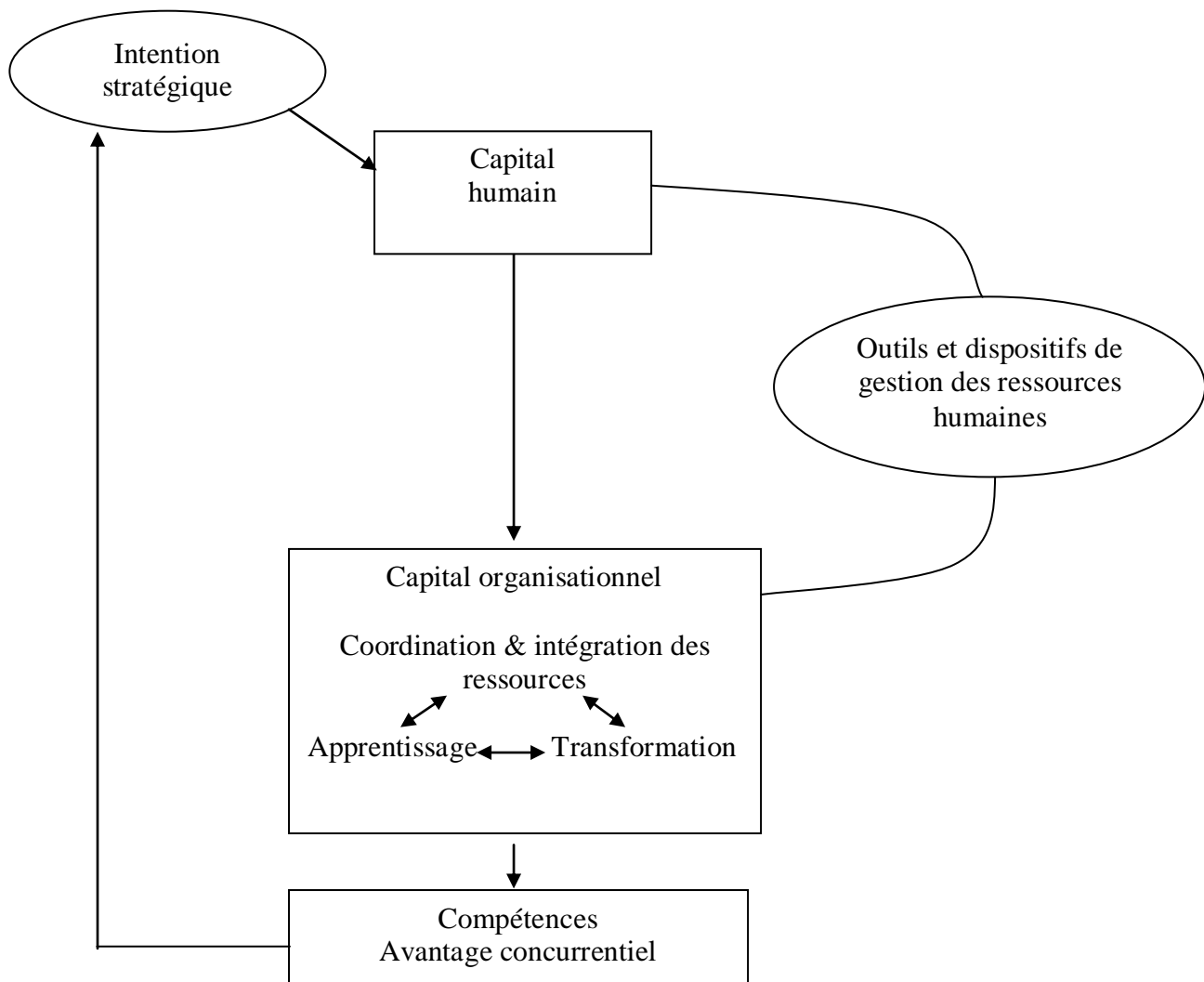
<sup>2</sup> Vernadet François, op. Cit. Page 22

## 2-4- Relation entre le capital organisationnel et les autres composantes du capital immatériel :

*Relation entre le capital organisationnel et le capital humain :* Comme le montre la figure N° 06 ci-dessous, le capital humain est la base qui permet de construire et de développer le capital organisationnel, car il fournit les ressources informationnelles et de processus adaptés qui permettent de saisir les opportunités internes et externes et de les traduire dans les lignes d'activités. Du point de vue opérationnel, le capital humain assure les compétences permettant l'excellence opérationnelle au jour le jour.

Le capital organisationnel, pour sa part, fournit l'environnement qui favorise le développement du capital humain. De plus, le capital humain intellectuel n'a pas de valeur s'il n'est pas capturé, transformé et développé en propriété de l'entreprise, c'est le rôle du capital organisationnel.

**Figure N° 06 :** Relation entre le capital humain et le capital organisationnel



*Source :* Grimand A. et Vandangeon-Derumez I., « Rôle des acteurs et des dispositifs de gestion dans la construction des apprentissages stratégiques », 9e conférence internationale de management stratégique « Perspectives en management stratégique »- Montpellier, 24-25-26 mai 2000, 26 p., pp. 59-82

- *Relation entre le capital organisationnel et le capital relationnel :*

Le capital relationnel se développe autour des capacités organisationnelles qui permettent d'identifier les opportunités, de les traduire en offres de nouveaux produits et services et de conduire les changements nécessaires au sein de l'entreprise. Aussi, les capacités organisationnelles opérationnelles et stratégiques se développent sur la base de toutes les ressources partenariales.

- *Relation entre le capital organisationnel et les autres composantes du capital structurel :*

- *Relation entre le capital organisationnel et le système d'information :*

Le système d'information met à la disposition de l'entreprise l'ensemble des outils, systèmes et informations nécessaires qui permettent de développer des capacités stratégiques et opérationnelles efficaces.

Le capital organisationnel, à son tour, permet de définir l'architecture globale de l'entreprise, sous forme de capacités stratégiques et opérationnelles, nécessaires pour le développement et le déploiement du système d'information de manière efficace.

- *La relation entre le capital organisationnel et le capital innovation :*

Wagner et Hauss (2000) soulignent l'importance des interactions entre le capital innovation et le capital organisationnel dans la création de nouvelles connaissances et de nouveaux processus. Par ailleurs, les capacités organisationnelles stratégiques et opérationnelles de l'entreprise permettent de développer des offres de produits et de services innovants, à travers des routines favorisant l'engagement de nouvelles actions et une structure qui permet la circulation des informations et favorise la créativité et la coordination entre les différents départements impliqués dans l'innovation (R&D, marketing et production).

Nous constatons que le capital organisationnel a un rôle primordial, car il assure l'interface entre le capital humain, le capital relationnel et le capital structurel.

Cette section nous a permis de préciser les fondements théoriques du capital organisationnel, il apparaît que le capital organisationnel s'inscrit dans les courants de l'analyse concurrentielle du management stratégique, qui mettent l'accent sur le maintien de l'entreprise de son avantage concurrentiel dans le temps.

Les théories qui ont particulièrement favorisé l'émergence du capital organisationnel et ont considérablement reconnu son importance sont la théorie des ressources ainsi que la théorie des capacités dynamiques.

A partir des différentes définitions du capital organisationnel, nous avons constaté que le capital organisationnel est « un ensemble de capacités organisationnelles et processus qui permettent de combiner les ressources tangibles et intangibles nécessaires pour exécuter la stratégie de l'entreprise et créer de la valeur pour ses parties prenantes ».

Sur la base des différents modèles du capital organisationnel, le capital organisationnel a été divisé en deux composantes principales : les capacités dynamiques et les capacités opérationnelles. Les capacités stratégiques désignent l'ensemble des processus et routines qui permettent à l'entreprise de créer un avantage concurrentiel, en combinant des ressources. Les capacités opérationnelles sont l'ensemble des capacités organisationnelles hiérarchiquement intégrées en niveaux inférieurs qui permettent à l'entreprise de réaliser ses différentes activités quotidiennes et elles regroupent tous les processus opérationnels de l'entreprise.

Nous avons essayé aussi de faire apparaître l'importance du capital organisationnel en mettant en évidence sa relation avec les autres composantes du capital immatériel et nous avons constaté qu'il joue le rôle central d'interface entre le capital humain, le capital relationnel et les autres composantes du capital structurel.

## **Conclusion du chapitre :**

L'objet de ce chapitre est d'apporter des clarifications sur le capital immatériel tout en mettant l'accent sur le capital organisationnel, objet de notre recherche.

La première section nous a permis de présenter les facteurs qui ont conduit à l'apparition du capital immatériel, ses différentes définitions, ses typologies et examiner ses principales composantes.

Il en ressort que le capital immatériel est un ensemble d'actifs intangibles du patrimoine de l'entreprise, bien qu'il ne figure pas au bilan comptable, mais il procure à l'entreprise un avantage compétitif. Sa montée en puissance est expliquée en grande partie par la diffusion des technologies de l'information et de la communication, l'entrée dans l'économie des services et de la connaissance et la mise en évidence du rôle de l'innovation dans la croissance économique.

À partir des différentes typologies du capital immatériel, nous avons retenu pour notre étude les trois composantes du capital immatériel qui reviennent fréquemment et qui englobent plusieurs actifs, à savoir : le capital humain, le capital structurel et le capital relationnel.

Le capital humain représente l'ensemble des connaissances, compétences et expériences et toutes les capacités individuelles acquises tout au long de la vie de son détenteur. Son rôle est de soutenir la productivité, l'innovation ainsi que l'employabilité. Le capital relationnel est la capacité de l'entreprise à interagir positivement avec ses parties prenantes de façon à stimuler le potentiel de création de valeur en développant le capital humain et structurel. Le capital structurel est un capital interne de l'entreprise qui désigne l'ensemble des éléments qui demeurent dans l'entreprise après que ses salariés sont rentrés chez eux. Il est composé des systèmes d'information, du capital innovation et le capital organisationnel.

La valeur du capital humain, relationnel et structurel ne peut être mise en évidence qu'à travers le capital organisationnel. Pour cela, la deuxième section a été consacrée à l'examen du capital organisationnel.

La théorie des ressources ainsi que la théorie des capacités dynamiques ont beaucoup contribué à l'émergence du capital organisationnel en tant que doctrine. Les auteurs de ces deux théories complémentaires ont reconnu l'importance du capital organisationnel dans la

constitution de l'avantage concurrentiel durable pour l'entreprise, en considérant que le capital humain et le capital relationnel ne peuvent pas constituer un avantage concurrentiel durable puisqu'ils peuvent s'acheter entre les entreprises, contrairement aux ressources organisationnelles qui sont hétérogènes et immobiles.

Sur la base des différents modèles du capital organisationnel, le capital organisationnel a été défini autour de deux composantes: les capacités stratégiques et les capacités opérationnelles.

Les capacités stratégiques désignent l'ensemble des processus et routines qui permettent à l'entreprise d'identifier ou créer et saisir une opportunité, reconfigurer ses actifs organisationnels, agir face à de nouvelles situations et poursuivre ses tâches et réagir immédiatement lorsqu'elle se trouve face à des surprises, erreurs ou événements imprévus.

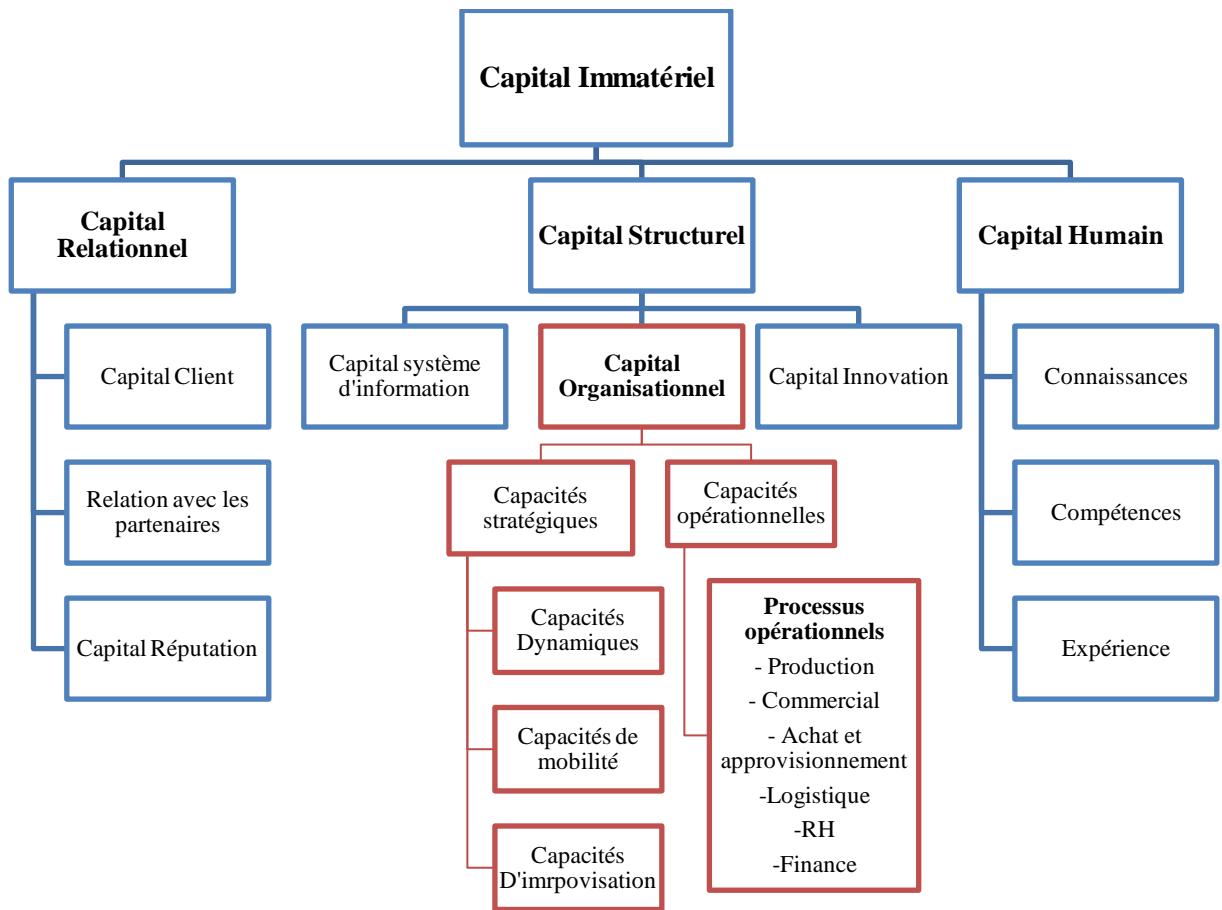
Les capacités opérationnelles sont les capacités organisationnelles exprimées et mises en œuvre par l'entreprise dans la réalisation de ses activités. Elles regroupent tous les processus opérationnels de l'entreprise

Nous concluons que le capital organisationnel est un ensemble de capacités stratégiques et de processus opérationnels qui permettent de combiner les ressources nécessaires de l'entreprise afin d'exécuter sa stratégie et créer de la valeur pour ses parties prenantes.

Ce chapitre nous a permis également de mettre en évidence la relation du capital organisationnel avec les autres composantes du capital immatériel. En effet, le capital organisationnel, d'une part, fournit l'environnement qui favorise le développement du capital humain, ce dernier n'a pas de valeur s'il n'est pas capturé, transformé et développé en propriété de l'entreprise. D'autre part, le capital relationnel se développe autour des capacités organisationnelles qui permettent d'identifier les opportunités et de les traduire en offres de nouveaux produits et services. D'où l'importance à accorder aux capacités organisationnelles.

L'objet du chapitre suivant est de faire apparaître le rôle des capacités organisationnelles dans la création de valeur de l'entreprise.

En synthèse, nous présentons un schéma récapitulatif du capital immatériel et ses principales composantes :



**Figure N°07** : Schéma récapitulatif des composantes du capital immatériel



## **Chapitre 2 : La création de valeur pour l'entreprise: rôle du capital organisationnel**

La création de valeur est un thème qui présente un intérêt de plus en plus croissant dans les différents domaines et notamment en management. Aujourd'hui, l'approche basée sur la création de valeur n'est plus considérée comme un simple instrument d'évaluation financière, mais elle s'inscrit dans une optique plus large pour devenir, un guide normatif pour le management des entreprises, qui intéresse non seulement les actionnaires, mais toutes les parties prenantes de l'entreprise.

Cependant, la réflexion des entreprises porte plus sur la mesure de la valeur créée que sur les moyens à mettre en œuvre pour la réalisation de cet objectif. Toutefois, la performance de l'entreprise dépend non seulement de ses ressources, mais aussi de la manière dont elles sont mises en œuvre. Dans ce sens, Hemmer Gudme et Poissonnier (2013) pensent que « *pays et entreprises doivent passer d'une économie du combien (« de combien réduire la dette ?») à une économie du comment (« comment dépenser de façon plus efficace ? ») et du pour quoi explicitant le sens des décisions et action ».*

De ce fait, le but de ce chapitre n'est pas de détailler les méthodes de calcul de la valeur, mais d'expliquer les facteurs sur lesquels il y a lieu d'agir pour créer de la valeur. Pour cela, nous allons présenter, d'abord, les fondements théoriques de la création de valeur : son évolution, sa définition et ses différents leviers (Section 1), ensuite nous présenterons le rôle du capital organisationnel, à travers ses composantes, dans le processus de création de valeur de l'entreprise, ainsi que les méthodes de pilotage de ce dernier (Section 2).

### **Section 1 : Les fondements théoriques de la création de valeur**

Le thème de la valeur a suscité un intérêt croissant de plusieurs chercheurs en sciences de gestion depuis plusieurs années, ce qui explique la pluralité des travaux sur ce thème qui ont donné lieu à plusieurs significations de la valeur.

Dans cette section, nous allons éclairer cette notion, en présentant ses fondements théoriques, ses différentes conceptions, les principales stratégies permettant sa génération et enfin les destinataires de la valeur créée par l'entreprise.

## **1-1- Évolution de la représentation de la valeur: Fondements théoriques**

D'après Manfred (2003), durant le 18<sup>e</sup> siècle, les économistes appelés préclassiques considéraient la valeur comme une caractéristique de ce qui avait une provenance de la nature ou ce qui est trouvé dans la nature et transformé, telle que l'or, l'argent et les différents métaux. De ce fait, la terre est considérée comme la ressource principale pour produire la valeur.

Vers la fin du 18<sup>e</sup> siècle, le travail humain est devenu la principale source de la valeur dans l'économie classique, qui transforme ce qui est trouvé dans la nature en formes utiles. Durant cette période, qui correspond au commencement de l'ère industrielle, caractérisée par l'industrie lourde, les économistes notamment Karl Marx voient la valeur comme étant le travail et l'effort physique intégrés dans les biens fabriqués. C'est vers la fin de la deuxième moitié du 19<sup>e</sup> siècle que la valeur a pris une nouvelle forme, on assiste à une vision dynamique de la valeur.

Dans l'école classique des organisations, Taylor et les autres membres de cette école voient que la performance de l'entreprise dépend de la maîtrise des coûts et de l'optimisation du fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, le profit de l'entreprise dépend de la différence entre la valeur des produits vendus évaluée par le chiffre d'affaires et la somme des coûts encourus par ces produits. Le marché était ainsi caractérisé par la dominance de l'offre qui est absorbée facilement par la demande qui ne cesse de croître. De ce fait, la problématique de la gestion de la valeur ne se posait pas, puisque la maîtrise des coûts est le seul déterminant du profit et de la réalisation de l'objectif de valeur pour l'actionnaire.

L'avènement de la pensée néoclassique n'a pas changé la conception de la valeur, en conservant les mêmes hypothèses de base du modèle classique, la valeur de la firme est restée la richesse créée pour ses actionnaires.

Par ailleurs, dans le modèle micro-économique de la firme développé principalement par H. Simon, l'objectif de la firme était la maximisation du profit ou de la valeur pour les actionnaires, aucun rôle n'est attribué aux autres acteurs de l'entreprise dans la définition des objectifs de celle-ci. Les hypothèses de ce modèle supposent que l'entreprise est une boîte noire, les dirigeants disposent d'une rationalité substantive et une information complète qui leur permettent de prendre les décisions et identifier les meilleurs choix pour maximiser la valeur pour l'actionnaire. De plus, il est supposé implicitement que les dirigeants sont les

actionnaires, et si ce n'est pas le cas, ils prennent des décisions dans le seul intérêt des actionnaires.

Aussi, l'entreprise achète des inputs et vend ses produits dans un marché de concurrence pure et parfaite. De ce fait, la valeur de la production déterminée par le prix est une donnée extérieure. Ainsi, les dirigeants se concentrent sur la maîtrise des coûts qui est déterminée par le volume de production en distinguant les coûts fixes et les coûts variables.

Nous constatons que la création de valeur dans le modèle économique de l'organisation se définit par rapport à l'actionnaire et l'entreprise doit uniquement maîtriser les coûts liés à la production et la commercialisation des produits, l'entreprise est appréhendée comme une boîte noire et son aspect organisationnel est complètement délaissé.

D'autres hypothèses ont été introduites par la suite telles que l'asymétrie d'information, les conflits d'intérêts et la rationalité limitée, donnant naissance aux théories contractuelles de la firme (théorie des coûts de transaction (Coase et Williamson), la théorie des droits de propriété (Alchian et Demsetz) et la théorie de l'agence (Jensen et Meckling)). Ces théories ont remis en cause la maximisation du profit comme objectif unique pour l'entreprise, et ont introduit des problématiques relatives à la coordination efficace des ressources économiques existantes. Selon ces théories, au-delà des coûts de production, il existe d'autres coûts qui peuvent affecter la rentabilité de l'entreprise : les coûts informationnels et les coûts d'agence, les coûts des transactions...etc

Ces théories ont été complétées par les approches behavioristes et évolutionnistes, qui ont proposé une vision alternative de l'entreprise, en privilégiant une représentation cognitive et dynamique de l'entreprise, dont l'objectif est d'assurer la survie à long terme de l'entreprise dans un environnement évolutif.

En synthèse, la représentation de la valeur a évolué dans le temps avec l'évolution de l'entreprise et ses objectifs. Selon Weinstein et Coriat (2010), en prenant en comptes les différentes théories, l'entreprise doit concilier trois séries d'impératifs : la gestion des informations internes et externes, la création et la gestion des connaissances et des savoirs faire et la gestion des conflits d'intérêts et des compromis entre les différentes parties prenantes.

En effet, l'entreprise se trouve aujourd'hui face à un nouvel environnement dans un système économique complexe où l'information et la connaissance jouent un rôle clé dans la

génération de la valeur. Ce nouvel environnement est caractérisé par une évolution technologique rapide et innovation permanente, entraînant ainsi une reconfiguration interne et externe de l'entreprise ; cette dernière doit toujours maintenir la qualité souhaitée par ses clients et répondre à leurs attentes implicites. Il ne s'agit plus de vendre ce qui est produit et stocké, mais plutôt produire juste ce qui peut être vendu, ce qui nécessite une coopération et une entente entre l'entreprise et ses parties prenantes autour d'objectifs partagés.

## **1-2- Les différentes conceptions de la valeur : de la valeur d'usage à la valeur organisationnelle**

Il existe plusieurs paradigmes de la valeur, nous allons présenter les paradigmes les plus cités dans la littérature académique et qui ont un lien avec notre travail de recherche, à savoir :

- **La valeur d'usage et la valeur d'échange** : L'origine du concept « valeur » provient de la théorie économique classique. Adam Smith (1991) distingue la valeur d'usage et la valeur d'échange d'un bien.

La valeur d'usage est objective, elle renvoie à l'utilité procurée par le bien, alors que la valeur d'échange est définie par Brun et Constantineau (2001)\* comme étant « *une valeur d'échange relative à l'obtention par un acteur donné d'un niveau de satisfaction considéré par lui comme suffisant en rétribution d'une contrepartie consentie* ». La valeur d'échange réfère donc à ce que l'on peut obtenir en contrepartie de ce bien, elle peut être représentée par le rapport qualité/prix lorsque le bien est vendu au client final.

- **La valeur actionnariale et la valeur partenariale**: Dans la littérature en finance d'entreprise, la valeur actionnariale « *shareholders value* » renvoie à la valeur financière pour l'actionnaire. Bogliolo (2000) considère l'entreprise comme un partenariat entre les apporteurs de capitaux et les dirigeants. À ce titre, les dirigeants doivent accomplir leur mission de création de la valeur assignée par les actionnaires afin de maximiser la richesse de ces derniers.

Toutefois, les dirigeants peuvent ne pas agir dans le sens des intérêts des actionnaires. Cette question s'inscrit dans le cadre de la théorie de l'agence, où chaque partie cherche à tirer le maximum d'avantages. Dans cette optique, la notion de valeur a été élargie aux différentes parties prenantes de l'entreprise qui contribuent à sa création, c'est la valeur partenariale.

---

\* Brun Guy et Constantineau Francine, « Management par la valeur », Afnor, Saint Denis La Plaine, 2001, Page 16.

La notion de valeur partenariale trouve ses racines dans la théorie économique et la théorie de la stratégie. Elle a retenu l'attention des chercheurs en stratégie, notamment Coff (1999), qui se sont intéressés à la fois à la création et à son appropriation, en essayant d'expliquer que l'avantage concurrentiel n'entraîne pas forcément une bonne performance du fait de l'appropriation de la valeur par les différentes parties prenantes. D'autres chercheurs (Coff (1999), Charreaux et Desbrières (1998) et Kim et Mahoney (2002)) ont analysé le lien entre la création de valeur et son appropriation, en associant l'approche basée sur les ressources et la théorie des droits des propriétés. Le développement de ces théories et l'intégration des théories cognitives dans l'analyse de la création de valeur ont conduit à développer la théorie partenariale de l'entreprise.

Pour Charreaux et Desbrières (1998), la valeur partenariale, appelée aussi « la valeur totale » représente la valeur créée par l'entreprise en relation avec l'ensemble de ses parties prenantes, elle peut être évaluée par différence entre les ventes mesurées aux prix maximums que les clients sont prêts à payer, et les charges mesurées aux coûts minimums que les fournisseurs sont prêts à accepter, fixés sur les marchés concurrentiels.

De plus, d'après Parrat (2014), la création de valeur résulte des compétences de toutes les parties prenantes et des relations de coopération entre ces dernières et l'entreprise à long terme. À ce titre, la gouvernance de l'entreprise doit intégrer l'intérêt de toutes les parties prenantes afin d'assurer l'équité dans le partage de la valeur créée, en fonction de leur contribution et leur implication dans le processus de création de valeur, tout en prévoyant des espaces de résolution des conflits.

- **La valeur concurrentielle ou la valeur stratégique** : Selon Martinet et Reynaud (2001), la valeur stratégique est le résultat des choix de l'entreprise et la combinaison de ses activités dans le but de procurer un avantage concurrentiel. La valeur concurrentielle a été développée par des auteurs de management stratégique, tel que : Porter, Ansoff et Nakamura.
- **La valeur comptable ou la juste valeur** : Les méthodes d'évaluation selon le système comptable financier Algérien reposent sur le principe du coût historique, c'est-à-dire le prix payé au moment de l'acquisition. Cependant, ce système permet de réviser cette valeur sur la base de la juste valeur, de la valeur de réalisation ou de la valeur actualisée.

La valeur de réalisation renvoie à la trésorerie qui pourrait être obtenue actuellement si l'actif est vendu, ou le montant de la trésorerie qui va être payé pour éteindre un passif. La

valeur actualisée désigne la valeur actualisée des flux nets futurs de trésorerie que l'actif génère dans l'activité courante de l'entreprise, ou la valeur actualisée des sorties de trésorerie nettes futures que l'entreprise accepte à payer pour éteindre ses passifs.

Concernant la juste valeur, elle désigne, selon le Bureau international des normes comptables IASB, « *le montant pour lequel un actif pourrait être échangé ou un passif éteint entre parties bien informées, consentantes et agissant dans des conditions de concurrence normale* ».

À ce titre, la juste valeur est plus large que la valeur de marché, elle peut être obtenue sur un marché des actifs et passifs identiques ou similaires à la date d'évaluation ou à une date proche. En l'absence de marché actif, la juste valeur peut également être obtenue à l'aide d'une méthode prévisionnelle en reprenant les hypothèses du marché ou de l'entreprise. Ainsi, la juste valeur ne dépend pas, selon Bernheim (2001), de l'historique de l'actif ou du passif, de la spécificité de l'entreprise qui détient cet actif ou passif, ou de l'utilisation de ces derniers.

Cette méthode d'évaluation présente des avantages : elle est très proche de la réalité, elle garantit la neutralité et l'objectivité dans la mesure, avec une meilleure comparabilité entre les entreprises. Elle permet aussi de fournir des informations pertinentes sur la performance présente et future de l'entreprise. Toutefois, elle présente quelques inconvénients, notamment, la volatilité du résultat et les difficultés dans sa mesure, souvent techniques, surtout dans le cas d'absence de marchés actifs.

Selon Taché (2014), la valeur a plusieurs facettes, celles tournées vers l'extérieur et liées à l'échange et celles intégrées à l'entreprise, cette dernière a une partie immatérielle qui n'est pas, ou peu, prise en compte dans le cadre comptable et financier.

Au carrefour de trois disciplines : la finance d'entreprise, le management stratégique et l'organisation se situe une notion globale de la valeur, c'est la valeur organisationnelle.

- **La valeur organisationnelle** : Selon Cappelletti et Khouatra (2004), la valeur organisationnelle de l'entreprise détermine sa valeur économique (rentabilité financière) et sociale, elle traduit sa qualité de management ainsi que son fonctionnement. De ce fait, elle occupe une place dominante dans la valeur totale de l'entreprise.

D'après Cappelletti et Khouatra (2004), la valeur organisationnelle concerne l'angle interne de l'entreprise, notamment les questions liées à la coordination, la motivation, la

structure et les processus et capacités d'apprentissage. Ainsi, la capacité de l'entreprise à créer de la valeur organisationnelle repose sur sa capacité à réduire ses coûts cachés ou invisibles, c'est-à-dire les coûts liés au fonctionnement de l'entreprise assuré par les acteurs internes et externes. C'est pourquoi les approches basées sur le capital immatériel se sont beaucoup intéressées à la valeur organisationnelle.

En effet, plusieurs disciplines se sont intéressées à la valeur et ont contribué à éclaircir cette notion. En synthèse, Bréchet et Desreumaux (1998)<sup>1</sup> ont proposé une liste de disciplines qui se sont interrogées sur la signification de la valeur : « *l'entreprise elle-même (en finance, en stratégie), ce qu'elle produit et qui est demandé (en marketing), les ressources qu'elle emploie et les actifs qu'elle détient (stratégie, gestion de production, gestion des ressources humaines, comptabilité), la combinaison productive qu'elle conçoit et déploie (organisation, gestion de production), jusqu'aux idéaux qui l'animent (la culture, le système de valeurs)* ».

Nous retenons la définition synthétique de Manfred (2003)<sup>2</sup> de la valeur, c'est tout « *ce qui apporte un effet bénéfique associé à une contrepartie économique* ». Selon cet auteur, la valeur a plusieurs formes, elle se présente comme un processus de transformation qui s'effectue de l'amont à partir des connaissances vers l'aval, en générant une autre forme de la valeur comme un produit ou un service, qui sont transformés en argent ensuite en capital.

En effet, l'argent est la forme de valeur qui est susceptible d'être accumulée. Toutefois, l'argent ne procure pas lui-même un effet bénéfique, de plus, les chutes des valeurs boursières dans les marchés financiers dans différents secteurs montrent qu'il faut prêter plus attention aux autres formes de la valeur plus durables et plus équilibrées. De ce fait, le nouveau facteur de succès, selon Manfred (2003), est la capacité à accélérer le processus de transformation de la valeur et l'amélioration de la qualité de ces transformations par l'interaction de tous les acteurs concernés.

### **1-3- La création de valeur comme un impératif de la performance :**

La création de valeur est considérée comme un impératif de la performance, elle apporte à l'entreprise des avantages compétitifs et lui permet d'avoir les moyens nécessaires

---

<sup>1</sup> Bréchet, Jean-Pierre et Desreumaux Alain (1998). La création de valeur en sciences de gestion : représentations et paradoxes. Communication présentée aux XIV<sup>e</sup> Journées des IAE, NANTES, 1998. Page : 3

<sup>2</sup> Manfred Mack, « Pleine valeur : Activer la dynamique globale de l'entreprise », INSEP Consulting éditions, Paris, 2003, Page 17.

pour financer son développement futur. Selon Cappelletti et Khouatra (2004)\*, créer de la valeur, « *c'est la faire varier dans le sens de la hausse* », et inversement, détruire de la valeur « *c'est la faire baisser au cours du temps* ».

Selon Taché (2014), la création de valeur dépasse la valeur qui figure sur le bilan financier, elle dépend des phases de développement de l'entreprise : création, construction, structuration et optimisation.

La première phase commence par le démarrage de l'entreprise, sa constitution juridique et financière et le développement d'une identité et se termine par les premières missions auprès de ses premiers clients. La seconde phase est celle de construction, l'objectif de l'entreprise dans cette phase est la croissance et la mise en place du projet initial de l'entreprise. Cette phase est très importante et dangereuse, les opportunités qui apparaissent ne doivent pas empêcher la réalisation du projet initial, aussi, l'entreprise a peu de visibilité pour intégrer des marchés bien identifiés.

Celle qui lui succède est la phase de structuration, l'entreprise a la capacité de se positionner dans un ou plusieurs marchés et faire face à la concurrence et aux fluctuations macroéconomiques à travers des stratégies de diversification ou de spécialisation.

En atteignant la phase d'optimisation, l'entreprise commence à chercher des savoir-faire complémentaires afin d'augmenter sa rentabilité, donc elle opte dans la majorité des cas pour une croissance externe à travers une acquisition ou l'externalisation des activités non stratégiques et le recentrage sur les métiers de base.

De ce fait, la création de valeur va dépendre de la capacité de l'entreprise à dégager des surplus qui diffèrent selon la phase de développement et aussi de ce qu'elle souhaite mettre à la disposition des parties prenantes. Ainsi, chaque phase de développement de l'entreprise nécessite une orientation adéquate de création de valeur.

Par ailleurs, la qualité de la transformation de la valeur concerne tous les niveaux de l'entreprise, la création de valeur n'est plus basée sur un fonctionnement mécanique, mais elle est devenue vivante, libératrice, dynamique et non linéaire.

Aujourd'hui, selon Manfred (2003), l'entreprise, pour qu'elle soit performante, elle doit suivre une logique différente, elle doit organiser son fonctionnement pour créer une

---

\* Cappelletti Laurent et Khouatra Djamel, « concepts et mesure de la création de valeur Organisationnelle », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2004/1 Tome 10, page 134.



valeur plus importante et plus globale que celle créée auparavant pour l'actionnaire, afin de pouvoir la partager entre toutes ses parties prenantes.

En effet, les parties prenantes reçoivent la valeur sous diverses formes. La valeur commence par une idée qui se transforme en produit, le client va acheter ce produit et bénéficier de son utilité, la contrepartie de ce produit est utilisée par l'entreprise pour payer les différentes charges telles que les salaires et les fournisseurs, la marge dégagée sera versée comme dividendes pour les actionnaires et/ou placée dans les marchés financiers et investie pour financer sa croissance. Aussi, l'entreprise contribue dans la société par le paiement des impôts et par des actions pour préserver l'environnement.

Nous constatons que la création de valeur dépasse la valeur qui figure dans le bilan comptable, elle concerne tous les niveaux de l'entreprise et toutes ses parties prenantes et son processus de création diffère selon la phase du cycle de vie de l'entreprise.

#### **1-4- Limites des méthodes financières d'évaluation de la création de valeur :**

Les modèles économiques essaient de montrer que tout est quantifiable. Toutefois, il est difficile de rendre compte de la réalité avec fiabilité tout en gardant une marge d'erreur plus ou moins acceptable.

La modélisation traditionnelle de la création de valeur, issue des travaux fondateurs de la théorie néoclassique et la théorie de l'agence, favorise l'aspect financier de la création de valeur, en accordant une place importante à l'actionnaire, au marché financier et aux indicateurs de performance financière.

En effet, la théorie économique néoclassique était à l'origine de plusieurs instruments de gestion tels que : les modèles d'évaluation des entreprises, les modèles de choix d'investissements, la gestion des portefeuilles.. etc. La théorie de l'agence a permis de définir le cadre de la gouvernance d'entreprise en considérant les dirigeants comme des agents des actionnaires.

Par ailleurs, la dominance de la valeur financière est expliquée par la financiarisation des économies globalisées. En effet, la finance a été un vecteur très puissant de la mondialisation, ainsi, l'entreprise a été réduite, selon Vatteville (2008), à un objet de placement dont l'activité est déterminée par le marché financier et l'objectif principal des dirigeants est la maximisation de la valeur de leur entreprise.

La conception financière de la valeur considère que l'objectif de toute entreprise est la maximisation de la richesse des actionnaires, considérée mondialement, selon Bernoux (2004)<sup>1</sup>, comme « *une idée dominante, un cadre de pensée difficile à remettre en cause tellement il paraît évident à un moment donné* », ce qui a fait de la création de valeur pour les propriétaires un guide normatif de gestion des entreprises. Ainsi, c'est ce critère qui détermine la hiérarchisation de toutes les décisions de gestion au sein de l'entreprise. Dans cette optique, Solomon (1972)<sup>2</sup> voit que « *Tout projet qui crée de la richesse ou qui a une valeur actuelle nette positive peut être considéré comme désirable. Tout projet qui ne satisfait pas ce critère devrait être rejeté* ».

De plus, selon cette conception, les méthodes de mesure de la création de valeur reposent sur les informations comptables et financières produites souvent à partir des systèmes d'information comptables, qui n'apportent pas une vision claire sur la qualité du management et du fonctionnement de l'entreprise, car elles ne prennent pas en considération les coûts cachés, tels que les coûts de dysfonctionnement, qui exige une vision substantielle de la valeur.

Dans cette optique, Bréchet et Desreumaux (1999)<sup>3</sup>, expliquent que « *le réflexe calculateur ou quantificateur, en même temps qu'un glissement vers des problématiques où le souci de minimisation des coûts surclasse celui des sources de création de valeur est encore renforcé par les emprunts croissants que font les sciences de gestion à certaines théories économiques de l'organisation* ».

Selon Fustec (2002), la conception financière de la valeur est basée principalement sur le court terme, en réduisant les horizons de la performance et en se basant sur des instruments de mesure souvent annuels. De plus, le pilotage focalisé sur la maximisation de la valeur pour l'actionnaire ne favorise pas l'innovation au sein de l'entreprise et ne permet pas d'avoir une vision à long terme.

D'autres chercheurs (Hoarau et Teller 2001 ; Teller 2007 ) voient que cette conception n'est pas adaptée à toutes les entreprises, notamment les entreprises où l'innovation joue un

---

<sup>1</sup> Bernoux Philippe, « Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations », Seuil, 2004. Cité dans, Vatteville Eric, « La création de valeur : de l'exclusivité actionnariale à la diversité partenariale ? », Revue Management et Avenir, 2008, Page 88-103.

<sup>2</sup> Solomon Ezra, « Théorie de la gestion financière », Dunod, 1972. Cité dans, Vatteville Eric, Op .Cit Page 88-103.

<sup>3</sup> Bréchet, J.P., Desreumaux, A. « Des théories de la firme aux dynamiques de l'action collective », Cahier de Recherche du Centre de Recherche en Gestion de l'Université de Nantes, Claree de l'IAE de Lille. 1999, Page 31.

rôle important ou les entreprises qui ont beaucoup d'actifs immatériels, car dans le cas de ces entreprises, il est difficile de calculer et d'anticiper les flux de revenus, de plus, leur valorisation se traduit par le développement futur de l'entreprise et non de la maximisation des capitaux investis.

Par ailleurs, Jensen (2001) ainsi que Charreaux (2002) voient que la conception financière basée sur la maximisation de la valeur ne montre pas comment cette dernière est formée, son origine et ses sources réelles, ni les opportunités qui permettent à l'entreprise de créer de la valeur. Pour cela, l'objectif de l'entreprise devrait être la recherche de la valeur « *value seeking* ».

Dans cette optique, Charreaux (2002), en se basant sur la théorie cognitive, propose que la modélisation dans la finance d'entreprise doit être accompagnée par une vision sur le processus de création et de répartition de la valeur associée.

En effet, la prise en compte de la réalité de l'entreprise et de toutes ses dimensions ne peut être traitée par une approche unique, les méthodes financières se sont avérées insuffisantes. Par conséquent, une nouvelle conception de la valeur a émergé, dédiée moins aux actionnaires. Pour cela, le processus de création de valeur doit être analysé afin d'identifier les différentes potentialités offertes ainsi que les éventuels freins.

Les travaux Hoarau et Teller (2001)\*, notamment leur modèle « value-based management VBM », ont favorisé l'acceptation de la polysémie de la notion de valeur, cette dernière est à la fois sociétale, substantielle, financière et comptable. Ces auteurs voient que « *la valeur se crée par des ressources non financières comme la clientèle, les ressources humaines, la croissance et l'innovation, les processus, etc.* »

### **1-5- Intégration de la valeur dans le management de l'entreprise: le modèle « Value-based management »**

La conception traditionnelle de la valeur est contestée aujourd'hui, les attentes vis-à-vis de l'entreprise se sont élargies et par conséquent son fonctionnement s'est modifié.

Le management par la valeur est basé sur un système de pilotage qui a pour objectif l'identification des vecteurs de création de valeur qui complètent les indicateurs comptables.

---

\* Hoarau, Christianoarau et Teller Robert (2001). *Création de valeur et management de l'entreprise*. Paris : Librairie Vuibert. Page 180. Cité dans Guillothe Claude-André, « la création de valeur coopérative et mutualiste : Survol des modèles managériaux par l'approche complexe », cahier de l'IRECUS, Aout 2010, page 27.

Il fait de la notion de valeur un outil central de management. Selon Petidmange (2001)\*, le management par la valeur est destiné à « *mobiliser les individus, à développer les compétences et à promouvoir l'innovation avec pour objectif l'amélioration globale d'une entreprise* ».

Faut-il préciser que le management par la valeur diffère du management de la valeur, ce dernier est d'ordre tactique, il concerne la maîtrise des éléments qui définissent la valeur du produit ou de service. La dimension du management par la valeur est plus large, il prend en compte le concept de valeur dans la formulation de la politique de l'entreprise, dans la prise de décision et dans tous ses méthodes et outils. Ainsi, parmi les principes de base du management par la valeur : implication forte de la direction générale et une culture valeur commune, la recherche des solutions optimales en favorisant les communications transversales, la valorisation de l'action collective, et la prise en compte de l'environnement. Ces objectifs permettent de produire la valeur pour toutes les parties avec lesquelles l'entreprise entretient des relations.

De ce fait, la création de valeur est destinée aussi bien aux actionnaires « *shareholders* » qu'aux autres parties prenantes « *stakeholders* », liées ou non contractuellement à l'entreprise : les employés, les clients, les fournisseurs et les créanciers. De plus, l'entreprise ne peut exister sans la fidélité de ses parties prenantes qui influencent la réalisation de ses objectifs.

La valeur partenariale vient donc remplacer celle de maximisation de la valeur actionnariale. Elle implique une conception élargie de l'entreprise dont la performance globale dépend de la convergence des contributions et des attentes des parties prenantes. Selon Vatteville (2008), cette nouvelle vision est née à la même époque que la théorie des ressources, pour expliquer pourquoi certaines entreprises créent plus de valeur que les autres.

Selon Brun et Constantineau (2001), le management par la valeur dispose des outils opérationnels qui permettent sa mise en œuvre tels que : analyse des fonctionnalités, coûts fonctionnels et hiérarchisation des fonctionnalités, la qualité totale.

En effet, pour prendre en compte le concept de valeur dans la formulation de la politique de l'entreprise, cette dernière doit l'intégrer dans sa stratégie. Dans ce qui suit, nous

---

\* Petidmange Claude, « Conduire un projet avec le management par la valeur », Afnor, Saint Denis La Plaine, 2001, Page 10.

allons voir les principales stratégies qui permettent de créer de la valeur pour satisfaire toutes les parties prenantes.

### **1-6- Les stratégies de création de valeur :**

Manfred (2003) considère que les acteurs et tous les éléments de l'entreprise interagissent pour créer la valeur, par une dynamique qui permet de tirer parti de toutes les capacités de l'entreprise, pour offrir un produit ou un service utile, performant et différencié, et qui répond aux attentes des clients en termes de prix, qualité et de délais de livraison.

Pour cela, cet auteur précise que le fonctionnement de l'entreprise doit privilégier l'interactivité, l'utilité du produit ou service et la rareté ou la différenciation, ces trois principes sont considérés comme les sources de valeur pour l'entreprise.

La plupart des auteurs en stratégie (Chandler (1962), Ansoff (1965), Mintzberg H., Ahlstrand B. et Lampel J., 1998...) considèrent la création de valeur comme un pilier fondamental de toute stratégie. En effet, pour élaborer la stratégie, selon Margretta (2012), il faut formuler une valeur unique à proposer, différente à celle des concurrents, qui permet de procurer un avantage concurrentiel. Cet auteur voit que la valeur est l'élément externe de la stratégie qui se traduit en interne par la chaîne de valeur.

#### **1-6-1- Les stratégies classiques de création de valeur :**

La capacité de l'entreprise à créer et à maintenir un avantage concurrentiel augmente sa force à faire face à la concurrence. Pour cela, Porter (1980) envisage trois stratégies concurrentielles :

L'entreprise peut avoir un avantage concurrentiel soit en créant une valeur équivalente à celle proposée par ses concurrents, mais en minimisant ses coûts : Stratégie appelée « domination par les coûts », soit elle propose une offre de valeur supérieure à celle proposée par ses concurrents, où les clients sont prêts à payer un surplus, il s'agit de la « stratégie de différenciation », ou une « stratégie de focalisation » fondée sur une domination par les coûts ou sur une différenciation perçue.

Depuis les publications de Michael Porter vers la fin des années soixante-dix, les entreprises utilisent ces stratégies génériques classiques de création de valeur. Ce sont les stratégies mises en œuvre par les entreprises pour avoir un avantage concurrentiel qui leur permettent de créer de la valeur.

### **1-6-1-1- La création de valeur par la domination par les coûts :**

Selon Mendoza et al (2009), cette stratégie consiste à offrir un produit ou service qualitativement équivalent à celui de la concurrence tout en minimisant les coûts, ce qui permet à l'entreprise soit de proposer des prix faibles et augmenter les ventes, soit de dégager une marge supérieure.

L'objectif de cette stratégie est d'avoir les coûts les plus faibles du secteur d'activité de l'entreprise, tout en proposant un produit ou service qui répond aux besoins des clients. De ce fait, la création de valeur pour l'entreprise s'explique, selon Porter (1986), par une structure de coûts meilleure que celle des concurrents, alors l'entreprise offre un produit ou service plus attractif en vendant à un prix plus bas par rapport aux concurrents.

Cette stratégie nécessite une analyse approfondie des facteurs qui peuvent augmenter les coûts, ces facteurs doivent subir un contrôle important de la part de l'entreprise, car la non-connaissance de ces facteurs peut conduire l'entreprise à prendre des décisions inadéquates.

Porter (1980) a présenté les facteurs structurels pouvant diminuer les coûts des activités :

- **Les économies d'échelle** : Il s'agit de maximiser l'utilisation de la capacité de production de l'entreprise. Elles consistent à répartir les coûts fixes constants sur un volume d'activité croissant. Elles sont donc réalisées par l'augmentation des quantités produites, ce qui permet de réduire les coûts unitaires et l'amortissement des frais fixes sur une base large. En parallèle, l'entreprise doit réussir à augmenter la marge sur coût variable pour augmenter son résultat.
- **L'apprentissage et l'effet de l'expérience** : L'expérience accumulée, mesurée par la production cumulée, entraîne une diminution globale des coûts, à travers un effet d'apprentissage traduit par meilleure productivité, une plus grande efficacité, une meilleure maîtrise des procédés et de l'activité de l'entreprise. Selon Porter (1980), l'apprentissage entraîne une réduction des coûts par l'amélioration du savoir-faire et des procédures utilisées.
- **Les liaisons fournisseurs / clients** : L'entreprise peut aussi diminuer ses coûts par la coordination avec ses clients et ses fournisseurs, entre autres, par la réduction des coûts de stockage. Selon Porter (1986), l'entreprise peut minimiser ses coûts par la coordination avec les maillons amont et aval de son réseau appelé « réseau de valeur ». Pour cela, elle peut

développer des partenariats avec ses fournisseurs ou ses clients qui permettent de co-créeer de la valeur pour toutes les parties.

De plus, l'entreprise peut rendre cet avantage non imitable et durable, en renforçant les liens et la coopération en amont et en aval, par des liaisons informatiques par exemple, ces liaisons permettent de créer un savoir tacite au réseau de valeur qui procure un avantage concurrentiel difficile à imiter.

- **L'intégration verticale :** L'intégration verticale permet à l'entreprise de réduire ses coûts de négociation avec les fournisseurs ou avec les distributeurs, d'éviter aussi l'instabilité des prix et garantir la disponibilité des moyens de production.
- **Le facteur temporel :** Selon Porter (1980), l'entreprise qui adopte une stratégie de « premier entré » peut bénéficier des avantages en termes de coûts, à travers l'innovation et les conséquences qui en découlent : les brevets, l'image de l'entreprise, les parts de marchés conquis. Toutefois, dans certains cas, une stratégie de « suiveur » permet de bénéficier des progrès notamment technologiques des « meneurs » et éviter ainsi les coûts de création d'un marché nouveau.
- **Les mesures discrétionnaires :** Les coûts de l'entreprise peuvent aussi affectés par des facteurs liés au contexte dans le lequel elle se trouve. Selon Porter (1980), ces facteurs concernent d'une part le produit ou service : ses caractéristiques, sa configuration et sa performance, ainsi que la combinaison des différents produits et services proposés par l'entreprise. D'autre part, parmi les facteurs pouvant affecter la structure du coût, Porter (1980) cite l'organisation de l'entreprise : les procédures utilisées, la politique salariale et la politique de formation et de motivation appliquées dans l'entreprise.
- **La localisation de l'entreprise :** La localisation de l'entreprise a aussi un impact sur les coûts, car elle affecte non seulement les coûts de la main-d'œuvre, qui diffèrent d'un pays à un autre, parfois même dans le même pays, selon l'activité de l'entreprise, mais aussi l'image de l'entreprise. Par exemple, le choix des entreprises qui embauchent des employés qui ont les mêmes droits que les clients influe sur leur image, c'est le cas des centres d'appel qui privilégient la proximité culturelle avec leurs clients.

Les coûts de transport sont aussi affectés par la localisation de l'entreprise et sa distance par rapport à ses fournisseurs et ses clients.

- **Les facteurs institutionnels** : Il s'agit des lois et réglementations qui ont un impact sur les coûts des entreprises, par exemple: les impôts exigés (les taxes, l'impôt sur les bénéfices..), le contrôle des changes et lois relatives au rapatriement des profits dans leurs pays d'origine, les coûts liés au respect de certaines mesures légales, telles que la sécurité au travail et le respect de l'environnement.

L'entreprise doit donc chercher en permanence des démarches de réduction des coûts et de maîtrise des facteurs qui entraînent leur évolution, afin d'optimiser les coûts et éviter le gaspillage au sein de l'entreprise.

Les implications de cette stratégie se traduisent par l'acquisition rapide d'une forte part de marché. Certes, le volume permet de bénéficier des effets d'expérience avec une utilisation optimale de la capacité de production. Toutefois, cette stratégie a aussi des risques, notamment lorsque la demande est inférieure à l'offre, cela implique une baisse des prix entraînant des difficultés financières pour l'entreprise.

Aussi, l'augmentation du volume d'activités entraîne souvent, d'une part, une augmentation des coûts de production, de stockage, de distribution et de commercialisation, et d'autre part, une complexité de l'organisation. L'entreprise se trouve, par conséquent, obligée de développer de nouvelles procédures ou de décentraliser certaines activités, ce qui nécessite plus de coordination et de contrôle.

Par ailleurs, cette stratégie encourage la recherche de main d'œuvre et de matières premières à bas coût, ce qui peut conduire à une dégradation de la qualité des produits et services et des conditions de travail au sein de l'entreprise.

C'est pourquoi, selon Mendoza, Cauvin, Delmond, Dobler, Malleret et Zilberberg (2009), plusieurs chercheurs ont remis en cause cette stratégie et doutent de la capacité des entreprises à faire durer un avantage de coûts sans qu'il soit imité. À cet effet, Porter (1996)\* a répondu à ces critiques en disant que « *l'efficacité opérationnelle est nécessaire, mais non suffisante* ».

---

\* Porter.M, « What is Strategy », Harvard Business Review, Nov./Déc. 1996 cité dans Dobler Phillipe, Mendoza Carla, Cauvin Eric, Delmond Marie-Helene, Malleret Véronique et Zilberberg Emmanuel « Coûts et Décisions », Gualino éditeur, Paris, 2009.



### **1-6-1-2- La création de valeur par la différenciation :**

D'après Michel Porter (1986), « *l'essence de la stratégie est le choix d'accomplir ses activités d'une manière différente de celle de ses concurrents* ».

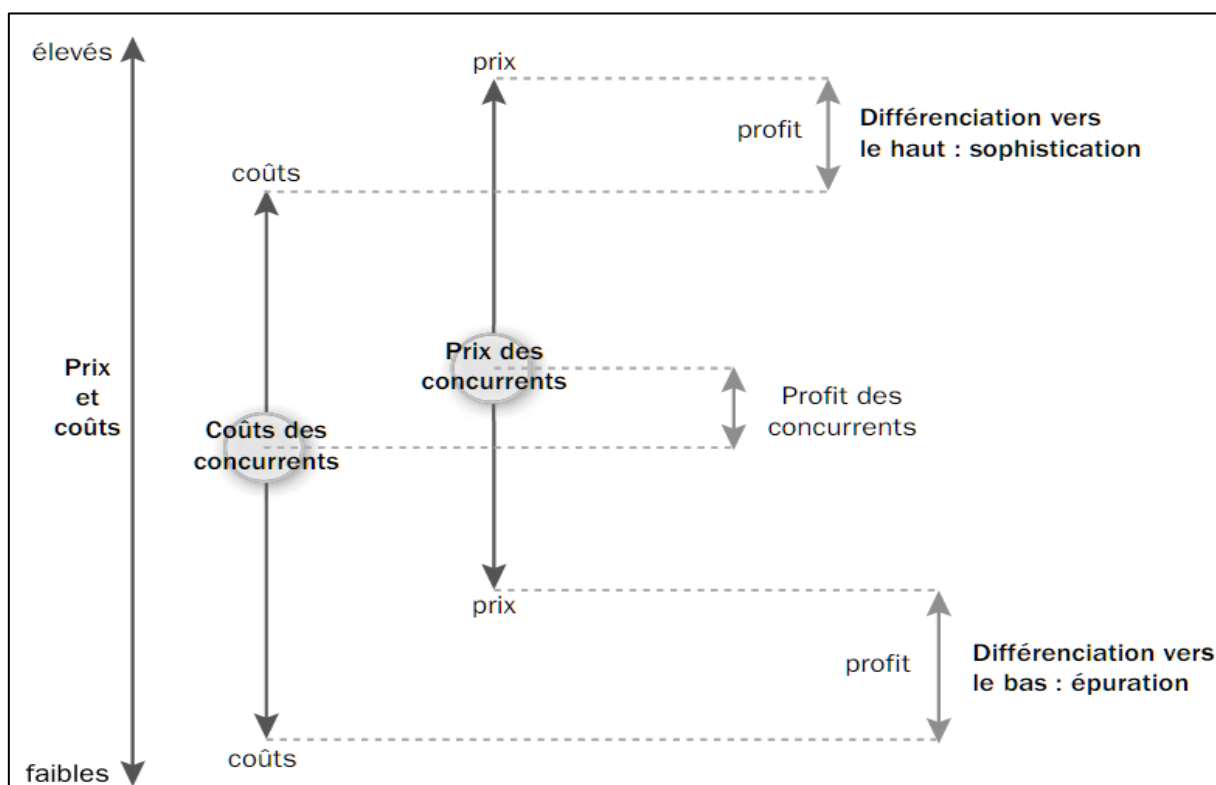
La stratégie de différenciation consiste pour l'entreprise à chercher à se différencier par une offre perçue comme unique : un produit ou service présentant une caractéristique différenciée, en valorisant des critères de l'offre non encore pris en compte par les concurrents. Cette offre distinctive va être reconnue et valorisée par le client pour répondre au mieux à ses besoins, il sera donc prêt à payer cette offre plus cher de celle des autres entreprises. Aussi, ce prix doit excéder, bien évidemment, les coûts subis pour proposer cette spécificité de l'offre.

Cette stratégie nécessite le développement d'une culture favorisant l'innovation et l'initiative tout en gérant le risque que cela peut entraîner. L'objectif de cette stratégie et de fournir une valeur réelle au client, pour cela, Bojin et Schoettl (2012) proposent une démarche de trois étapes :

- Analyse des besoins des clients : L'entreprise doit comprendre les besoins des clients pour leur proposer une offre de valeur. Pour cela, il convient d'identifier le marché potentiel à travers la segmentation de ce dernier, ensuite choisir le positionnement qui permet à l'entreprise d'avoir le meilleur rapport bénéfice/prix. À cet effet, l'entreprise doit avoir la capacité à anticiper les besoins des clients.
- La création de valeur pour les clients : Après avoir identifié les besoins des clients, l'entreprise développe le produit ou le service et choisit le circuit de distribution, en adaptant ses procédures et fonctions pour répondre à la nouvelle logique, pour apporter une valeur pour les clients qui fournit un avantage concurrentiel à l'entreprise.
- La communication de la valeur créée : cette dernière étape consiste à communiquer l'avantage procuré par ce produit ou service au client, par la publicité ou la promotion, en insistant sur le rapport prix/valeur pour maintenir le contact avec le client.

Ce type de différenciation, présenté ci-dessus, est appelé « différenciation vers le haut » ou « sophistication », il existe aussi un autre type de différenciation, moins connu, c'est la « différenciation vers le bas ». Les deux types de différenciation sont présentés dans le schéma ci-après :

**Figure N°08** : Les types de différenciation



**Source** : Fréry, Johnson, Scholes et Whittington , « *Stratégie* » , 7 édition, 2005, Pearson Éducation, Paris, p. 296.

Selon Mendoza, Cauvin, Delmond, Dobler, Malleret et Zilberberg (2009), il est possible aussi pour l'entreprise de proposer une offre d'une valeur inférieure avec moins de fonctionnalités ou moins d'avantages en proposant des prix inférieurs à ceux des concurrents, cette stratégie est appelée « différenciation vers le bas ou épuration ». D'après ce schéma, la différenciation, quel que soit son type, doit permettre à l'entreprise d'augmenter sa rentabilité.

Lorsque la différenciation porte sur plusieurs parties de la chaîne de valeur, ce n'est plus la stratégie de différenciation, mais il s'agit de la stratégie de rupture. Cette stratégie consiste, selon Bojin et Schoettl (2012), à revoir de manière radicale les règles du jeu concurrentiel, en s'appuyant sur de nouveaux facteurs clés de succès. L'objectif de cette stratégie est de créer une valeur nouvelle ou supérieure à moindre coût, à travers une offre distinctive proposée au client.

La stratégie de rupture implique une modification du business model de l'entreprise, car cette dernière fournit une offre différente porteuse de valeur aux clients pour répondre à leurs besoins, ce qui nécessite la transformation de sa chaîne de valeur,

La stratégie de différenciation se construit dans le temps, elle nécessite donc une capacité d'innovation de l'entreprise, une capacité d'anticipation pour détecter les opportunités du marché et une communication adaptée. Aussi, les nouveaux produits permettent à l'entreprise à pénétrer des marchés non encore exploités et de générer ainsi des croissances rentables. Cependant, faut-il préciser que le changement de la technologie utilisé n'entraîne pas nécessairement une offre différenciée, c'est-à-dire une différence de moyens ne crée pas forcément une valeur différenciée pour le client.

Le troisième type de stratégies génériques proposé par Porter (1980) est la stratégie de niche.

### **1-6-1-3- La création de valeur par la concentration :**

D'après Fréry, Johnson, Scholes et Whittington (2005), la stratégie de niche consiste à se focaliser sur un segment de marché spécifique, de taille réduite, et proposer une offre différenciée et adaptée pour une clientèle limitée et visée, afin de bien identifier ses besoins. Il s'agit de rechercher des créneaux porteurs ou des niches et concentrer ses efforts pour gagner une position concurrentielle dominante.

Cette stratégie favorise la proximité de l'entreprise avec ses clients et lui permet de répondre avec réactivité à leurs besoins et permet de créer de la valeur aussi bien à ses clients qu'à l'entreprise.

L'entreprise peut choisir une clientèle aisée et lui proposer un produit ou service de luxe en proposant un prix important, il s'agit de l'extrême de la stratégie de différenciation vers le haut. Elle peut aussi proposer une offre minimaliste pour une clientèle démunie, c'est l'extrême de la différenciation vers le bas. Cette stratégie peut également viser des clients dont les besoins sont spécifiques et leur proposer une différenciation qualitative.

La stratégie de concentration ou de niche est choisie généralement par les nouvelles entreprises, pour se protéger de la concurrence en utilisant des moyens limités, elles adoptent ensuite d'autres stratégies qui offrent plus de perspectives de croissance.

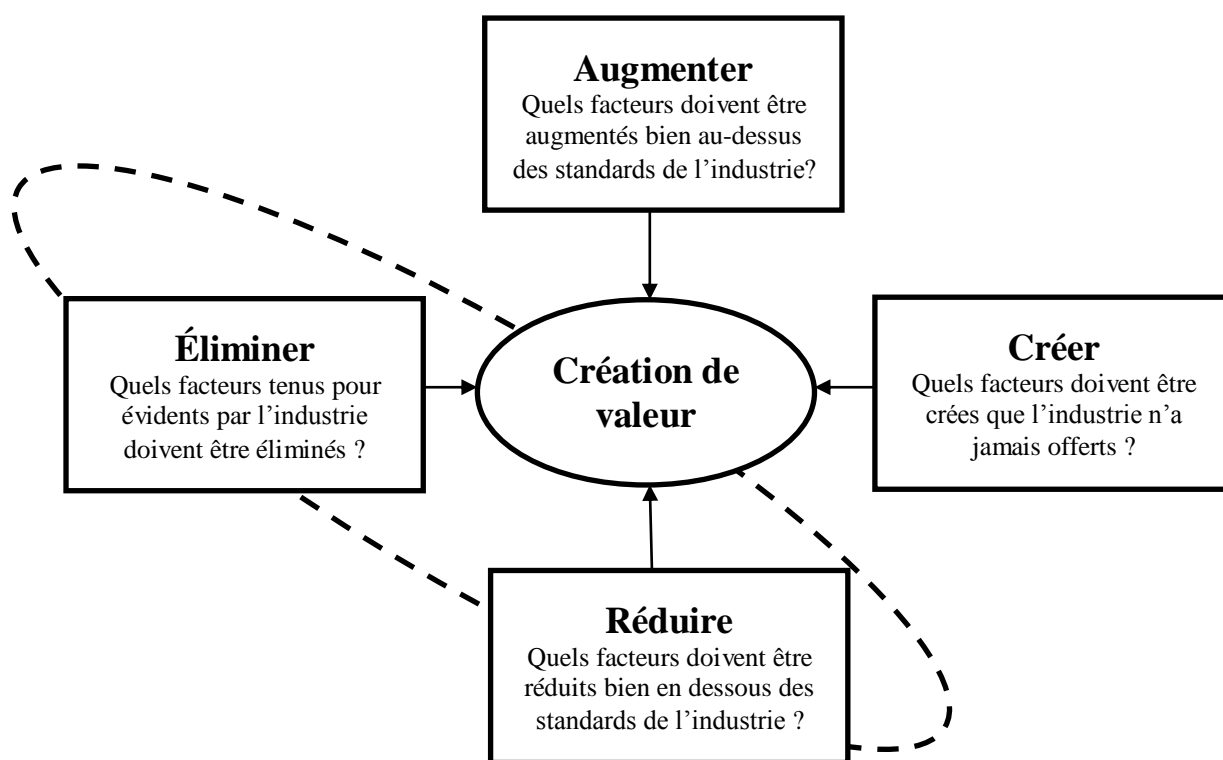
Par ailleurs, il existe aussi un modèle complémentaire au modèle de Porter (1986) où l'entreprise dépasse le choix entre la différenciation et la domination par les coûts, elle propose ainsi une nouvelle offre dans un nouvel espace stratégique. Il s'agit de la stratégie « Océan bleu ».

## 1-6-2- La stratégie océan bleu : Un modèle moderne pour la création de valeur

Les professeurs de stratégie d'entreprise de l'INSEAD\* : W. Chan Kim et Renée Mauborgne ont mené des recherches depuis le début des années quatre-vingt-dix pour montrer que l'innovation est une stratégie de création de valeur, appelée « stratégie océan bleu ».

Selon ces auteurs, au lieu de se battre avec les concurrents et d'essayer de faire plus qu'eux, il faut chercher les non-clients, ceux qui sont indifférents à l'égard de l'offre de l'entreprise. L'objectif de cette stratégie est donc de générer une profitabilité à l'entreprise en créant une valeur aussi bien à l'entreprise qu'au client, qui permet de mettre la concurrence hors-jeu. Ces auteurs ont construit un ensemble de méthodes et outils qui aident les entreprises à appliquer cette stratégie dans des contextes divers.

Figure N°09 : la création de valeur par la stratégie « Océan bleu »



Source : De Hemmer Gudme Olaf et Poissonnier Hugues, « Valeurs et Management : des méthodes pour plus de valeur(s) dans le management », EMS Editions, Paris, 2013, page 34.

D'après cette figure, pour créer de la valeur, cette stratégie consiste d'abord à réduire les coûts pour l'entreprise par la simplification des offres et la réduction de certains éléments considérés par l'industrie comme importants, et de créer la valeur pour les clients en ajoutant des éléments que l'industrie néglige.

\* INSEAD : Institut européen d'administration des affaires

Selon De Hemmer Gudme et Poissonnier (2013)\*, « *Innover, c'est plus éliminer et réduire qu'augmenter et créer* ». De plus, le client n'attend pas de l'entreprise d'être meilleure sur tous les éléments du produit ou service, mais de se focaliser sur l'essentiel.

Ainsi, pour remplir cette matrice « éliminer-réduire-augmenter-crée », W. Chan Kim et Renée Mauborgne (2013) ont proposé une méthodologie comprenant plusieurs phases.

- 1- **Éveil visuel** : il s'agit de chercher à expliquer l'indifférence des non-clients, en analysant les offres disponibles sur le marché offrant des valeurs d'usage similaires.
- 2- **Exploration de l'écosystème** afin d'identifier les grandes tendances et comprendre la manière de réfléchir des offreurs des produits ou services complémentaires ou des alternatives, rencontrer les non-clients et évaluer leur perception.
- 3- **À partir des résultats obtenus des deux phases précédentes**, proposer des idées simples et créatrices de nouvelles valeurs, en décrivant les bénéfices pour l'entreprise et ses partenaires. Ensuite, il faut sélectionner les idées à développer, en fonction des objectifs de l'entreprise (Selon ces auteurs deux méthodes peuvent être utilisés : La carte sédentaire-Migrateur-Pionnier et la carte économique).
- 4- **Précision de la description des idées sélectionnées et les caractéristiques des offres y afférentes** : les scénarios, les éléments de coût à éliminer- réduire- augmenter- ajouter, les bénéfices possibles pour l'entreprise et ses parties prenantes...
- 5- **Faire découvrir les idées aux décideurs pour validation**. Pour cela, il est important de leur présenter les business model et expliquer la valeur créée pour l'ensemble des parties prenantes.
- 6- **La validation externe** afin de vérifier l'admissibilité de l'idée par le marché. La validation interne de ou des idées susceptibles de renforcer les objectifs stratégiques de l'entreprise et la détermination des coûts et des moyens pour les mettre en œuvre.
- 7- **Avant le développement et le lancement du nouveau produit ou service**, il convient de garantir la cohérence des décisions de l'ensemble des fonctions de l'entreprise, en utilisant la courbe de valeur.

### **1-7- Destinataires de la valeur créée par l'entreprise :**

Selon Brun et Constantineau (2001), le management de l'entreprise peut être évalué par sa capacité à satisfaire les différents intérêts des différentes parties prenantes. Les attentes de ces

---

\* De Hemmer Gudme Olaf et Poissonnier Hugues, *Valeurs et Management : des méthodes pour plus de valeur(s) dans le management*, EMS Editions, Paris, 2013, page 34.

dernières, en termes de valeur, vis-à-vis de l'entreprise peuvent être présentées dans le tableau suivant :

**Tableau N° 06 : Indicateurs des valeurs créées pour les parties prenantes**

<b>Parties prenantes</b>	<b>Valeurs</b>	<b>Critères principaux</b>	<b>Indicateurs</b>
<b>Actionnaires</b>	Rentabilité	Dividendes Plus-value	Profit par action Cours du titre
<b>Analystes financiers</b>	Prévisibilité Ventes, Profits, Dette sur fonds propre Capitalisation boursière	Profit prévu par action rapporté au profit réalisé par action	%
<b>Client final</b>	Compétitivité	Valeur d'échange Disponibilité Après-Vente	Fonctions/prix Délai Qualité
<b>Fournisseurs</b>	Fiabilité	Délai de paiement Stabilité du délai Rigueur de la relation	Jours % Qualité
<b>Pouvoirs publics</b>	Citoyenneté	Emploi/Taille Subventions Savoir-faire/Modernité	Nombre Montant Qualitatif
<b>Fisc</b>	Solvabilité	Taxes perçues Rigueur de gestion	Montant Paiement en temps Nombre de redressement Ampleur des redressements
<b>Société civile</b>	Pérennité/intégration	Respect Environnement Infrastructures Activités connexes générées Image/ attractivité	Rating Environnement Montant/délai Nombre d'emploi Qualitatif

<b>Personnel</b>	Générosité	Niveau absolu des salaires Progression de carrière Niveau relatif des salaires Intéressement aux résultats	Montant moyen Statistique Statistique % du salaire Système de soutien et de formation Plan pour les salariés
<b>Collaborateurs clés</b>	Modernité	Développement personnel Développement carrière Intéressement au capital	Secteur de pointe Management moderne Plan de stock-options
<b>Banques</b>	Solidité	Situation financière Marge de crédit Surface Perspective/secteur	Dettes/fonds propres dans les ratios Montant Volume et rentabilité Part de marché % de développement

**Source :** Brun Guy et Constantineau Francine, « *Le management par la valeur : un nouveau style de management* », Afnor, 2001, page 3 et 4.

Ce tableau présente les différentes valeurs d'échange vues des parties prenantes. L'entreprise se trouve ainsi au centre des intérêts de ses parties prenantes, elle doit donc trouver un équilibre de satisfaction entre ces dernières avec une performance supérieure de celle de ses concurrents.

La performance de l'entreprise se voit à partir des destinataires de la valeur créée. À ce titre, l'entreprise doit avoir une image claire des attentes de ses parties prenantes. Jokung-Nguéna, Arrègle, De rongé et Ulaga (2001) voient que l'objectif de la stratégie de l'entreprise est de créer la valeur en développant des avantages concurrentiels, ces derniers sont considérés, par ces auteurs, comme la base de la performance de l'entreprise, l'utilisation de cette valeur et sa répartition sur les parties prenantes interviennent à un second niveau, selon les objectifs et les contraintes de l'entreprise. Ainsi, cinq groupes de parties prenantes interviennent dans la définition des objectifs de l'entreprise et influencent ses choix stratégiques :

- **Les propriétaires et la maximisation de la richesse** : Les propriétaires sont des parties prenantes très privilégiées, ils ont un rôle crucial dans la définition des objectifs majeurs de l'entreprise, leur objectif est la maximisation de la richesse. De ce fait, l'entreprise doit réaliser un niveau de profit satisfaisant en fonction des capitaux investis. Selon Parrat (2014), il y a création de valeur pour les actionnaires, lorsque la rémunération globale perçue est supérieure à la rémunération attendue avec la prise en compte des risques encourus et les alternatives de placement.

En ce qui concerne les dirigeants, selon la conception partenariale, ils doivent maximiser la valeur globale et non pas uniquement la valeur actionnariale, en s'assurant que tous les partenaires sont rémunérés en fonction de leur implication dans la création de valeur. Dans cette optique, Parrat (2014)<sup>1</sup> précise que lorsque les actionnaires perçoivent une surrémunération au détriment des autres parties prenantes, il n'y a pas une création de valeur, mais « *expropriation d'une partie de la valeur créée* ».

Toutefois, cet objectif principal ne peut être concrétisé sans les efforts des tous les partenaires de l'entreprise, dont les objectifs considérés souvent comme secondaires, sont déterminants pour l'atteinte de l'objectif principal.

- **Les clients et la maximisation du rapport Qualité/ Coût**: Après les actionnaires, les clients jouent un rôle prépondérant, en définissant la valeur de production de l'entreprise qui conditionne le niveau de profit de cette dernière, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, les clients sont considérés aujourd'hui comme un capital de l'entreprise au même titre que le capital financier.

Il s'agit de la valeur perçue par le client résultant de la qualité perçue par ce dernier. Pour cela, l'objectif de l'entreprise est de maximiser le rapport : qualité/ coûts, c'est-à-dire, elle doit fournir un produit ou un service qui répond aux attentes des clients tout en maîtrisant ses coûts. Ainsi, Guillemain et Trabelsi (2008)<sup>2</sup> définissent la valeur perçue comme étant « *l'utilité d'un produit ou un service perçue par le client par rapport au coût qu'il génère et qui est supporté par l'entreprise* ». Par ailleurs, la création de valeur pour le client apparaît lorsque le prix du produit ou service est inférieur au prix auquel il aurait été prêt à payer. Dans

---

<sup>1</sup> Parrat Frédéric, « théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise », Maxima, Paris, 2014, Page 453.

<sup>2</sup> Guillemain Thierry et Trabelsi Martine, « Optimiser gestion et qualité pour créer de la valeur : Vers un management par les processus », Dunod, Paris, 2008, page 20.



le cas contraire, c'est-à-dire le prix est supérieure à ce que le client est prêt à payer, il y a, selon Parrat (2014), détournement du partage de la valeur créée au détriment du client.

De ce fait, l'entreprise doit améliorer le produit ou service vendu pour modifier son coût, tout en répondant aux attentes et exigences des clients en termes de fonctionnalités, de prix, de qualité et de délais de livraison.

En effet, aujourd'hui, cette orientation client est devenue le facteur clé de succès de toute organisation, même dans le secteur public où on remarque le passage d'une culture d'usager à une culture de client. L'entreprise doit donc orienter son action vers les besoins et les attentes de ses clients afin de réaliser un niveau satisfaisant de profit.

- **La communauté civile et politique :** L'entreprise évolue dans un environnement qui crée des opportunités et des contraintes et définit un cadre légal par des lois et des règlements qui régissent le fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, elle doit respecter les lois fixant ses relations avec les employés, avec les administrations fiscales, avec les actionnaires, les clients et les fournisseurs ainsi que les lois relatives à la protection de l'environnement.

De plus, l'entreprise peut aussi apporter sa valeur à la communauté à laquelle elle appartient en menant des actions volontaristes auprès des associations à but non lucratif.

- **Les employés et le salaire d'efficience:** Le capital humain, constitué d'un ensemble de connaissances, savoir-faire et expérience, est considéré comme un actif immatériel qui conditionne la productivité et notamment l'innovation de l'entreprise. Aussi, la création de valeur dépend en grande partie des employés, notamment les employés clés qui détiennent les connaissances adéquates qui leur permettent de prendre les bonnes décisions au bon moment, notamment dans un environnement de plus en plus incertain.

Cependant, la création de valeur pour les employés apparaît lorsque leur rémunération est supérieure à la rémunération dont ils souhaitent percevoir. Ceci correspond, selon Parrat (2014), au salaire d'efficience, c'est-à-dire l'entreprise offre des salaires aux employés au-dessus de leur productivité afin d'avoir plus de motivation et d'implication de leur part.

En effet, l'entreprise doit motiver l'ensemble de ses membres afin qu'ils mettent tous leurs efforts au service de l'organisation, elle doit donc assurer la rémunération adéquate à ses employés, améliorer le bien-être au travail, par le développement d'un marché de travail intérieur de l'entreprise pour offrir des perspectives de développement de carrière et donner un sentiment de sécurité au travail. Elle peut aussi, selon Francès (1995), utiliser des

techniques spécifiques en accordant plus d'attention aux employés, en proposant des activités culturelles, en facilitant les contacts entre eux et en proposant des évaluations collectives du travail.

- **Les fournisseurs et la coopération réciproque:** Pour offrir un produit ou service de qualité aux clients, l'entreprise est en relation permanente avec ses fournisseurs auprès de qui elle se procure les ressources nécessaires. D'après Parrat (2014), il y a création de valeur pour les fournisseurs, lorsque les produits et les services sont vendus à l'entreprise à un prix supérieur au prix auquel ils auraient été prêts à accepter pour vendre.

Traditionnellement la sélection des fournisseurs s'effectue par le choix du fournisseur « le moins-disant », quoique le prix reste toujours un critère important de sélection des fournisseurs, selon Capraro et Baglin (2002), d'autres critères viennent aujourd'hui le compléter tels que : la qualité, le délai, la réactivité et la capacité d'innovation.

En effet, les relations entre les fournisseurs et l'entreprise sont radicalement repensées, elles sont désormais basées sur une coopération dont les bénéfices sont partagés entre les deux partenaires, il s'agit de raisonner en terme de coût global de la prestation et non de minimiser le coût d'achat, et ce, par la prise en compte de tous les coûts engendrés par l'achat dans l'ensemble de l'entreprise ou du coût global de la prestation, tels que : la gestion des commandes, les coûts de transport, de réception, de stockage et de retour ou de non-qualité.

Pour atteindre un niveau de profit satisfaisant, l'entreprise doit donc choisir la stratégie qui permet de satisfaire les attentes de ses clients, en fonction de ses capacités et des attentes des autres parties prenantes.

L'objet de cette section était de faire apparaître l'importance de la création de valeur pour la pérennité des entreprises.

La représentation de la valeur a évolué dans le temps avec l'évolution des entreprises et de leurs objectifs. La création de valeur dans le modèle classique de la firme se définit par rapport à l'actionnaire, basée principalement sur le court terme. Aujourd'hui, face à un nouvel environnement, où l'information et la connaissance jouent un rôle clé dans sa génération, la représentation de la valeur est plus large, elle prend en compte l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Pour cela, la création de valeur est considérée comme la base de toute stratégie. L'entreprise peut avoir un avantage concurrentiel soit en créant une valeur équivalente à celle

proposée par ses concurrents, à moindres coûts « domination par les coûts », soit en proposant une offre de valeur différente et supérieure à celle proposée par ses concurrents « stratégie de différenciation », soit en choisissant un segment de marché spécifique de taille réduite, et proposer une offre différenciée « stratégie de niche », ou bien en choisissant une démarche stratégique basée sur l'innovation « stratégie océan bleu ».

La mise en œuvre d'une stratégie de création de valeur dépend fortement de la capacité de l'entreprise à exploiter ses ressources et compétences distinctives. C'est l'objet de la section qui va suivre.

## **Section 2 : La contribution du capital organisationnel dans la création de valeur de l'entreprise**

Plusieurs auteurs partagent l'idée que le capital immatériel est une source de création de valeur. L'économiste Galbraith (1969) a décrit le capital immatériel comme un actif de l'entreprise et comme un processus de création de valeur en même temps, c'est pourquoi il est considéré comme un capital de l'entreprise. En effet, les actifs immatériels jouent un rôle déterminant dans le développement de l'entreprise, d'où l'importance accordée à leur évaluation et leur pilotage.

Les méthodes classiques basées sur les indicateurs financiers donnent des renseignements sur le passé de l'entreprise. Selon De Hammer Gudme (2013), pour apprécier la capacité de l'entreprise à créer de la valeur, des facteurs qualitatifs doivent être examinés, ces derniers donnent des renseignements sur l'avenir de l'entreprise.

Cependant, plusieurs auteurs (Kaplan & Norton, (1992); Bontis, (1996); Brooking, (1996); Saint-Onge, (1996); Sveiby, (1997); Edvinsson & Malone, (1997)) ont étudié l'influence des facteurs non financiers sur les résultats des entreprises. Ces études ont été la base des modèles de mesure et de management du capital immatériel qui ont été développés par la suite. L'objectif de ces modèles est la classification des différentes composantes du capital immatériel et la définition des indicateurs pour le mesurer.

D'un point de vue managérial, la création de valeur se traduit par l'aptitude de l'entreprise à créer de la valeur, de la garder et la renouveler face aux changements de l'environnement et aux menaces des concurrents. Il s'agit, selon Bensahel (2010), de la représentation « substantielle » de la valeur, qui donne une place importante à la dimension « substance (comment faire) ».

Cette représentation repose sur la mise en place d'une approche managériale qui permet de créer de la valeur au sein d'un processus complet, qui prend en compte aussi bien les aspects internes qu'externes de l'entreprise.

De plus, la conception substantielle de la valeur est basée sur une vision dynamique qui pousse l'entreprise à découvrir les sources cachées de la valeur, par la mise en place d'une structure permettant l'identification, la sélection, la saisie des opportunités et leur transformation en valeur. Ainsi, cette approche est basée sur l'exploitation et le développement des capacités organisationnelles, qui permettent de saisir les opportunités apportant plus de valeur à l'entreprise.

Comme nous l'avons vu dans la section précédente, le capital organisationnel est composé des capacités stratégiques et capacités opérationnelles. Il constitue le soutien au développement des autres types de capitaux, sans lequel ceux-ci ne peuvent pas fonctionner. Nous allons voir dans cette section, comment le capital organisationnel contribue dans le processus de création de valeur de l'entreprise.

## **2-1-La création de valeur selon l'approche « flux » du capital immatériel :**

Plusieurs auteurs (Guthrie et al. (1999); Guthrie & Ricceri (2002), Apud Boedker et. al., (2005)) distinguent deux approches qui permettent d'identifier la valeur du capital immatériel.

- *L'approche qui présente le capital immatériel comme un stock* : cette approche met l'accent sur les moyens qui permettent d'évaluer la valeur du stock de capital immatériel dans le but d'expliquer la différence qui existe entre la valeur comptable et la valeur du marché. De ce fait, cette approche repose sur l'évaluation de la valeur historique réalisée par l'entreprise.
- *L'approche qui considère le capital immatériel comme flux* : le but de cette approche n'est pas de fournir une valeur monétaire aux ressources, mais plutôt identifier les ressources qui conduisent à la création de valeur. Cette idée est justifiée par le fait que les indicateurs non financiers expliquent mieux la performance financière future de l'entreprise. Dans cette optique, l'accent est mis sur la capacité de l'entreprise à créer de l'avantage concurrentiel durable dans l'avenir.

Aussi, plusieurs auteurs (Mouritsen et al., (2003); Fincham & Roslender, (2003), apud Boedker et. al., (2005)) voient que l'objectif de la mesure du capital immatériel n'est pas de

lui accorder une valeur financière, mais de permettre aux managers de suivre la performance du capital immatériel de l'entreprise au fil du temps.

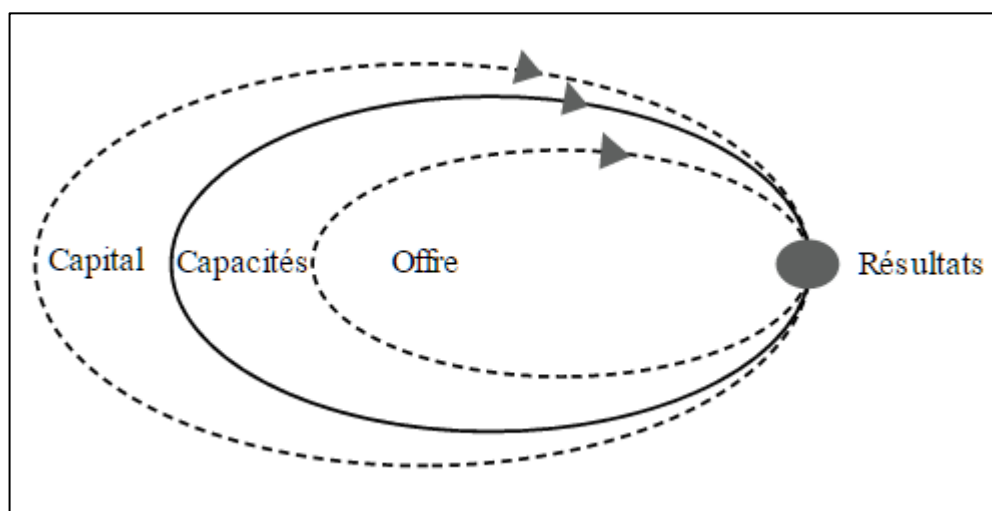
Pour cela, c'est la deuxième approche « l'approche de type **flux** du capital intellectuel » que nous allons adopter pour répondre à notre problématique, car l'objectif de notre recherche est d'expliquer le rôle du capital organisationnel dans la création de valeur et non pas de calculer la valeur créée par le capital organisationnel. Selon Collier (2001), Apud Boedker et. al (2005), ce qui compte pour le capital immatériel c'est son « importance implicite » dans la réalisation des objectifs du management et non pas l'investissement dans le capital immatériel.

À cet effet, nous allons voir, dans ce qui suit, quelle place va occuper le capital organisationnel dans le processus de création de valeur de l'entreprise.

## 2-2- Processus de création de valeur : Rôle des capacités organisationnelles

Manfred (2003) considère que la valeur se crée par des transformations successives, elle peut être de nature financière, comme elle peut être sous forme de manifestations non financières. Dans les deux cas, la valeur est le résultat de plusieurs interactions entre les acteurs de l'entreprise. Dans cette optique, cet auteur propose les formes génériques de la valeur qui se présentent comme suit :

**Figure N° 10 : Les formes génériques de valeur**



**Source :** Manfred Mack, « *Pleine valeur: Activer la dynamique globale de l'entreprise* », INSEP Consulting éditions, Paris, 2003, Page 27.

Manfred (2003)<sup>1</sup> considère les capacités comme l'ensemble des activités et ressources qui contribuent à la génération de l'offre et la production des résultats. Il définit les capacités comme une combinaison de compétences et savoir-faire, de structures, de nouvelles idées ainsi que de spécificités de l'organisation telle que la capacité d'adaptation et d'agilité. De ce fait, il s'agit des capacités organisationnelles de l'entreprise. D'après cet auteur, « *les capacités sont à la source de toutes les autres formes de valeur* ».

L'offre est considérée comme la « matérialisation » du transfert de la valeur de l'entreprise au client, il s'agit des produits et des services que l'entreprise conçoit, produit et vend au client. Cette valeur est vue par le client comme une performance, une qualité du produit ou service ou une amélioration de son fonctionnement ; l'entreprise reçoit donc la valeur à partir de la marge réalisée.

Les résultats proviennent en grande partie de l'offre, Manfred (2003)<sup>2</sup> les définit comme « *des aboutissements, des effets bénéfiques de nature qualitative ou quantitative* ». Le capital, selon cet auteur, est généré par les résultats, c'est la forme de valeur détenue par les actionnaires et la plus utilisée lorsqu'il est question de création de valeur.

En effet, les capacités organisationnelles sont la source de création de valeur pour l'entreprise, cette valeur peut être de type quantitatif sous forme de marges, dividendes, ou de flux de trésoreries, comme elle peut être de type qualitatif, c'est la valeur perçue par les parties prenantes.

Manfred (2003) insiste sur l'importance de l'approche interactive de création de valeur dont le principe clé est de solliciter la contribution de tous les acteurs de l'entreprise, où chaque partie prenante peut jouer des rôles multiples. Par exemple, le client, qui est récepteur de l'offre, peut aussi contribuer à la conception des produits et services en proposant de nouvelles idées innovantes, ainsi il contribue à l'amélioration d'une ou plusieurs capacités de l'entreprise.

Faut-il préciser que les capacités organisationnelles sont mises en évidence, selon Renard et Soparnot (2015), par les résultats générés lors de la réalisation des activités, à travers les différents processus de l'entreprise. Ces derniers sont considérés comme une base d'expérience et de validation des capacités organisationnelles.

---

<sup>1</sup> Manfred Mack, « Pleine valeur : Activer la dynamique globale de l'entreprise », INSEP Consulting éditions, Paris, 2003, Page 27.

<sup>2</sup> Manfred Mack, Op. Cit. Page 2.

À présent que nous avons souligné l'importance des capacités organisationnelles dans le processus de création de valeur, nous allons montrer la contribution de chaque composante du capital organisationnel dans la création de valeur pour l'entreprise, à savoir : les capacités stratégiques et les capacités opérationnelles.

### **2-3-La contribution des capacités stratégiques dans la création de valeur :**

À titre de rappel, les capacités stratégiques désignent l'ensemble des processus et routines qui permettent d'identifier et saisir les opportunités et de gérer les menaces, en combinant les ressources uniques de l'entreprise, afin de créer un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise. Elles comportent : les capacités dynamiques, les capacités de mobilité et les capacités d'improvisation.

D'après Dimitriades (2005), les capacités stratégiques expriment les potentialités cognitives qui renforcent la capacité de l'entreprise à innover et à adopter cette innovation. Dans cette optique, Simon et Kumar (2001) soulignent que les capacités stratégiques apportent de la valeur, à travers les compétences distinctives, aux clients et à l'entreprise, elles permettent à cette dernière d'avancer plus vite que la concurrence et avec plus d'efficacité. Chandler (1992) et Croom et Batchelor (1997), de leur part, considèrent que les capacités stratégiques résultent des actions et des interactions entre les managers et les équipes de réflexions, et conduisent ces derniers à prendre de bonnes décisions stratégiques.

#### **2-3-1- Les capacités dynamiques et la création de valeur :**

Comme nous l'avons souligné précédemment, les capacités dynamiques représentent le processus par lequel l'entreprise identifie ou crée une opportunité, saisit cette opportunité, et met en œuvre une démarche d'alignement de son organisation sur l'opportunité identifiée.

Les capacités dynamiques sont souvent mobilisées dans la formulation de la stratégie qui guidera l'évolution de l'entreprise, il s'agit de la capacité d'exploiter l'ensemble de connaissances distinctives et uniques, requises pour établir la vision stratégique de l'entreprise. Aussi, elles permettent d'améliorer la flexibilité et d'ajuster la stratégie aux changements de l'environnement.

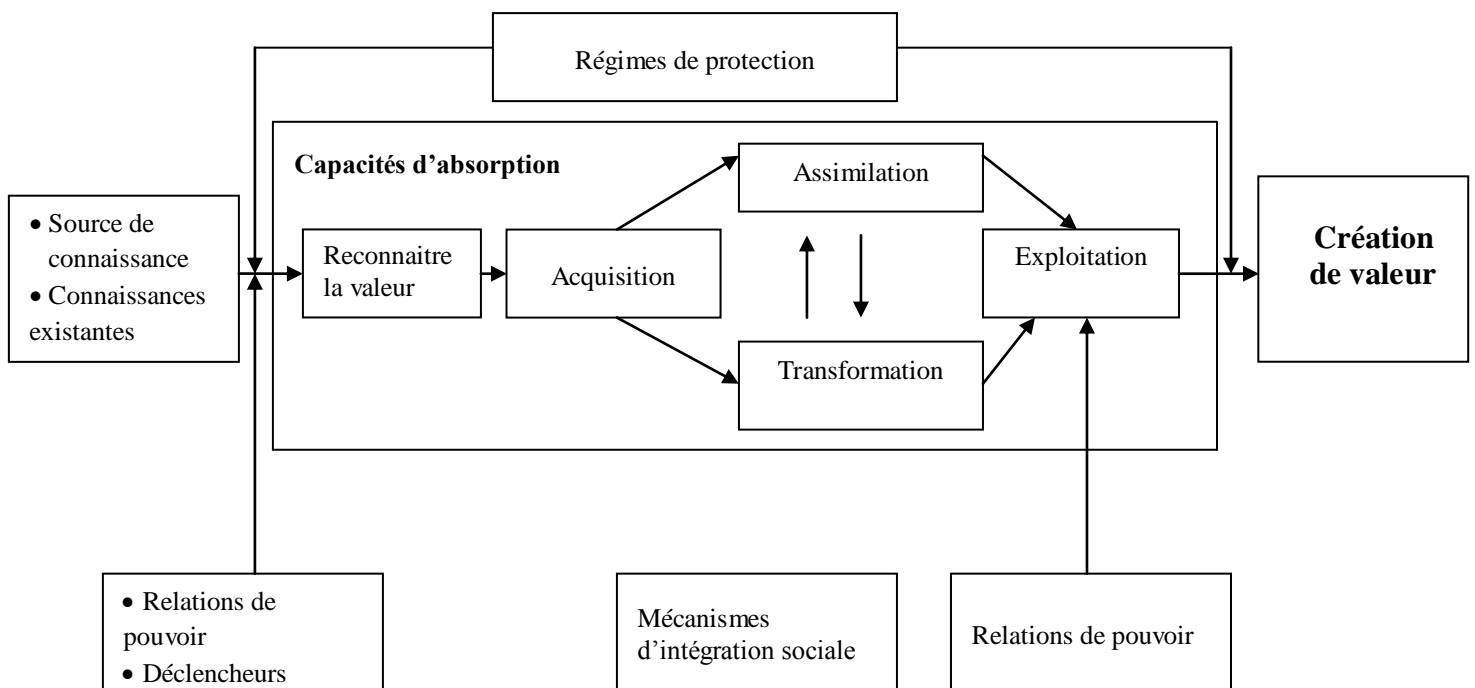
Ainsi, la création de valeur par les capacités dynamiques résulte des processus d'observation et d'analyse de l'évolution de l'environnement interne et externe. Petitdemange (2001) voit que la compréhension des besoins réels des clients externes permet une

amélioration des produits et des services de l'entreprise et permet aussi de promouvoir les innovations techniques et organisationnelles tout en renforçant la compétitivité de l'entreprise.

Cependant, la compréhension des besoins réels des clients repose sur la capacité d'absorption de l'entreprise. En effet, plusieurs auteurs (Kedia et Bhagat (1988), Van den Bosch, Volberda et de Boer (1999), Veuglers et Cassiman (1999), Zahra et George (2002), Lane, Koka et Pathak (2006)) considèrent la capacité d'absorption comme un prérequis pour l'apprentissage de l'organisation, pour l'innovation et l'amélioration de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Todorova et Durisin (2007) ont complété les travaux fondateurs de Zahra et George (2002), en s'appuyant sur l'article séminal de Cohen et Levinthal (1990), ils ont proposé un modèle pour clarifier la notion de capacité d'absorption et montrer son rôle dans l'innovation et l'amélioration des résultats de l'entreprise.

**Figure N°11** : Modèle de création de valeur par les capacités d'absorption



**Source** : Adapté de Todorova et Durisin, « Absorptive Capacity : Valuing a Reconceptualization », *Academy of Management Review*, 2007, vol 3, N°32, page 775 et Benbya Hind, Belbaly N. A., et Meissonier Régis, « Étude empirique sur le comportement des développeurs et son impact sur le développement de logiciels open source ». *Actes de la conférence de l'Association Information et Management*. 2007.



À partir de cette figure, Todorova et Durisin (2007) montrent que l'acquisition de nouvelles connaissances dépend de la capacité à reconnaître la valeur de la connaissance externe, cette dernière dépend des connaissances préalables de l'entreprise, son expérience, de ses investissements notamment en R&D. Ces connaissances sont ensuite assimilées, transformées et combinées avec les connaissances existantes, par le biais de routines et processus facilitant la compréhension et l'interprétation de ces nouvelles connaissances et le développement de nouvelles idées ou de nouveaux projets.

L'exploitation est la capacité de l'organisation à appliquer de manière commerciale ces nouvelles connaissances, par exemple par le développement de nouveaux produits dans le cadre des objectifs organisationnels. Ces auteurs ont intégré dans leur modèle des facteurs de contingence relatifs à l'environnement de l'entreprise : les déclencheurs internes et externes, les relations de pouvoir exercées à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise et les relations d'intégration sociale qui correspondent aux routines ou processus qui facilitent le partage des connaissances et qui influencent les interactions entre les membres de l'entreprise et entre les entreprises similaires (les dispositifs de veille par exemple).

Dans cette optique, Hamel et Prahalad (1989) et Hamel (1991) voient également que les interactions de l'entreprise avec l'environnement externe améliorent la capacité d'absorption de l'entreprise.

Todorova et Durisin (2007) ainsi que Noblet et Simon (2015), estiment que l'exploitation efficace de cette capacité d'absorption par l'entreprise a une influence sur la création de valeur de cette dernière et sur son avantage concurrentiel, qui se concrétisent par le développement de nouveaux marchés et de nouveaux produits (rareté, qualité supérieure, augmentation des prix) et la flexibilité dans le développement de nouvelles ressources.

Pour que cet avantage soit durable, il apparaît clairement que l'entreprise doit se protéger contre l'imitation de ses nouveaux produits et services par la mise en place de régimes de protection tels que les brevets ou les licences.

Le tableau ci-dessous regroupe, en plus de la création de valeur, les différents résultats organisationnels, présentés par Van den Bosch et al. (2005) à partir de plusieurs travaux de recherches sur la capacité d'absorption.

**Tableau N°07 : Les résultats organisationnels**

<b>Exemples de résultats organisationnels</b>	<b>Références</b>
Performance innovatrice; exploration/ exploitation; développement de produits nouveaux	Cohen et Levinthal (1990); Tsai (2001); Van Wijk et al, (2001); Stock et al, (2001)
Prévision formation; réactive/ proactive formation à la stratégie	Cohen et Levinthal (1990); Volberda (1998); Van den Bosch et al, (1999)
Adaptation organisationnelle; co-evolution; renouveau stratégique	Lewin et Volberda (1999); Lewin et al, (1999); Volberda et al (2001)
Transfert des meilleures pratiques et flux de connaissances au sein de l'organisation	Szulanski (1996); Gupta et Govindarajan (2000)
Création de richesse nouvelle; richesse entrepreneuriale; avantage concurrentiel; performance financière	Lewin et al, (1999); Deeds (2001), Zahra et George (2002); Tsai (2001)
Transfert de connaissances, apprentissage organisationnel dans les alliances et la performance des Joint-Ventures	Ahuja (2000); Kim (1998); Koza et Lewin (1998); Lane et Lubatkin (1998); Lyles et Salk (1996); Mowery et al, (1996)
Diversification	Kumar et Seth (2001), Kumar (2009)

**Source:** Van den Bosch et al. « *Absorptive Capacity: Antecedents, Models, and Outcomes* », In M. Eaterby-Smith et M. Lyles (dir.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, p. 278-301. Cité dans Noblet Jean-Pierre, Simon Éric, « La capacité d'absorption, un état de l'art », *Management & Avenir*, 2010, vol. 5, no 35, p. 33-50.

Ce tableau fait apparaître que la création de valeur pour l'entreprise à partir des capacités dynamiques peut prendre différentes formes, elle se traduit par la création de richesse pour l'entreprise, par une efficacité organisationnelle et par la pérennité de l'entreprise assurée par les différentes opportunités saisies par cette dernière.

Faut-il préciser que les capacités dynamiques sont affectées par différents facteurs qui favorisent, ou au contraire empêchent la création de valeur pour l'entreprise, et qui rendent cette dernière durable et l'avantage concurrentiel obtenu difficile à imiter par les concurrents. Il s'agit de la structure et la culture organisationnelles.

### **2-3-1-1- Les facteurs affectant la création de valeur par les capacités dynamiques :**

#### **A- La culture organisationnelle et son rôle dans le déploiement des capacités dynamiques :**

La culture est une dimension qui a été intégrée par les chercheurs qui étudient les capacités dynamiques, notamment Kedia et Bhagat (1988), Levinson et Asahi (1995). Elle est considérée de plus en plus comme un facteur déterminant dans le succès de l'assimilation et l'application de nouvelles connaissances par les capacités dynamiques.

D'après Schein (1992), la culture organisationnelle est l'ensemble de valeurs, normes, croyances et comportements et hypothèses fondamentales partagés par les membres de l'organisation, qui influencent la performance de l'entreprise. La culture organisationnelle est un élément de cohésion, qui constitue le mode d'existence de l'entreprise, son identité et elle détermine son comportement envers les internes (employés) et les clients externes (clients, fournisseurs et autres parties prenantes externes).

Petitdemange (2001) voit que l'instauration d'une culture commune et partagée par tous les membres de l'entreprise permet d'améliorer la compréhension des objectifs de l'entreprise. D'autres chercheurs (Hofstede (1980) ; Schein (1990) ; Trice et Beyer (1984) ; D'Iribarne, (1989) et (1998) ; Sainsaulieu (1994) ; Uhalde et Osty (2007)) ont mis l'accent sur le rôle de la culture dans l'amélioration de la performance organisationnelle. Peteraf (1993) et Amit et Shoemaker (1993), la considèrent comme une source d'avantage concurrentiel.

Barney (1986), quant à lui, voit que la culture organisationnelle ajoute de la valeur à l'entreprise. Cette dernière repose sur sa particularité et de sa singularité, puisque chaque entreprise a une culture qui lui est propre. En effet, la culture entraîne, selon Barney (1991), la dépendance historique, la complexité sociale et l'ambiguïté causale, car elle reflète les circonstances uniques de sa fondation, la personnalité unique de ses fondateurs et les circonstances particulières de son développement et de ses expériences uniques, elle est donc difficilement imitable.

Par ailleurs, la culture organisationnelle joue un rôle important dans l'amélioration de l'apprentissage organisationnel de l'entreprise. Ce dernier est un processus particulièrement important qui dépend de l'histoire de l'entreprise. Selon Cohen et Levinthal (1990), l'apprentissage organisationnel détermine la capacité d'absorption de l'entreprise, car il lui permet d'être plus efficace dans la reconnaissance, l'assimilation et l'application des connaissances nouvelles. Il s'agit d'une dynamique cognitive complexe, qui implique l'ensemble de l'organisation, et repose, d'après Dierickx et Cool (1989), sur l'expérience et les connaissances précédemment acquises.

Pour cela, selon Powell (1998), l'apprentissage organisationnel doit aussi être intégré dans la culture de l'entreprise. Par conséquent, contrairement à l'apprentissage individuel, l'apprentissage organisationnel demeure dans l'entreprise, même si certains de ses membres la quittent, et l'un de ses plus importants objectifs de l'entreprise est, en effet, de réduire sa dépendance d'une personne ou d'un groupe d'individus.

Ainsi, la culture d'entreprise joue un rôle très important dans le déploiement des capacités dynamiques. D'abord, elle appuie les décisions stratégiques et opérationnelles prises par l'entreprise et la façon dont cette dernière réalise ses objectifs. Ensuite, la culture favorise l'apprentissage de nouvelles connaissances, ainsi la capacité de l'entreprise à créer de la valeur par les capacités dynamiques augmente, notamment lorsque ses membres partagent des valeurs culturelles communes qui permettent d'améliorer les pratiques du travail et réduire les conflits. Enfin, la culture collaborative et incitative favorise l'innovation et permet d'analyser les événements extérieurs pour détecter et saisir les différentes opportunités.

Nous constatons que la culture organisationnelle est une ressource à part entière qui joue un rôle déterminant dans le déploiement des capacités dynamiques. Pour cette raison, Hall (1993) considère la culture parmi les ressources intangibles les plus importantes de l'entreprise.

### **B- La structure organisationnelle : Ressource stratégique et source d'avantage concurrentiel :**

Selon Teece (1996), la structure organisationnelle et ses liens externes jouent un rôle important dans la gestion d'innovation et dans la façon dont les compétences et les capacités organisationnelles évoluent.

La structure organisationnelle a été définie par plusieurs auteurs, cette notion a donc abouti à des conceptions différentes. Du point de vue de la division de travail et de rattachement hiérarchique, Aubert-Krier (1975)<sup>1</sup> a défini la structure comme suit : « *Ce qui décrit les rapports des différents services entre eux avec les liaisons hiérarchiques existant entre les chefs à différents niveaux* ». D'autres auteurs ont intégré d'autres éléments qui déterminent le fonctionnement de l'organisation. Ainsi, P. Drucker (1975)<sup>2</sup> voit que la structure désigne « *tous les moyens destinés à atteindre les buts de l'organisation* ».

---

<sup>1</sup> Aubert-Krier J. , Gestion des entreprises , Paris, PUF, 1975. Cité dans Livian Yves-Frédéric, « Organisation : Théories et pratiques 2<sup>e</sup> Edition, Editions d'organisations, Paris, 2004. Page 53.

<sup>2</sup> Drucker P., « La Nouvelle pratique de la direction des entreprises, Paris, Éditions d'Organisation, 1975, Cité dans Livian Yves-Frédéric, « Organisation : Théories et pratiques 2<sup>e</sup> Edition, Editions d'organisations, Paris, 2004. Page 54.

J. Child (1977)<sup>1</sup>, quant à lui, inclut la dimension culturelle et définit la structure comme « *tous les éléments cherchant à modeler le comportement des membres de l'organisation* ».

À partir d'importants travaux de synthèse, Mintzberg (1982)<sup>2</sup> définit la structure organisationnelle et propose une typologie de formes organisationnelles. Pour lui, la structure est « *la somme totale des moyens utilisés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* ».

Mintzberg (1982) propose un découpage de l'organisation qui prend en compte deux opérations : l'opération de division du travail et l'opération de coordination des relations entre les membres de l'organisation, en mettant l'accent sur les moyens qui permettent de réussir ces deux opérations.

Dans cette optique, à partir des travaux de Mintzberg, Livian (2004) retient pour la définition de la structure, les éléments formels et informels qui permettent d'aboutir à la division du travail et la coordination, comme le montre le tableau ci-après :

**Tableau N°08** : La structure organisationnelle

	<b>Division du travail</b>	<b>Coordination</b>
<b>Formel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition de postes,</li> <li>• fonctions</li> <li>• Organigrammes</li> <li>• Procédures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédures</li> <li>• Circuits de communication</li> <li>• Réunions, comités</li> <li>• Hiérarchie</li> </ul>
<b>Informel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interactions quotidiennes</li> <li>• Compétences</li> <li>• Appartenances culturelles (conflits)</li> <li>• Affinités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interactions quotidiennes</li> <li>• Compétences</li> <li>• Appartenances culturelles (solidarité)</li> <li>• Affinités</li> </ul>

**Source** : Livian Yves-Frédéric, « *Organisation : Théories et pratiques* », 2<sup>e</sup> Edition, Editions d'organisations, Paris, 2004. Page 55.

D'après ce tableau, la division du travail consiste à définir les postes et les fonctions, et les représenter par un organigramme. Cet auteur précise que l'organigramme n'est qu'un support formel qui traduit certains éléments de la structure. Il existe aussi au sein des organisations une division informelle du travail, qui n'est pas officiellement reconnue, basée,

<sup>1</sup> Child. J, « *Organisation : a Guide to Problems and Praticce*, Harper & Row, 1977. Cité dans Livian Yves-Frédéric, « *Organisation : Théories et pratiques* 2<sup>e</sup> Edition, Editions d'organisations, Paris, 2004. Page 54.

<sup>2</sup> Mintzberg Henry, « *Structures et dynamique des organisations* », Éditions d'Organisation, Paris, 1982. Cité dans Livian Yves-Frédéric, « *Organisation : Théories et pratiques* 2<sup>e</sup> Edition, Editions d'organisations, Paris, 2004. Page 54.

par exemple, sur les compétences des employés ou sur leur appartenance culturelle. De même, pour assurer la coordination entre les tâches, plusieurs moyens informels peuvent être utilisés qui fonctionnent indépendamment du système formel.

Selon Chandler (1962), les formes traditionnelles de l'organisation reposent sur des structures centrées sur le contrôle, conçues dans le but d'optimiser l'utilisation des ressources matérielles et humaines. Cependant, différents modèles de structure ont tenté de dépasser la forme traditionnelle pour s'adapter aux objectifs et aux caractéristiques de chaque entreprise.

Ces relations de la structure avec l'environnement de l'entreprise ont été traitées par l'approche de la contingence. Les auteurs de ce courant, notamment Burns et Stalker (1961), Woodward (1965), Lawrence et Lorsch (1967) et Mintzberg (1982), voient que la structure de l'entreprise doit s'adapter à l'environnement externe, passant des structures mécaniques aux structures organiques et souples, selon les changements de l'environnement et le dynamisme de l'entreprise, afin d'assurer l'adaptation et la stabilité nécessaires et réduire les niveaux d'incertitude.

Par ailleurs, certains auteurs comme (Cyert et March, 1963; Nadler et Tushman, 1988) considèrent les entreprises comme des systèmes de traitement de l'information. Ce système saisit l'information de l'extérieur de l'entreprise et il la traite dans le cadre de ses activités, en utilisant les connaissances et l'information internes disponibles au sein de l'entreprise. Dans cette optique, la structure joue un rôle important dans le traitement efficace et rapide des informations.

Livian (2008), quant à lui, voit que la structure organisationnelle permet de créer de la valeur lorsqu'elle traduit les choix stratégiques de l'entreprise, par une meilleure répartition des différentes activités. Pour ce faire, elle doit prendre en compte les critères de coûts, en évitant les redondances et les doublons en termes d'effectifs, en réduisant les frais généraux et de coordination, tout en proposant des procédures simples, en facilitant la communication entre les membres de l'organisation et en favorisant le partage entre les activités afin d'éviter le cloisonnement des savoir-faire. Pour cela, Dirk Bösenberg et Heinz Metzen (1995) proposent d'effectuer régulièrement des rotations sur les postes des employés entre les activités afin de leur permettre de découvrir de nouveaux savoir-faire et de partager leurs propres savoir-faire.

Ainsi, une structure adaptée permet une meilleure coordination des activités de l'entreprise. Cette coordination des activités donne une vision dynamique qui permet de saisir

les opportunités et permet de gérer les interactions et minimiser le temps nécessaire pour leur réalisation. Cela se traduit par une création de valeur, à travers la satisfaction des attentes des clients internes et externes, d'une part, et la réduction des coûts de l'entreprise d'autre part.

De ce fait, la structure est considérée comme une ressource organisationnelle unique de l'entreprise, source de création de valeur, car elle permet de coordonner les efforts et réduire les délais. Aussi, une structure organisationnelle efficace est considérée aussi comme une source d'avantage concurrentiel durable, difficile à imiter ou à transférer, car elle implique la coopération et l'intégration des différents membres de l'entreprise.

En effet, pour suivre l'évolution de l'environnement et répondre à ses exigences, d'autant plus que les solutions opérationnelles ne sont plus suffisantes pour répondre à cette nouvelle donne, il s'avère indispensable d'aller plus loin. L'entreprise doit adapter sa structure organisationnelle afin de mieux gérer ses flux d'information et de rationaliser ses relations avec ses parties prenantes. Cela dépend de la capacité stratégique de mobilité de l'entreprise.

### **2-3-2- Les capacités de mobilités et la création de valeur :**

La flexibilité organisationnelle joue un rôle important dans l'adaptation de l'entreprise au marché et notamment aux changements de la demande, en réduisant l'asymétrie entre son environnement interne et externe.

L'organisation flexible, d'après Tarondeau (1999), c'est l'organisation qui peut s'adapter rapidement à son environnement à un faible coût, par sa capacité à modifier facilement les relations liant ses différents acteurs internes et sa capacité à mobiliser ses partenaires externes en cas de besoin grâce aux relations étroites tissées avec ceux-ci.

Watiez (2002), quant à lui, voit que la flexibilité est la capacité de l'entreprise à s'adapter facilement à son environnement, elle est considérée comme un principe d'organisation qui constitue la base du fonctionnement adéquat, de la productivité et de la compétitivité, elle permet, ainsi, d'agir dans le processus de création de valeur comme suit :

- **Adaptation aux changements de la demande par une meilleure allocation des ressources :** Reix (1979) considère que les capacités de flexibilité permettent à l'entreprise de modifier l'allocation de ses ressources dans le cadre de sa stratégie concurrentielle. Les ajustements peuvent porter sur le volume ou sur la nature des ressources allouées. Cette

capacité de mobilité permet à l'entreprise de réagir aux variations de la demande et du prix des facteurs, au bon moment et avant les concurrents.

Lorsque la demande des clients est connue, l'entreprise doit contrôler les ressources nécessaires dans le but d'optimiser tout le processus afin de répondre aux exigences des clients, en termes de délai et de qualité. Dans le cas contraire, l'entreprise doit anticiper pour satisfaire ses clients, en maintenant un stock minimal qui permet de répondre aux changements de la demande incertaine.

Dans cette optique, la création de valeur se trouve dans la capacité de l'entreprise à ajuster ses processus aux attentes des clients ainsi que sa capacité à faire face aux phénomènes et aléas extérieurs pouvant perturber ses processus.

- **Réduction des stocks** : La flexibilité et la réactivité de l'entreprise a aussi pour effet de réduire les stocks. D'après Watiez (2002), le mouvement de la production a été inversé, il s'agit de produire en fonction de la demande au moment voulu, tout en assurant une continuité de gestion de flux physiques et informationnels au cours du processus de production.

En effet, les stocks sont de moins en moins utilisés pour régulariser la production, il s'agit de monter de la vente à la production. Cela permet à l'entreprise de réduire les coûts relatifs à la détention des stocks (gestion, assurance, financement, obsolescence..), tout en éliminant les dysfonctionnements de l'entreprise.

À ce titre, la « *supply chain management* » ainsi que le management par projet représentent des modes de management qui servent à améliorer les services et de réduire les coûts en préservant la flexibilité de l'entreprise.

- **Amélioration de la capacité d'innovation** : La flexibilité a une importance stratégique déterminante pour l'entreprise, elle entretient une relation étroite avec la capacité d'innovation de l'entreprise qui constitue une source d'avantage concurrentiel.

En effet, pour faire face à un environnement changeant où la maîtrise du temps est un élément central, l'entreprise doit faire preuve de flexibilité, de rapidité et d'intelligence, pour pouvoir innover et se différencier par des avantages concurrentiels. Pour ce faire, selon Gadrey (2000), l'entreprise doit mettre en place une structure organisationnelle favorisant l'initiative, la créativité et le dynamisme qui s'imposent comme nouveaux critères de performance.



Dans cette optique, Desreumaux (1997)\*, en étudiant le « modèle d'organisation post-bureaucratique », a illustré les nouvelles formes d'organisation flexibles caractérisées par : « *des structures aux niveaux hiérarchiques restreints, des modes de fonctionnements assimilables à la petite entreprise, le partage de l'information par le plus grand nombre d'employés, le management participatif* »

En effet, la flexibilité repose sur l'échange entre les acteurs internes et externes. Cet échange est amélioré par la décentralisation, l'autonomie, la culture de partage et le management participatif qui favorise, à son tour, la réactivité et la prise d'initiative de la part des employés.

- **Utilisation fructueuse des technologies de l'information et la communication** : les progrès technologiques ont révolutionné les structures organisationnelles des entreprises, en leur offrant les moyens permettant une planification et un fonctionnement cohérents.

En effet, l'introduction des technologies de l'information et la communication « TIC » a modifié les relations de l'entreprise avec ses partenaires et le fonctionnement des activités, modifiant ainsi la chaîne de valeur traditionnelle qui devient un réseau de valeur où tous les partenaires coopèrent. Cette mutation va, selon Reix (1999), dans le sens d'une grande flexibilité. En effet, la diffusion rapide des technologies de l'information et de la communication a offert plusieurs opportunités en matière de flexibilité.

Par ailleurs, plusieurs études (Reix, 2002 et Raymond, 2002) ont montré que les retombées des « TIC », en termes de réduction des coûts, optimisation des résultats et efficacité des tâches et des décisions, sont maximales lorsque l'investissement dans ces technologies est associé à d'autres changements organisationnels ; une organisation flexible est, donc, capital pour une utilisation fructueuse des TIC.

- **Facilite le changement organisationnel** : le changement organisationnel est plus facile dans l'organisation flexible qui favorise le partage de sa vision et de ses finalités, où chaque membre peut percevoir sa participation à la concrétisation des objectifs communs de l'organisation.

Nous constatons que la création de valeur par la capacité de mobilité réside dans la cohérence interne et externe de l'entreprise, c'est-à-dire l'adéquation entre le système

---

\* Desreumaux A. «Structures de l'entreprise », in Y. Simon et P. Joffre, *Encyclopédie de Gestion*, Économica. (1997)

organisationnel (processus de décision, flux informationnels), les moyens matériels et la capacité de réagir en externe avec les partenaires.

### **2-3-3- La capacité d'improvisation et la création de valeur dans les projets:**

D'après Jouini et Pluchart (2004), dans le management de projet, la problématique de la maîtrise du temps et la création de valeur a une importance particulière. Pour créer de la valeur, le projet devrait utiliser efficacement toutes ses ressources notamment le temps. Garel (1999) voit que la gestion du temps dans les projets est une source clé de création de valeur et d'avantage concurrentiel.

Le projet, selon Jouini et Pluchart (2004)\*, est un processus de découverte au cours duquel plusieurs évènements inattendus peuvent apparaître. Lorsque l'anticipation des variations et aléas rencontrés durant le projet n'est pas possible, notamment dans des marchés aléatoires, l'improvisation et la réactivité dans la prise de décision constituent un facteur clé de succès qui garantit la création de valeur du projet. Elles permettent de réduire les risques et d'augmenter l'exposition aux opportunités.

De ce fait, selon ces auteurs, la vitesse du projet et son efficacité dépend de la capacité de l'équipe projet « à améliorer les fonctionnements et à réévaluer les cibles d'objectifs au-delà des prévisions initiales » et « réagir à ces aléas en redéployant et éventuellement en redéfinissant les moyens pour converger malgré tout ».

Ces auteurs voient aussi que l'improvisation et la préparation ne sont pas contradictoires. La préparation est considérée comme un processus interactif qui permet à l'équipe projet de mieux réagir face aux évènements imprévus.

Aussi, Griffin (1997) et Rosenau (1988) voient que la clôture du projet avant l'échéance définie permet de réduire les coûts directs et indirects ainsi que les frais financiers. En effet, la flexibilité du donneur d'ordre face aux propositions de l'équipe projet améliore la capacité d'improvisation de cette dernière. Elle est nécessaire pour l'accélération du projet à travers une gestion dynamique des délais qui permet de saisir les opportunités, réduire les coûts et créer de la valeur.

---

\* Jouini Sihem Ben Mahmoud et Pluchart Jean-Jacques, « Pilotage du temps et création de valeur dans les projets », Edition Vuibert Fnege (contribution à un ouvrage collectif), 2004, page 87.

De plus, les capacités d'improvisation de l'entreprise facilitent la conduite du changement et la gestion des conflits entre les parties prenantes et favorisent la créativité au sein du projet, ce qui contribue directement au succès de ce dernier.

Par ailleurs, Stalk et Hout (1990) ; Cordero (1991) ; Eisenhardt et Brown (1998) précisent que dans le cas du lancement de nouveaux produits, la maîtrise de la durée projet est créatrice de valeur dans la mesure où l'entreprise pionnière bénéficie d'une prime en contrepartie de la valeur associée à la nouveauté introduite sur les marchés à forte obsolescence.

Dans les marchés concurrentiels, le management des projets nécessite la mise en place d'indicateurs qui permettent de corriger rapidement les différentes dérives dans le projet.

Les outils utilisés traditionnellement pour piloter les projets (comme le diagramme de Gantt et PERT « Program Evaluation Review Technique ») sont devenus inadaptés dans une économie réactive et un environnement incertain.

En effet, l'ingénierie concourante ou simultanée a été développée pour une meilleure gestion des délais, notamment dans le lancement de nouveaux produits pour que l'entreprise soit la première à proposer une offre innovante. Selon Aim (2009)\*, le modèle d'ingénierie concourante permet « *d'agir sur l'organisation en équipe projet pour développer plus rapidement des projets* ». De même, Des Lauriers et Chéreau (2002) voient que cette méthode permet de maîtriser la durée du projet et d'éviter le retour en arrière à travers l'anticipation en amont des décisions prises initialement et la communication entre tous les intervenants au cours du projet.

Aussi, les capacités d'improvisation peuvent être renforcées par une culture favorisant la communication, le partage et l'écoute des membres de l'entreprise. Ces capacités se développent avec la pratique et une fois maîtrisées, elles seront mobilisées à chaque nouveau projet, ce qui permettra de minimiser les risques d'échec.

Nous constatons que les capacités stratégiques, étant reliées entre elles, jouent un rôle important dans le processus de création de valeur, elles sont indispensables pour les entreprises qui souhaitent rester performantes et avancer plus rapidement que leurs concurrents et maintenir ainsi un bon positionnement sur leur marché.

---

\* Aim Roger, « Conduire un projet à l'usage des PME, PMI, TPE et des collectivités territoriales », AFNOR, 2009, Page XIX.

## **2-4- La création de valeur par les capacités opérationnelles :**

Les capacités opérationnelles, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, représentent la capacité de l'entreprise à réaliser ses activités quotidiennes, elles regroupent tous les processus opérationnels que l'entreprise exerce et qui sont adressés aux clients internes ou externes.

Les capacités opérationnelles ont un rôle important dans le développement des capacités stratégiques. Selon Teece et al (1997), les capacités organisationnelles et les compétences de base naissent des processus opérationnels, qui peuvent être à l'origine de l'avantage concurrentiel.

Un des moyens les plus utilisés pour analyser les processus opérationnels est : la chaîne de valeur de Porter (1986). Michael Porter (1986) propose d'utiliser « la chaîne de valeur » qui décrit les différentes étapes qui permettent à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel en proposant une offre valorisée par ses clients, par la combinaison d'un certain nombre d'activités reliées les unes aux autres.

Ainsi, l'outil développé par Porter (1986) décompose l'entreprise en activités principales et activités supports :

- *Les activités principales* : Elles relèvent de la production d'un bien ou d'un service : logistique interne, production, logistique externe, commercialisation/vente et services.
- *Les activités supports* : Elles forment l'infrastructure de l'entreprise et soutiennent son activité principale : infrastructure de l'entreprise, gestion des ressources humaines, développement technologique et approvisionnements.

Selon Porter (1986), le but de cette décomposition est de comprendre le comportement des coûts et de saisir les sources existantes de différenciation. Ainsi, l'entreprise crée de la valeur par ses compétences et ses savoir-faire.

### **2-4-1- Analyse des activités sources de création de valeur :**

Selon Pigé (2012)\* « *L'activité est le nœud où la performance de l'entreprise pourra s'analyser dans le détail* ». Pour identifier les activités créatrices de valeur, il faut, selon cet auteur, observer ces activités, ensuite identifier et formaliser leur objet, les ressources

---

\* Pigé Benoit, « Gestion stratégique des coûts : du management des activités (ABC-ABM) au Lean management », 2<sup>e</sup> édition, EMS Edition, Cormelles-le-Royal, 2012, page 74.

nécessaires à leur réalisation ainsi que les facteurs qui conduisent à l'évolution de ces activités.

L'identification et la formalisation des activités diffèrent d'une entreprise à l'autre, selon Pigé (2012), les activités peuvent être représentées par des tâches, des services ou même des ateliers dans le cas des entreprises de production, il s'agit donc de s'adapter au terrain et identifier les caractéristiques de ces activités.

Lorsque les activités sont formalisées et modélisées, par l'identification de leur objet, leur structure, leur rattachement hiérarchique et les ressources nécessaires, l'entreprise peut, d'une part, évaluer la performance de ces activités en vue de leur amélioration et mesurer la rentabilité de chaque processus de l'entreprise, en confrontant les ressources consommées et les besoins satisfaits, et d'autre part, elle peut modéliser l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Contrairement à l'approche hiérarchique, Pigé (2012) voit que la détermination d'une activité doit se faire par l'identification de l'objet et non pas par l'identification de responsables, car la responsabilité répond à une logique managériale, qui vise à définir un centre de commandement à une activité définie préalablement par son objet.

De ce fait, chaque activité doit avoir comme objectif la réalisation de ce qui attendu. Les activités principales sont les activités qui contribuent directement à la réalisation des attentes des clients, alors que les activités support sont les activités qui contribuent indirectement à la réalisation des attentes des clients. Pour cela, lorsque plusieurs activités contribuent à la réalisation des éléments similaires dans un processus, elles doivent être regroupées en une seule activité.

#### **2-4-2- La capacité des activités à créer de la valeur :**

L'objectif des processus opérationnels est la réalisation des attentes des parties prenantes internes et externes, et chaque activité, en tant que composante du processus, contribue à la réalisation d'une partie de ces attentes.

L'approche de la chaîne de valeur associe les activités à la création de valeur. Toutefois, cette relation n'est pas toujours directe, pour certaines activités, la création de valeur ne peut pas être perçue par le client. Dans ce cas, il est pertinent de s'interroger sur le rôle de chaque activité dans la satisfaction des clients.

De plus, les activités contribuent à la réalisation des chaînes de valeur précises, elles peuvent aussi fournir des prestations à plusieurs chaînes de valeur. De ce fait, l'activité qui ne fait pas partie d'au moins une chaîne de valeur, il convient de s'interroger sur son objectif et de décider de la poursuivre ou de l'arrêter. Certaines activités support ne semblent pas être obligatoires, mais une analyse approfondie peut révéler qu'elles sont constructrices de valeur par la satisfaction des attentes implicites.

Pour connaître la contribution des activités à la création de valeur, l'entreprise devrait apprécier la pertinence de ces activités et leur niveau de qualité. Pour cela, il faut identifier les attentes des parties prenantes que l'entreprise souhaite satisfaire afin d'orienter la chaîne de valeur vers la réalisation de ces attentes, en minimisant les ressources consommées et en se rapprochant du prix de marché (optimiser la relation Moyens/résultat). Ce dernier est le premier indicateur qui évalue la satisfaction des clients. Cependant, l'activité doit être efficiente et ne doit pas dépasser l'objectif en arrivant à une sur-qualité, qui n'est pas valorisée par les clients et qui ne donne pas lieu à une perception de revenus.

Au-delà du prix de marché, la création de valeur des activités peut aussi être considérée, dans une perspective de long terme, comme la capacité d'améliorer d'une manière continue la façon de réaliser ces activités, en se différenciant des concurrents ou en diminuant les coûts, ce qui va permettre d'améliorer la performance de tout le processus, qui à son tour concourt à la satisfaction des parties prenantes.

Le schéma suivant montre les sources de différenciation et de création de valeur de chaque processus dans la chaîne de valeur de l'entreprise.

Figure N° 12 : Les sources de différenciation et de création de valeur dans la chaîne de valeur

Infrastructure de la firme	Soutien des hauts dirigeants à la vente Installations renforçant l'image de la firme Excellent système d'information de gestion					
<b>Gestion des ressources humaines</b>	Formation poussée du personnel	Politique de personnel stable Programme de qualité de la vie dans le travail Programme visant à attirer les meilleurs chercheurs		Incitations de vente visant à retenir les meilleurs vendeurs Recrutement de personnel de vente et de service qualifié	Formation étendue des techniciens chargés des services après-vente	Marge
<b>Développement technologique</b>	Technologie supérieure de manutention et de tri des matières Equipements de garantie de la qualité exclusifs	Caractéristiques uniques du produit Introduction rapide de modèle Machines ou procédés de production uniques Procédures d'inspection automatiques	Programmation unique en son genre des véhicules Logiciels Conteneurs ou véhicule à finalité spécifique	Assistance technique Recherche supérieure au niveau des médias Devis les plus rapides pour des modèles réalisés sur mesure	Techniques avancées de prestation de service	
<b>Approvisionnements</b>	Transport le plus fiable pour livraisons internes	Matières premières de la meilleure qualité Composants de première qualité	Entrepôts les mieux situés Transporteurs minimisant les dommages	Emplacement privilégiés dans les médias Positionnement et image du produit	Pièces de rechange de haute qualité	
	Manutention des moyens de production minimisant les dommages ou la détérioration Approvisionnement en temps voulu du processus de fabrication	Conformité aux spécifications techniques Apparence attrayante du produit Réaction rapide aux changements de spécifications Faibles taux de rebut Bref temps de fabrication	Livraison rapide et en temps voulu Traitement des commandes précis et sensible Manutention minimisant les dommages	Publicité importante et de bonne qualité Bonne couverture et qualité élevée de la force de vente Relations personnelles avec les circuits de distribution et les clients Documentation technique supérieure ou autres instructions de vente remarquables Promotion la plus large pour les clients ou les circuits de distribution	Installation rapide Service après-vente de haute qualité Stock complet sur place des pièces de rechanges Large couverture de services Formation étendue des clients	Marge
	<b>Logistique externe</b>	<b>Production</b>	<b>Logistique interne</b>	<b>Commercialisation et vente</b>	<b>Services</b>	

Source : Porter. M « *l'avantage concurrentiel* », Inter éditions, 1986, Page 156, cité dans Dobler Phillippe, et al « *Coûts et Décisions* », Gualino éditeur, Paris, 2009. Page 346.

Cette figure fait apparaître que les avantages de coûts et les politiques de différenciation peuvent résulter des capacités opérationnelles spécifiques de l'entreprise qui permettent d'améliorer les activités de la chaîne de valeur. En effet, chaque processus opérationnel de l'entreprise contribue, directement ou indirectement, dans le processus de création de valeur.

Une entreprise qui forme et motive ses employés et leur offre un bon climat de travail, et qui dispose de procédures et techniques de travail avancées et de moyens de production de qualité, sera capable, bien évidemment, d'offrir un produit ou service de qualité, dans les délais et à moindre coût.

Les processus opérationnels constituent donc de précieuses capacités organisationnelles, c'est pourquoi ils doivent être protégés contre l'imitation et le transfert. D'après Nelson et Winter (1982), plus les activités sont reliées et elles coordonnent entre elles, plus il est difficile pour les imitateurs de les copier, car elles seront socialement plus complexes, notamment lorsqu'elles concernent la façon de travailler et les relations entre les activités, la nécessité accrue de communication, de flexibilité et de routines.

En outre, Pigé (2012) considère que la création de valeur repose aussi sur la capacité de l'entreprise à étendre et transférer les savoir-faire d'une activité à une autre. Il précise que la création de valeur « *ne se trouve pas tant dans l'optimisation des activités réalisées que dans la coordination et la gestion des interactions entre les activités* ».

Dans cette optique, Reed et De Fillippi (1990) voient que le transfert des activités devient difficile lorsqu'elles utilisent des ressources et capacités avec un haut degré de complémentarité et ne peuvent pas être séparées. Néanmoins, lorsque les connexions entre les différentes activités n'y figurent pas, la transférabilité et l'imitation seront plus faciles.

Vu le rôle crucial des capacités stratégiques et opérationnelles dans la création de valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes, ces capacités doivent être suivies et contrôlées en permanence pour être maintenues et améliorées afin de bénéficier de leurs avantages.

Le capital organisationnel, ainsi que les autres composantes du capital immatériel, constitue une part importante de l'ensemble des actifs de l'entreprise, c'est pourquoi la performance de cette dernière dépend en grande partie de la qualité et la gestion de ces actifs.



Il existe plusieurs méthodes de pilotage du capital immatériel en général et le capital organisationnel en particulier. Nous allons présenter ci-dessous les méthodes les plus couramment utilisées.

## **2-5- Les méthodes de pilotage du capital organisationnel :**

La difficulté du management du capital immatériel réside dans son identification et dans son évaluation. C'est dans cette optique que les modèles du capital immatériel deviennent très pertinents, car ils permettent non seulement de comprendre la nature de ces actifs, mais aussi d'effectuer leur mesure.

Pour manager les capacités stratégiques et opérationnelles, l'entreprise peut appliquer des méthodes qui mettent à la disposition des dirigeants et les acteurs externes des indicateurs permettant de fournir des informations sur l'état et la qualité de l'organisation.

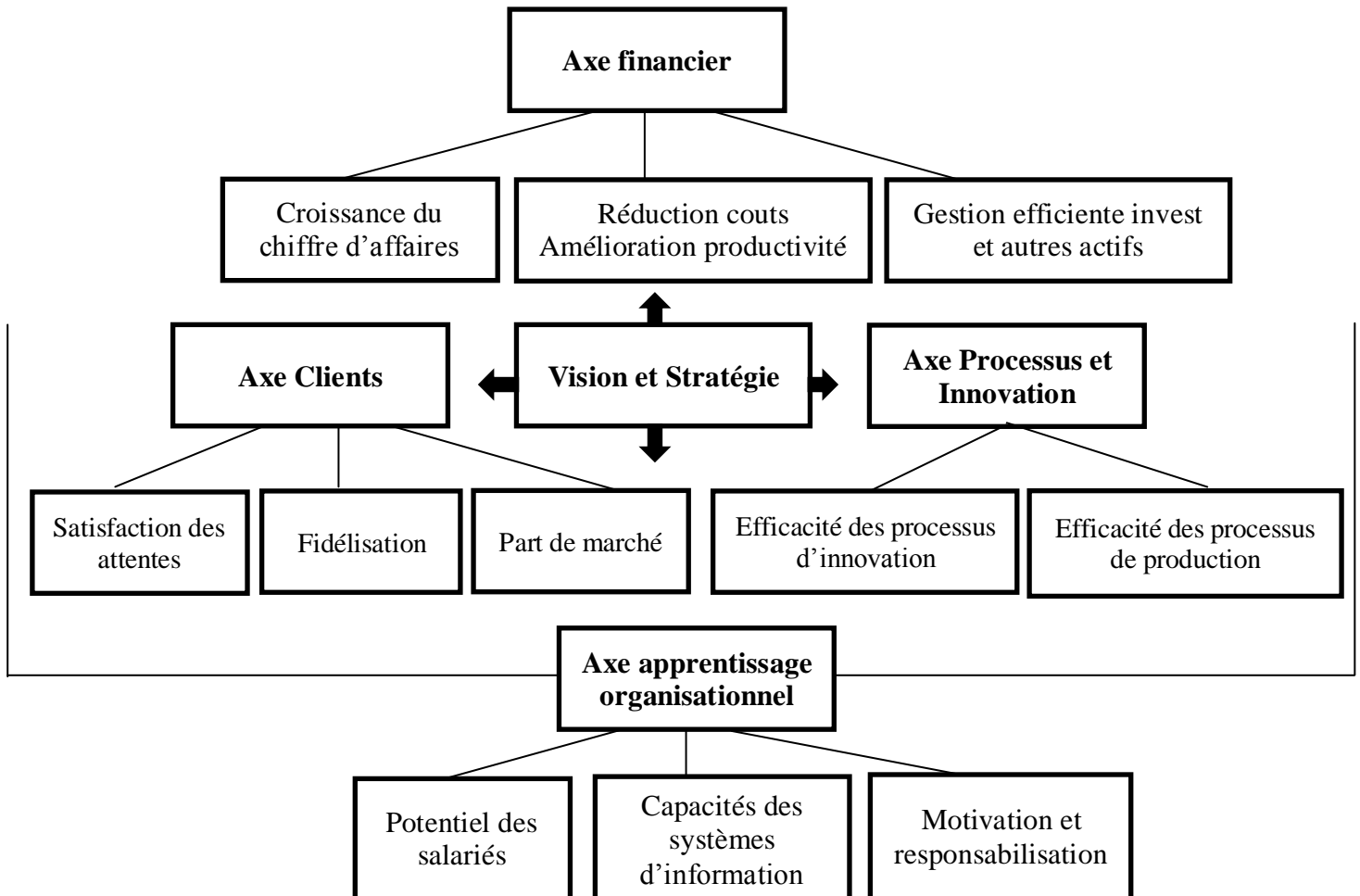
### **2-5-1- Le Modèle de Kaplan et Norton: Le tableau de bord équilibré**

Les travaux de Robert Kaplan et Thomas Johnson (1987) ont montré l'insuffisance des indicateurs financiers pour répondre aux exigences du contrôle de gestion et du pilotage à long terme, malgré toute la puissance acquise durant le 20e siècle.

Le pilotage des entreprises s'est développé avec le développement des structures organisationnelles, le passage d'une structure simple, où il n'y avait pas d'influence de l'environnement, à des structures multidivisionnelles et des entreprises intégrées verticalement a conduit à l'intégration de la mesure du retour sur investissement (ROI) pour mesurer la rentabilité des capitaux propres. Par la suite, Kaplan et Norton (1987) ont conçu tableau de bord équilibré, ils ont introduit, en premier lieu, des mesures basées sur les opérations, ensuite (au début des années 1990) des mesures intégrant des dimensions stratégiques considérées comme nécessaires en raison de la complexité des produits et des processus dans un contexte économique changeant et imprévisible.

À cet effet, le « Balanced Scorecard » ou « le tableau de bord équilibré » prend en considération d'une part, la dimension stratégique qui reflète la stratégie déployée par les dirigeants et, d'autre part la chaîne de valeur, dont l'objectif, est de chercher les activités créatrices de valeur et de les orienter vers le client. Ces deux dimensions ont toujours été prises séparément dans le contrôle de gestion.

**Figure N° 13 : Le tableau de bord équilibré (Kaplan, 1998)**



*Source* : Wegmann Grégory, « Les tableaux de bord stratégiques : Analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois », *Gestion 2000*, Janvier-Février 2000. Vol 17, no 1, page 26.

Cette figure nous montre que le tableau de bord équilibré est composé de quatre axes stratégiques attachés par des liens de causalité les uns avec les autres. Elle part de l'axe « apprentissage organisationnel » qui permet à l'entreprise de connaître sa capacité à progresser et à innover, ensuite elle s'oriente vers l'axe « processus interne » qui permet à l'entreprise de connaître ses avantages internes qui déterminent sa capacité à répondre aux attentes des clients. Elle arrive ainsi à l'axe « clients », qui lui permet de connaître sa performance au sens des clients, en termes de temps, qualité, coûts ainsi que la valeur créée par le produit ou service pour les clients. Elle aboutit enfin à l'axe « financier », qui contient des indicateurs financiers qui permettent de connaître la performance actuelle de l'entreprise.

L'association des indicateurs financiers et non financiers permet de l'entreprise de piloter la création de valeur à long terme par des indicateurs stratégiques, sources des avantages concurrentiels futurs de l'entreprise.

De ce fait, le modèle de Kaplan et Norton (1992) est un modèle qui valorise le capital organisationnel, car il prend en considération la nature dynamique de la structure de l'entreprise, la coordination interne et la relation avec l'environnement. Il a été une source d'inspiration pour les auteurs qui s'intéressent au capital immatériel.

Néanmoins, le modèle de Kaplan et Norton (1992) a été critiqué notamment par des chercheurs suédois, qui voient que le tableau de bord équilibré adopte une perspective industrielle de l'entreprise et repose sur une conception classique de la chaîne de valeur et une conception traditionnelle de la stratégie.

Cela a conduit ces chercheurs à proposer un modèle pour le pilotage du capital immatériel fondé principalement sur l'approche basée sur les ressources et sur la chaîne de valeur basée sur le capital immatériel.

Le modèle d'Edvinsson et Malone (1999) est considéré comme le modèle le plus abouti et la démarche la plus avancée d'un tableau de bord centré sur le capital immatériel appelé « navigateur » qui a été proposé à « Skandia AFS ».

#### **2-5-2- Le modèle d'Edvinsson et Malone (1999) : Le navigateur Skandia**

Le groupe suédois d'assurances « Skandia AFS » a recruté « Leif Edvinsson » en septembre 1991 pour diriger le nouveau département créé « Capital immatériel » qui avait pour objectif le développement du capital immatériel comme un actif durable de l'entreprise au même titre que les autres fonctions traditionnelles, ainsi que l'augmentation de sa visibilité et son accessibilité et la capacité de son évaluation.

Edvinsson et Malone (1999) se sont inspirés du modèle proposé par « Norton et Kaplan » tout en s'inscrivant dans le contexte scandinave, leur modèle permet à l'entreprise de mieux gérer ses différents actifs immatériels pour créer de la valeur.

Leur modèle repose sur des indicateurs (111 indicateurs) qui ont été développés pour « Skandia » et qui mettent en évidence, d'une manière durable et dynamique, les forces de l'entreprise. Ces indicateurs permettent de comparer la performance des entreprises qui font partie du même secteur, comme ils permettent d'apprécier la dynamique de l'entreprise et la synergie qui existe entre les différentes composantes du capital immatériel. Nous avons relevé, à partir des indicateurs proposés, les indicateurs relatifs au capital organisationnel :

**Tableau N° 09** : Indicateurs du capital organisationnel selon Edvinsson et Malone (1999)

<b>Actif immatériel</b>	<b>Indicateurs</b>
<b>Les process</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dépenses administratives/chiffre d'affaires total</li> <li>2. Cout de l'erreur administrative/ part du chiffre d'affaires attribuable à l'encadrement</li> <li>3. Temps de traitement, délais d'indemnisation</li> <li>4. Contrats traités sans erreur</li> <li>5. Points de fonction/ employé-mois</li> <li>6. Ordinateurs de bureau et portable/employés</li> <li>7. Capacité du réseau/ employé</li> <li>8. Frais administratifs / employé</li> <li>9. Dépenses informatiques / employé</li> <li>10. Dépenses informatiques / dépenses administratives</li> <li>11. Dépenses administratives / prime brute</li> <li>12. Capacité de l'équipement informatique (vitesse de calcul et capacité de stockage)</li> <li>13. Évolution du parc informatique</li> <li>14. Performance qualité de l'entreprise (par exemple ISO 9000)</li> <li>15. Performance de l'entreprise/ objectif qualité</li> <li>16. Équipements informatiques qui ne sont plus fabriqués / total des équipements informatiques</li> <li>17. Équipements informatiques « orphelins » (dont les constructeurs ont disparu) / total des équipements informatiques.</li> <li>18. Capacité informatique / employé</li> <li>19. Performance des équipements informatiques / employé</li> </ol>
<b>Renouvellement et développement</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Frais de développement des compétences / employé</li> <li>2. Indice de satisfaction des employés</li> <li>3. Frais de marketing / client</li> <li>4. Part des heures de formation</li> <li>5. Part des heures de développement</li> <li>6. Pourcentage d'opportunités</li> <li>7. Frais de R&amp;D / frais administratifs</li> <li>8. Frais de formation / employé</li> </ol>

	<p>9. Frais de formation / frais administratifs</p> <p>10. Frais de développement commercial / Frais administratifs</p> <p>11. Employés de moins de 40 ans</p> <p>12. Frais de développement informatique / frais informatiques</p> <p>13. Frais informatiques de formation / Frais informatiques</p> <p>14. Ressources R&amp;D / ressources totales</p> <p>15. Nouveaux clients potentiels gagnés</p> <p>16. Âge moyen du client, année d'études, revenus</p> <p>17. Durée moyenne de la relation entre le client et l'entreprise en mois</p> <p>18. Investissement en formation / client</p> <p>19. Communications directes au client / année</p> <p>20. Frais non liés aux produits / client / an</p> <p>21. Investissement dans le développement de nouveaux marchés</p> <p>22. Investissement dans le développement du capital structurel</p> <p>23. Valeur du système informatisé d'échanges de données</p> <p>24. Améliorations apportées au système informatisé d'échanges de données</p> <p>25. Capacité du système informatisé d'échanges de données</p> <p>26. Part de nouveaux produits (de moins de deux ans) dans l'ensemble de la gamme</p> <p>27. Dépenses de R&amp;D investies en recherche fondamentale</p> <p>28. Dépenses de R&amp;D investies en conception produit</p> <p>29. Dépenses de R&amp;D investies en applications</p> <p>30. Investissements dans l'assistance et la formation aux nouveaux produits</p> <p>31. Âge moyen des brevets de l'entreprise</p> <p>32. Brevets en cours de dépôt.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Source: Edvinsson et Malone, « Le capital immatériel de l'entreprise: Identification, mesure, management », Broché, 1999.*

Pour l'évaluation de la qualité des process et la capacité de renouvellement et de développement de l'entreprise, Edvinsson et Malone (1999) soulignent l'importance de la R&D et des équipements informatiques, le développement et la satisfaction des employés ainsi que la relation client. Le modèle d'Edvinsson et Malone, contrairement aux autres

modèles de mesure du capital immatériel, peut être utilisé à tout type d'organisations, même les organisations non commerciales comme les associations à but non lucratif.

### 2-5-3- Le modèle de Sveiby (2000) et le management des connaissances de l'entreprise :

Sveiby est le directeur d'une société de conseil spécialisée dans le knowledge management « Sveiby Knowledge Management », en s'appuyant sur son expérience de chercheur-praticien, il a proposé une méthodologie qui permet d'identifier, développer, suivre et communiquer les actifs immatériels. Sveiby (2000) voit que pour évaluer une entreprise du savoir, il faut recourir à des indicateurs financiers et non financiers pour sortir du cadre du bilan comptable.

Les indicateurs qui permettent d'identifier et de mesurer le capital organisationnel se présentent comme suit :

**Tableau N° 10** : les indicateurs de mesure du capital organisationnel selon Sveiby (2000)

<b>Indicateurs du Capital organisationnel</b>	
<b>Indicateurs de croissance / renouvellement</b>	Investissements en capital structurel
	Investissements dans les systèmes de traitement de l'information
	Contribution des clients dans le capital structurel
<b>Indicateurs d'efficience</b>	Proportion représentée par le personnel administratif
	Chiffre d'affaires par membre du personnel administratif
	Mesure des valeurs et de l'attitude
<b>Indicateurs de stabilité</b>	Âge de l'entreprise
	Rotation du personnel administratif
	Ratio de nouvelles recrues par rapport à l'ensemble des employés

*Source* : Sveiby Karl Erik, « Knowledge Management : la nouvelle richesse des entreprises, Savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société », Editions Maxima, Paris, 2000. Cité dans Jallouli Issam, « Relations entre le capital immatériel des PME manufacturières et leur performance : une étude exploratoire », université du Québec à Trois-Rivières, aout 2008.

Le modèle de Sveiby est orienté vers la gestion des connaissances, selon cet auteur, l'entreprise doit suivre l'évolution de ses actifs immatériels afin d'apprécier la tendance future de sa performance. Le modèle de Sveiby (2000) regroupe les indicateurs en trois catégories : les indicateurs de croissances et de renouvellement, les indicateurs d'efficience et les indicateurs de stabilité. Sveiby (2000) précise que les indicateurs proposés peuvent aussi être développés par les entreprises et adaptés à leurs besoins.

#### **2-5-4- Le pilotage par les processus opérationnels : un mode pour créer de la valeur**

Selon De Hammer Gudme et Poissonnier (2013), le pilotage par les processus permet aux organisations, entreprises et les autres institutions d'atteindre leur objectifs en termes de performance et de création de valeur pour les clients, leurs acteurs et pour elles-mêmes. Il s'agit de mettre le client et les autres les parties prenantes au centre des préoccupations de l'entreprise, en assurant de manière continue la maîtrise des activités, tout en rendant ces dernières plus efficace et efficientes.

Pour agir efficacement, une organisation adaptée au fonctionnement réactif est indispensable, elle permet d'identifier les processus, les analyser périodiquement, chercher les causes qui leur rendent en inadéquation avec les objectifs de l'entreprise afin de les améliorer. L'objectif est donc de maîtriser les flux des activités qui contribuent à la satisfaction des parties prenantes.

Pour ce faire, il est très souvent utile d'utiliser les outils qui permettent de cartographier les processus et les suivre, en s'appuyant sur des notions définies par AFNOR, telles que la « carte d'identité » et le « carnet de santé » des processus. Ce dernier donne des appréciations sur la performance opérationnelle du processus, sa performance commerciale, la satisfaction des clients, la maîtrise des risques et d'autres indicateurs pertinents sur le processus

D'après De Hammer Gudme et Poissonnier (2013), le pilotage par les processus permet de répondre à la problématique qui se pose actuellement, soit l'inadéquation du fonctionnement de l'organisation pour répondre aux exigences des clients. Les processus offrent plus de valeurs non seulement aux clients, mais aussi aux autres parties prenantes de l'entreprise.

En effet, l'approche processus permet à l'entreprise de mieux connaître les coûts de ses produits et services, ce qui conduit à une meilleure maîtrise, voire une réduction des coûts de fonctionnement. De plus, la maîtrise des processus permet d'augmenter la fluidité des interfaces et la maîtrise des risques.

De plus, l'intégration des exigences des clients dans les processus opérationnels de l'entreprise conduit à une meilleure réponse à leurs besoins/attentes. Les exigences des clients peuvent être perçues à travers les remontées effectuées par les employés qui sont en contact

direct avec les clients, soit à travers des enquêtes auprès de ces derniers, ou à partir des demandes formulées par les clients. Elle permet aussi :

- D'offrir des produits et services qui correspondent exactement aux besoins des clients, évitant ainsi la sur-qualité ou la non-qualité.
- Une amélioration de la qualité, à travers la détection et l'élimination des dysfonctionnements à temps.
- Accroissement de la réactivité de l'entreprise et une prise en compte des changements de l'environnement, ainsi que l'intégration plus rapide des préoccupations des clients.
- Augmentation de la capacité de l'entreprise à connaître et comparer ses processus par rapport à ceux des entreprises du même secteur.

Enfin, le management par les processus opérationnels permet de développer une meilleure implication et une cohésion au sein de l'entreprise et une culture commune partagée par tous ses membres, ces derniers partagent un référentiel commun et une documentation et des outils adaptés aux différents acteurs au niveau opérationnel, ce qui permet de capitaliser et de pérenniser les connaissances de chaque poste de travail au sein de l'entreprise.

L'organisation efficace est donc l'organisation qui permet de répondre aux attentes de toutes ses parties prenantes. Cependant, chaque partie prenante de l'entreprise aura un jugement de la valeur créée par l'entreprise à travers ses propres critères. Nous allons présenter, ci-après, les critères de l'efficacité organisationnelle selon les principales parties prenantes de l'entreprise.

## **2-6- Dimensions et critères de l'efficacité organisationnelle:**

Toute entreprise doit analyser sa relation avec ses parties prenantes, internes et externes, pour satisfaire leurs différents objectifs tout en garantissant un fonctionnement interne qui lui permet d'atteindre ses propres objectifs. C'est cette pluralité des objectifs qui devrait se traduire en termes de création de valeur pour chaque partie prenante de l'entreprise.

Selon Livian (2008), les critères d'efficacité de l'organisation peuvent être présentés comme suit :



**Tableau N° 11 : Dimensions et critères de l'efficacité organisationnelle**

<b>Valeur des ressources humaines</b>	<b>Efficiéce économique</b>
<p><b>Mobilisation du personnel</b> Degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs.</p> <p><b>Moral du personnel</b> Degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par l'employé.</p> <p><b>Rendement du personnel</b> Qualité ou quantité de production par employé ou par groupe.</p> <p><b>Développement du personnel</b> Degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation.</p>	<p><b>Économie des ressources</b> Degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées tout en assurant le bon fonctionnement du système.</p> <p><b>Productivité</b> Quantité ou qualité de biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité de ressources utilisées pour leur production durant une période donnée.</p>
<b>Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes</b>	<b>Pérennité de l'organisation</b>
<p><b>Satisfaction des bailleurs de fonds</b> Degré auquel les bailleurs estiment que leurs fonds sont utilisés de façon optimale.</p> <p><b>Satisfaction de la clientèle</b> Jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins.</p> <p><b>Satisfaction des organismes régulateurs</b> Degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités.</p> <p><b>Satisfaction de la communauté</b> Appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation.</p>	<p><b>Qualité du produit</b> Degré auquel le produit répond aux besoins de la clientèle</p> <p><b>Rentabilité financière</b> Degré auquel certains indicateurs financiers (par exemple, la rentabilité) de l'organisation augmentent ou diminuent par rapport aux exercices précédents, ou par rapport à un objectif fixé.</p> <p><b>Compétitivité</b> Degré auquel certains indicateurs économiques se comparent favorablement ou défavorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents.</p>

**Source :** Morin. E.M., Savoie. A. et Beaudin. G, « L'efficacité de l'organisation ». *Théories, représentations et mesures, Gaëtan Morin*, 1994. Cité dans Livian Yves Frédéric, « *Organisation : Théories et pratiques 4<sup>e</sup> édition* », Dunod, Paris, 2008, page 25.

Selon Livian (2008), les managers d'entreprise évaluent l'efficacité de l'organisation à partir de quatre dimensions, à savoir : la valeur des ressources humaines, l'efficiéce économique, la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes et la pérennité de l'organisation.

En effet, une organisation efficace est l'organisation qui permet de réduire les coûts, par la rationalisation des ressources, tout en proposant un produit ou service de qualité, dans le but de réaliser des résultats satisfaisants pour toutes les parties prenantes et garantir de cette manière leurs efforts et leur implication et assurer ainsi la pérennité de l'entreprise.

Cette efficacité ne peut être assurée que par la mobilisation du personnel. En effet, la composante humaine est très importante dans toute organisation, vu l'importance cruciale de l'implication de cette composante dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

À travers cette section, nous avons présenté le rôle du capital organisationnel dans le processus de création de valeur de l'entreprise, en nous basant sur l'approche « flux » du capital immatériel et sur la représentation « substantielle » de la valeur. Cela nous a permis de découvrir les sources cachées de la valeur permettant à l'entreprise d'identifier, sélectionner, saisir les opportunités et les transformer en valeur.

En effet, les capacités stratégiques de l'entreprise expriment les potentialités cognitives qui jouent un rôle déterminant dans la création de valeur à long terme. Les capacités dynamiques renforcent la capacité de l'entreprise à exploiter l'ensemble de connaissances distinctives et uniques requises afin d'établir sa vision stratégique. Les capacités de mobilités assurent l'adaptation de l'entreprise au marché et notamment aux changements de la demande, en réduisant l'asymétrie entre son environnement interne et externe. Les capacités d'improvisation entraînent l'accélération du projet à travers une gestion dynamique des délais et permettent de saisir les opportunités et réduire les coûts.

Par ailleurs, la création de valeur par les capacités opérationnelles repose sur l'optimisation des activités de la chaîne de valeur par les avantages de coûts et les politiques de différenciation et la coordination des interactions entre ces activités.

Enfin nous avons présenté, les principales méthodes qui peuvent être utilisées par les entreprises pour piloter leur capital organisationnel, ainsi que les critères sur lesquels les managers peuvent s'appuyer pour apprécier l'efficacité organisationnelle de leur entreprise.

## **Conclusion du chapitre :**

L'objet de ce chapitre était d'expliquer comment le capital organisationnel contribue dans la création de valeur de l'entreprise.

La première section nous a permis d'éclairer la notion de valeur, cette dernière a plusieurs significations, vu la pluralité des travaux sur ce thème dans les différentes disciplines qui se sont interrogées sur la signification de la valeur.

La valeur était considérée comme une caractéristique de ce qui avait une provenance de la nature. Aujourd'hui, l'entreprise se trouve à un nouvel environnement, dans un système économique complexe où l'information et la connaissance jouent un rôle clé dans la génération de la valeur.

Nous avons montré aussi que la conception financière de la valeur est basée principalement sur le court terme. Aussi, le pilotage focalisé sur la maximisation de la valeur pour l'actionnaire ne favorise pas l'innovation au sein de l'entreprise et ne permet pas d'avoir une vision à long terme.

Cependant, le management par la valeur, destinée à toutes les parties prenantes de l'entreprise, permet l'identification des vecteurs de création de valeur qui complètent les indicateurs financiers. Il montre comment cette la valeur est formée, son origine et ses sources réelles, et les opportunités qui permettent à l'entreprise de créer de la valeur.

En effet, la création de valeur est considérée comme un impératif de performance et le pilier fondamental de toute stratégie, elle apporte à l'entreprise des avantages compétitifs et lui permet d'avoir les moyens nécessaires pour financer son développement futur.

Pour cela, l'entreprise peut adopter une stratégie qui permet d'avoir les coûts les plus faibles du secteur d'activité de l'entreprise (la domination par les coûts), elle peut aussi chercher à se différencier par une offre perçue comme unique en valorisant des critères de l'offre non encore pris en compte par les concurrents (la stratégie de différenciation) ou elle se focalise sur un segment de marché spécifique, de taille réduite (la stratégie de niche). Nous avons vu aussi que l'innovation est aussi une stratégie de création de valeur qui permet de générer une profitabilité à l'entreprise en créant une valeur aussi bien à l'entreprise qu'aux clients, en mettant la concurrence hors-jeu (stratégie océan bleu).

Ainsi, la création de valeur dépend des capacités et des aptitudes de l'entreprise. De ce fait, les capacités organisationnelles sont à la source de toutes les formes de valeur. Nous avons essayé, à travers la deuxième section, de montrer le rôle du capital organisationnel dans le processus de création de valeur, en utilisant l'approche flux du capital immatériel et la conception substantielle de la valeur, et c'est à ce niveau que notre travail de recherche se veut particulièrement novateur.

En effet, les capacités stratégiques expriment les potentialités cognitives qui renforcent la capacité de l'entreprise à innover et à exploiter l'ensemble de connaissances distinctives pour établir sa vision stratégique (capacités dynamiques), et permettent d'améliorer sa flexibilité et d'ajuster sa stratégie aux changements de l'environnement (capacités de mobilité). De plus, elles facilitent la conduite du changement et la gestion des conflits entre les parties prenantes et favorisent l'accélération et la créativité au sein du projet (capacités d'improvisation).

Il nous a été donné de constater que les capacités opérationnelles jouent un rôle important dans le développement des capacités stratégiques et dans l'amélioration de manière continue la réalisation des activités de l'entreprise, ce qui favorise la différenciation et la maîtrise des coûts.

De ce fait, ces capacités organisationnelles doivent être suivies et contrôlées en permanence afin de bénéficier de leurs avantages. Pour cela, nous avons présenté les principales méthodes qui peuvent être utilisées par les entreprises pour piloter leur capital organisationnel, à savoir : le tableau de bord équilibré, le navigateur « Skandia », le modèle de management des connaissances et la méthode de pilotage par les processus opérationnels.

L'efficacité organisationnelle repose sur la proposition d'un produit ou service de qualité, dans le but de réaliser des résultats satisfaisants pour toutes les parties prenantes. Cette efficacité dépend des capacités stratégiques et opérationnelles de l'entreprise.

Nous exposerons dans la partie suivante la méthodologie adoptée pour approcher le terrain : le positionnement épistémologique, le choix des entreprises et le recueil des données, ensuite nous présenterons les résultats empiriques obtenus, leur traitement et leur analyse.

---

# **DEUXIEME PARTIE**

## **METHODOLOGIE ET DISCUSSION DES RESULTATS EMPIRIQUES**

**Chapitre 1 - Positionnement et démarche de  
recherche**

**Chapitre 2 - Discussion des résultats  
empiriques**

Cette deuxième partie est dédiée à l'étude empirique. Elle a pour objectif de confronter les résultats obtenus avec l'analyse de la littérature réalisée dans la partie théorique, et de vérifier la validité des hypothèses avancées au début de notre travail de recherche.

Pour ce faire, cette partie sera composée de deux chapitres. Dans le premier chapitre, nous allons présenter la méthodologie choisie et les différentes démarches adoptées pour la réalisation de l'étude empirique. Le deuxième chapitre sera consacré à la présentation et la discussion des résultats de l'étude menée au sein de deux entreprises algériennes.

## **Chapitre 1 : Positionnement et démarche de recherche**

Dans les deux chapitres précédents, nous avons effectué un tour d'horizon sur les modèles et théories ayant considéré l'organisation comme une source d'avantage concurrentiel. Nous avons apporté un éclairage sur le concept de l'organisation comme étant un capital immatériel, ensuite nous avons mis en avant le rôle du capital organisationnel dans la création de valeur de l'entreprise.

L'objectif du présent chapitre est de présenter les choix méthodologiques opérés pour conduire la recherche empirique. La première section est réservée au positionnement épistémologique de notre recherche, la deuxième section est consacrée à la présentation de la démarche de recherche et des entreprises choisies. Nous optons pour une démarche qualitative par étude de cas en vue de comprendre le fonctionnement de l'organisation en profondeur, tout en tenant compte des spécificités du contexte dans lequel ces entreprises évoluent.

### **Section 1 : Positionnement épistémologique de la recherche**

Selon Perret et Séville (2003), l'objectif de l'épistémologie est l'étude des sciences à travers la nature, la méthode et la valeur de la connaissance. Elle permet la délimitation entre les études scientifiques et les études non scientifiques. De ce fait, le positionnement épistémologique permet au chercheur d'appuyer la validité de sa recherche lorsqu'il tente de prescrire, de comprendre ou d'expliquer la réalité.

Aussi, plusieurs auteurs en méthodologie (Miles et Huberman, 1994 ; Denzin et Lincoln, 1998; Thiétart et al., 1999 ; Usunier et al., 2000 ; Hlady Rispal, 2002 ; Savall et Zardet, 2004 ; Roussel et Wacheux, 2005 ; Van de Ven, 2007 ; Gavard-Perret et al., 2008...) incitent les chercheurs à déterminer, en amont de leur recherche, leur positionnement épistémologique. Tout chercheur quel que soit sa discipline doit, à cet effet, identifier les critères qui déterminent la validité et la légitimité de sa recherche scientifique.

En sciences de gestion, différents paradigmes épistémologiques ont été développés à partir des différents travaux, notamment les travaux de Martinet (1990), Mourgues, Allard-Poesi, Amine, Charreire et Le Goff (2002), Perret et Séville (2003). Ainsi, trois paradigmes sont identifiés : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme, ce dernier est considéré par Perret et Seville (1999) comme une variante du constructivisme. Le Moigne (1990), quant à lui, distingue les deux premiers paradigmes uniquement.

A cet effet, le choix d'un positionnement épistémologique se fait selon la manière d'accès à l'objet de recherche. De ce fait, nous allons présenter en premier lieu les caractéristiques de chaque paradigme afin de justifier le paradigme adopté dans notre recherche.

La différenciation entre ces trois paradigmes se fait, selon Perret et Séville (2003), sur la base de l'identification de la nature de la connaissance produite et de la réalité, le statut de la connaissance, la façon dont cette connaissance est produite et les critères de validité de cette dernière. Le tableau ci-après résume les trois paradigmes épistémologiques :

**Tableau N°12** : Les paradigmes épistémologiques

	<b>Positivisme</b>	<b>Courant interprétatif</b>	<b>Constructivisme</b>
Nature de la Réalité (ontologie)	La réalité est une donnée objective indépendante des sujets qui l'observent	La réalité est perçue/interprétée par des sujets connaissant	La réalité est une : • Construction de sujets connaissant qui expérimentent le monde ; • Co-construction de sujets en interaction
Relation chercheur/objet de la recherche (épistémologie)	Indépendance : le chercheur n'agit pas sur la réalité observée	Empathie : le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font qui, eux-mêmes, interprètent l'objet de la recherche	Interaction : le chercheur co-construit des interprétations et/ou des projets avec les acteurs
-Projet de connaissance  -Processus de construction des connaissances	-Décrire, Expliquer, Confirmer  -Fondé sur : La découverte de régularités et de causalités	-Comprendre  -Fondé sur : La compréhension empathique des représentations d'acteurs	-Construire  - Fondé sur : La conception d'un phénomène/projet

**Source** : d'après Girod-Séville et Perret (1999 : 14-15) et M'bengué et al. (2000 : 281-82), cité dans Giordano Yvonne ; « Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative », EMS Editions, 2003, Page 25.

### **1-1- Le paradigme positiviste et la rationalité substantielle :**

Selon ce paradigme, le chercheur reste objectif et extérieur à l'objet observé, ce dernier est considéré comme une réalité dont la nature ne peut être modifiée par le chercheur. De ce fait, la connaissance produite est objective et indépendante du chercheur et son observation, pour cela, les chercheurs positivistes utilisent généralement des lois universelles et cherchent des relations de cause à effet afin d'expliquer la réalité pour que les résultats soient objectifs et indépendants du chercheur. Le rôle du chercheur est donc de connaître cette réalité externe. Ainsi, la connaissance produite est, selon DiMaggio (1995), généralisable et peut s'appliquer à d'autres contextes.

Pour les positivistes, la validité de la connaissance produite est estimée sur la base de critères précis qui peuvent être appliqués à toutes les sciences y compris les sciences sociales, contrairement aux constructivistes et interprétativistes qui reconnaissent la spécificité des sciences sociales.

Trois critères de validité relatifs au positivisme ont été présentés par Perret et Séville (2003) : la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité. Ainsi, la vérifiabilité renvoie à la possibilité de tester la connaissance sur le plan empirique par le chercheur. Concernant la confirmabilité, pour qu'une proposition soit confirmée comme une connaissance scientifique, elle doit être validée par différentes expériences et théories dans une logique cumulative des résultats. Enfin, selon Popper (1973) pour que la connaissance soit scientifique elle doit être réfutable, c'est-à-dire elle ne peut pas être valable quelle que soit l'expérience, il est possible d'identifier une expérience qui vise à infirmer ou à confirmer cette proposition.

### **1-2- Le constructivisme et la rationalité processuelle :**

Ce paradigme considère que la connaissance ne peut être séparée du chercheur. Dans cette optique, certains auteurs (Glaserfeld (1988), Perret et Séville (2003)) voient que la réalité peut exister, mais elle ne peut pas être acceptée en tant que telle, le chercheur, considéré comme observateur et expérimentateur, doit la construire et ensuite interprète cette réalité observée après avoir filtré les informations recueillies.

Aussi, la connaissance n'est pas considérée comme un résultat, mais comme un processus qui dépend de la finalité du sujet et nécessite la participation du chercheur, ce dernier est considéré comme un élément central dans l'obtention de la connaissance. De ce fait, la connaissance ne peut être généralisable, car elle diffère d'un contexte à un autre.



Ainsi, selon le paradigme constructiviste, la connaissance est construite par les interprétations du chercheur et des acteurs observés, pour cela, cette connaissance pourrait être construite différemment par d'autres chercheurs.

Concernant les critères de validité de la connaissance, le paradigme constructiviste considère qu'il n'existe pas un critère de validité unique. Ainsi, les constructivistes proposent des critères alternatifs qui diffèrent selon les disciplines, il s'agit de la « validité éthique ». Cependant, le paradigme constructiviste, selon Mourgues (2002), repose sur trois principes : le rejet de l'hypothèse ontologique, l'interrelation sujet/objet, l'orientation pragmatique.

Contrairement aux positivistes qui s'appuient sur l'hypothèse ontologique « réalité du réel », les constructivistes considèrent que la réalité n'est pas indépendante, ils accordent donc plus d'importance aux interactions entre l'objet et le sujet et au processus d'élaboration des connaissances. Les travaux de Piaget (1970) sont parmi les travaux les plus connus qui ont expliqué le processus constructiviste de construction des connaissances.

Concernant l'orientation pragmatique, les travaux constructivistes, notamment ceux de Simon (1990), indiquent que les méthodes utilisées dans la construction des connaissances doivent permettre la modélisation de ce processus cognitif. Ce principe a été introduit dans les sciences de gestion par Girod-Séville et Perret (2002) qui voient que lorsque la connaissance est applicable dans une situation donnée elle devient valide. Il s'agit du critère d'adéquation, la connaissance est adéquate lorsqu'elle peut expliquer ou maîtriser une situation à un moment donné, Glasersfeld (1988) voit que le degré d'adéquation dépend de l'appréciation du chercheur.

Par ailleurs, le chercheur constructiviste doit expliquer la méthode de construction de la connaissance afin de démontrer sa rigueur. Il s'agit du critère d'enseignabilité, il désigne que la connaissance doit être transmissible et reproductible par d'autres chercheurs.

### **1-3- L'interprétativisme et la compréhension de la réalité :**

L'interprétativisme remet en cause le principe d'objectivité de la connaissance, en considérant que la réalité dépend du chercheur, elle est interprétée par le chercheur, en essayant de comprendre son sens attribué par les acteurs observés. Ainsi le chercheur essaie de comprendre la réalité, à partir des interprétations faites avec les acteurs et ne cherche pas à l'expliquer comme les positivistes. Pour cela, le chercheur interprétativiste doit favoriser la proximité auprès des acteurs afin de comprendre les réalités sociales vécues par ces derniers.

Ainsi, l'interprétativisme selon Popper (1979) repose sur l'analyse et la compréhension des connaissances et informations existantes dans un contexte donné, ce travail se fait sur la base d'un processus qui met en évidence aussi bien les savoirs des acteurs et leur interprétation tout au long de la période d'observation.

À présent que nous avons présenté les caractéristiques des trois paradigmes, nous allons préciser le paradigme au sein duquel nous nous positionnons afin de mener à bien notre recherche.

➤ **Explication quant à notre positionnement :**

Selon Charreire et Huault (2002)\*, « *les sciences sociales, dans leur globalité, et en particulier les sciences de gestion, s'intéressent par nature aux constructions sociales (représentations, discours, apprentissages, décisions, processus de gestion, dynamiques organisationnelles) et l'étude des constructions sociales n'implique pas l'adhésion automatique au paradigme constructiviste* ».

Charreire et Huault (2002) ont étudié seize recherches doctorales effectuées entre 1993 et 2000 qui ont adopté un positionnement épistémologique constructiviste. Les résultats de leur étude montrent que le choix du positionnement par l'ensemble des chercheurs a été basé sur la nature de l'objet de recherche et non la manière empruntée par le chercheur pour accéder à cet objet.

Ainsi, notre objectif de recherche est d'expliquer comment le capital organisationnel contribue dans la création de valeur de l'entreprise. Pour répondre à notre problématique, nous avons privilégié l'explication pour arriver à la connaissance scientifique, c'est pourquoi nous avons utilisé la rationalité du paradigme positiviste pour répondre au « quoi », c'est-à-dire qu'est-ce que le capital organisationnel, quelles sont ses composantes, et au « comment », comment le capital organisationnel contribue dans la création de valeur de l'entreprise.

De plus, nous avons utilisé les techniques de recueil d'informations qualitatives (l'entretien) et les techniques de recueil d'informations quantitatives (le questionnaire). Les techniques quantitatives sont souvent associées avec les paradigmes épistémologiques positivistes.

---

\* Charreire. S et Huault. I « Cohérence épistémologique : les recherches constructivistes françaises en management « revisitées » », Page 306, cité dans N. Mourgues, F. Allard-Poesi, A. Amine, S. Charreire et J. Le Goff (dir) : « Questions de méthodes en science de gestion (chp. 11, p 297-318) ». Colombelles, EMS. 2002

Toutefois, l'idée d'associer chaque technique de recueil de données à un paradigme particulier a été dénoncée par plusieurs auteurs, notamment Hlady Rispal (2002), c'est-à-dire un paradigme n'est pas automatiquement lié à des démarches de recherches. De plus, le chercheur positionné dans le paradigme positiviste par exemple, peut utiliser les résultats des chercheurs s'inscrivant dans le positionnement constructiviste.

Par conséquent, nous adoptons le paradigme « **positiviste** ». De ce fait, notre recherche vise à expliquer la réalité de cette création de valeur, tout en étant indépendant et objectif, et non de construire cette réalité (donc il ne s'agit pas du paradigme constructiviste). Pour cela, nous allons découvrir la réalité tout en gardant notre neutralité par rapport aux acteurs étudiés pour réaliser les objectifs prédéfinis de la recherche, et confirmer les propositions ou hypothèses formulées.

## **Section 2 : Choix méthodologiques pour la recherche empirique**

### **2-1- Démarche qualitative par étude de cas :**

L'objectif de notre thèse est de montrer la contribution de l'organisation dans le processus de création de valeur de l'entreprise. Pour répondre à cet objectif, notre recherche adopte une démarche qualitative par étude de cas vu la complexité du thème et la difficulté de le mettre en pratique.

En effet, plusieurs auteurs (Huberman et Miles (1991), Jodelet (2003) et Huberman et Miles (2003)) ont mis en avant les avantages de la méthode qualitative. Selon ces auteurs cette méthode permet une meilleure compréhension du phénomène étudié dans sa globalité, par la prise en compte des impressions des acteurs et leur vécu afin de mieux expliquer les interactions existant entre les différentes composantes du phénomène.

Selon Wacheux (1996), McReynolds et al (2001), l'étude de cas est très adaptée pour étudier les phénomènes complexes, car elle permet de mieux étudier un phénomène dans le temps. Elle permet aussi, selon Huberman et Mile (1994) d'associer les deux modes de recueil de données : le mode qualitatif et le mode quantitatif.

En effet, notre choix de l'approche qualitative est justifié par notre souhait d'approfondir notre analyse par le questionnement des personnes afin d'avoir le maximum d'information, vu la complexité de l'organisation et les modes de fonctionnement des entreprises.

## **2-2- Les référentiels de gestion des immatériels, basés sur le processus de création de valeur :**

L'objectif des référentiels de gestion des immatériels est de répondre à la nécessité de présenter des informations extra-financières pertinentes et complémentaires aux informations comptables. Ce sont des outils de communication auprès des parties prenantes de l'entreprise et des outils d'évaluation de la santé des facteurs de création de valeur.

Parmi les référentiels les plus connus, nous pouvons citer :

### **2-2-1- World Intellectual Capital Initiative (WICI) :**

Ce référentiel a été proposé en 2007 par le réseau mondial du reporting d'entreprise « Word Business Reporting Network » qui se compose de diverses institutions internationales, telles que : le ministère japonais de l'Économie, l'OCDE, la Society for Knowledge Economics, les universités Ferrara et Waseda...Etc. Ce référentiel propose une liste de 114 indicateurs qui permettent de mesurer le capital immatériel des entreprises qui comporte trois types d'actifs selon la décomposition de l'OCDE, à savoir : le capital humain, le capital relationnel et le capital organisationnel. Cette taxonomie se situe dans la théorie des ressources, car elle propose des indicateurs en relation avec les processus internes de l'entreprise pour expliquer sa performance et son avantage concurrentiel.

### **2-2-2- The International Integrated Reporting « IR » framework :**

Il s'agit d'un référentiel qui a été développé par « International Integrated Reporting Council « IIRC » », créé en 2010. Le référentiel pour l'information intégrée (International Integrated Reporting « IR » Framework) a pour objectif la présentation de l'information financière et extra financière des entreprises afin de faire ressortir l'ensemble des facteurs permettent de créer de la valeur pour l'entreprise.

L'objectif de ce référentiel est de mettre en place une gestion intégrée qui prend en compte les relations pouvant exister entre les différents facteurs, pour prendre les décisions nécessaires afin d'améliorer la capacité de l'entreprise à créer de la valeur à court, moyen et long terme. Pour ce faire, il propose des recommandations et ne définit pas d'indicateurs, pour optimiser la création de valeur au sein de l'entreprise. Pour cela, il identifie 4 actifs immatériels : le capital organisationnel basé sur les connaissances, le capital humain, le capital social et relationnel et le capital naturel. Selon ce référentiel, l'allocation efficiente de

ces capitaux avec le capital financier et le capital manufacturier permet de garantir la stabilité de l'entreprise sur le long terme.

Ces deux référentiels visent à compléter et enrichir les rapports des entreprises avec des indicateurs extra financiers. Notre objectif est d'avoir une appréciation de chaque composante du capital organisationnel des entreprises, pour cela, pour notre étude, nous avons choisi le référentiel « Thésaurus Bercy V1 ». D'abord, c'est un référentiel qui propose une liste très détaillée, mais fermée et donc complète d'actifs et d'indicateurs, ainsi nous évitons le risque d'oubli d'une composante ou sous composante du capital organisationnel. Les auteurs de ce référentiel se sont basés sur les différentes recherches sur le capital immatériel, notamment, les travaux des pionniers de ce domaine : Edvisson et Sveiby.

### **2-2-3- Présentation et histoire de thésaurus-Bercy V1 :**

Fustec et Marois (2006) dans leur livre « Valoriser le capital immatériel de l'entreprise » ont développé une première version de la méthodologie Thésaurus de la valorisation du capital immatériel. Cette version a été ensuite transférée à l'Observatoire de l'immatériel » pour son enrichissement par les membres de cette association qui a pour but de faire connaître le capital immatériel aux acteurs économiques et son importance dans leur performance et compétitivité. De plus, ce référentiel a été enrichi par des contributeurs praticiens et par différents travaux académiques, en particulier, les travaux de l'ESDES (École supérieure de commerce et de management de l'Université Catholique de Lyon), au sein de laquelle, Alain Fustec était titulaire de « la Chaire Capital immatériel et Développement durable ».

Ce document a été produit par un groupe d'experts à la demande du ministère français de l'Économie, des Finances et de l'Industrie sous la présidence d'Alain Fustec. L'objectif de ce référentiel, en se basant sur les travaux scientifiques sur le capital immatériel, est de proposer aux entreprises un outil pratique qui leur permet de mesurer leur capital immatériel.

Ce référentiel est basé sur les différents travaux théoriques publiés au cours des 20 dernières années sur le capital immatériel qui ont essayé d'expliquer l'écart existant entre la valeur comptable d'une entreprise et sa valeur de marché, notamment :

- Les travaux de Schultz 1971; Becker 1975 sur le capital humain, les travaux (Romer, 1986; Lucas, 1988; Barro et Salla i Martin, 1995) sur l'investissement intellectuel.
- Les nouvelles théories de croissance (David et Foray, 1995) qui considèrent les investissements en immatériel comme les fondements de la croissance économique ;

- La théorie de « Ressources based-view » qui souligne le rôle clé des compétences humaines et organisationnelles dans la création de valeur de l'entreprise, qui expliquent les perspectives de croissance de cette dernière et sa performance future.
- Les travaux de Hirschey (1982), Morck & Yeung (1991), Sougiannis (1994), Lev et Sougiannis (1996), Lev et Zarowin, (1998), Lev (1998) qui ont souligné le lien positif existant entre la performance future d'une entreprise et ses investissements en R&D.
- Les travaux de Lev (1996), Mavrinac & Siesfeld (1997) qui ont montré l'importance des informations non financières (telles que la stratégie, le personnel, l'innovation, la capacité à attirer de nouveaux talents...) dans l'évaluation des entreprises et qui expliquent mieux leur valeur de marché.
- Les travaux de Béjar (2007 et 2008) et Guo et al. (2005) qui ont souligné l'importance des informations relatives au capital immatériel de l'entreprise au moment de son introduction en bourse dans la réduction des asymétries d'information.

À partir de ces travaux, une liste des fondamentaux actifs immatériels a été arrêtée regroupant tous les actifs indispensables pour créer et maintenir la génération des cash flows. Pour cela, à travers une approche micro-économique, les auteurs ont cherché à répondre aux questions suivantes :

*Que faut-il concrètement dans la plupart des cas pour amorcer et perpétuer un processus de création de valeur ? De quoi est fait un processus de création de valeur ? Quel est son contenu ? Quelle est la place des immatériels au sein de ce processus ?*

Pour qu'un composant de l'entreprise soit qualifié d'actif et soit inclu au patrimoine de l'entreprise, les auteurs prennent en considération sa robustesse et sa capacité à générer un profit futur de façon durable et sécurisée. Ainsi, les actifs immatériels retenus dans ce modèle sont les actifs qui contribuent au processus de création de valeur de l'entreprise.

La classification des actifs immatériels est basée sur les différentes taxonomies existant dans la littérature, notamment :

- Les normes comptables internationales : la norme européenne IFRS 3, la norme SFAS 141 du Financial Accounting Standards Board (US GAAP)
- La guidance note N° 4 de l'IVSC (International Valuation Standard Council)
- La liste des actifs intangibles publiée par l'AICPA (American Institute of Certified Public Accountants)

- Le document élaboré par Karl Erick Sveiby, intitulé « Methods for Measuring Intangible Assets », publié en 2001 et révisé notamment en 2010.
- Les travaux du réseau WICI: World Intellectual Capital Initiative
- Différents travaux académiques et professionnels sur le capital immatériel, tels que : Christian Pierrat (1996), Karl Erick Sveiby (1997), Edvinsson et Malone (1999), OCDE (2006)

À cet effet, les actifs immatériels retenus par ce référentiel sont regroupés en dix classes comme suit :

- Capital Client
- Capital humain
- Capital partenaire
- Capital de savoir
- Valeur des marques
- Capital organisationnel
- Système d'information
- Actionnaires
- Capital Naturel
- Capital Sociétal

Par ailleurs, les méthodes d'évaluation du capital immatériel de ce référentiel sont intégrées dans des programmes académiques universitaires de troisième cycle ainsi que dans des écoles de formation professionnelle.

➤ **Les Principes du référentiel « thésaurus Bercy V1 » :**

Ce référentiel permet de formuler une opinion sur la qualité des actifs immatériels et de leur attribuer des notes.

Ce référentiel peut être utilisé soit pour la valorisation financière des actifs immatériels de l'entreprise qui complète la comptabilité, soit pour valorisation extra financière. Dans ce cas il est destiné aux managers et peut être utilisé à des fins managériales pour toute entreprise quelle que soit sa taille (de la TPE aux grands groupes) et quel que soit son secteur, en assurant une évaluation extra-financière des actifs immatériels, considérés comme une source de création de valeur, qui permet aux managers d'estimer les forces et les faiblesses de leurs actifs afin de mieux les gérer et les améliorer, ainsi leurs pratiques managériales sont implantées au cœur de processus de création de valeur..

Il est aussi utilisé pour la valorisation financière et extra-financière notamment dans les opérations de fusion, acquisition...etc

Ce référentiel est basé sur des indicateurs notés sur une échelle de zéro à vingt. Par souci de simplification, le principe du système de notation de ce référentiel est que la valeur de chaque actif dépend de la valeur de ses composantes principales appelées « critère » dans ce référentiel. L'identification de ces dernières simplifie la recherche d'indicateurs et permet une valorisation synthétique de chaque actif.

De ce fait, chaque actif est fonction de plusieurs critères, il se présente comme suit:

### **Critère n = f (critères n-11, critère n-12, critère n13...)**

Cette fonction prend deux formes, soit des moyennes soit des pondérations par des coefficients. Ainsi, pour chaque arborescence d'actif, le calcul de la note du niveau supérieur se fait, soit par une moyenne, soit par la multiplication par un coefficient. Lorsqu'aucune indication n'est donnée, la note du critère est calculée automatiquement par une moyenne.

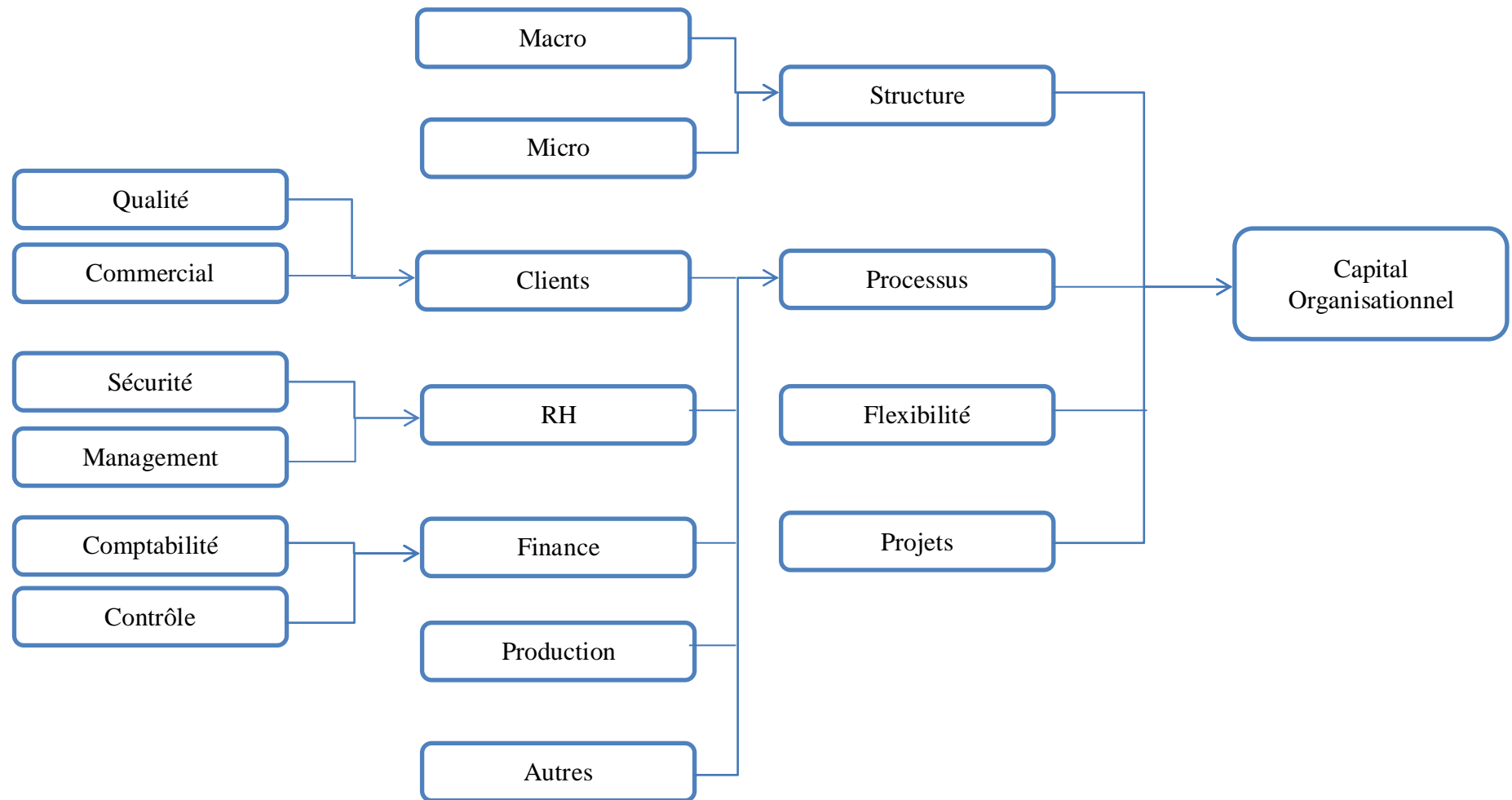
Il présente chaque actif avec ses composantes sous forme d'une représentation arborescente non linéaire de type « mind map »

Les auteurs de Thésaurus-Bercy ont insisté sur l'importance de l'organisation, ils voient que « *L'organisation est à l'énergie humaine (au travail) ce que le circuit électrique est à l'électricité ou le réseau de chaleur est à l'énergie thermique* ».

L'approche de ce référentiel consiste à considérer la valeur du capital organisationnel comme une fonction de plusieurs variables. Il donne la possibilité d'évaluer le capital organisationnel global de l'entreprise ou bien par segment, c'est-à-dire l'évaluation se fait de la même manière et avec pratiquement les mêmes critères, mais par partie (Direction générale, direction des affaires financières, achat, RD...etc). Pour notre part, nous avons opté pour la première option, c'est-à-dire nous allons procéder à une appréciation globale du capital organisationnel de l'entreprise, car l'objectif est d'apprécier l'organisation dans son ensemble. Le capital organisationnel se décompose en quatre composantes : la structuration de l'entreprise, la maturité des processus, la flexibilité de l'organisation et sa maîtrise du mode projet. Faut-il préciser que cette décomposition a été validée par l'expérience suite à plusieurs mises en œuvre. La figure suivante présente le capital organisationnel et ses principales composantes.



**Figure N° 14** : Le capital organisationnel selon le Theasaurus Bercy V1



**Source** : FUSTEC Alan, « Thésaurus-Bercy V1 : Référentiel Français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises », 7 octobre 2011, Page 73.

En effet, cette décomposition n'est pas en contradiction avec les résultats obtenus dans notre partie théorique. Ainsi, la maturité des processus renvoie aux capacités opérationnelles, les capacités stratégiques englobent la structuration de l'entreprise, la flexibilité de l'organisation ainsi que la maîtrise du mode projet. Toutefois, les capacités dynamiques sont intégrées implicitement dans les différents processus (processus R&D, management).

Ce référentiel laisse le libre choix pour l'évaluateur pour adopter les méthodes adéquates qui permettent de collecter les données nécessaires pour la notation des indicateurs pour l'évaluation d'un actif.

### **2-3- Les sources des données :**

Afin d'avoir une meilleure visibilité, nous avons essayé de varier les techniques de collecte de données, ce qui va nous permettre d'avoir le maximum d'informations.

#### **2-3-1- Le questionnaire :**

Le questionnaire est parmi les instruments les plus utilisés dans les recherches en sciences sociales. Il permet de mettre les objectifs de la recherche sous forme de questions, afin de collecter les informations nécessaires qui permettront de répondre aux interrogations posées dans le cadre de la recherche. Il est généralement destiné à un nombre plus ou moins important de personnes, sous forme d'un document souvent écrit, afin de connaître leurs opinions sur un tel ou tel sujet.

Toutefois, son élaboration nécessite le respect d'un certain nombre de règles, notamment dans la forme et le contenu des questions et leur enchaînement.

Selon Aktouf (1987), il existe plusieurs types de questions :

- **Les questions de fait** : ce sont des questions qui portent sur éléments de faits, qui peuvent être identifiés facilement tel que le profil professionnel, l'ancienneté, l'âge...etc.
- **Les questions fermées** : ce sont des questions directes qui proposent des réponses possibles, et pour lesquelles la personne interrogée choisit une réponse parmi celles qui lui sont proposées. Il y a deux types de questions fermées, les questions à choix unique, pour lesquelles la personne interrogée ne peut choisir qu'une seule réponse, et les questions à choix multiples, pour lesquelles lui permet de choisir plusieurs réponses. Aussi, les questions fermées sont souvent basées sur des échelles de mesure, conçues, selon Fenneteau (2015), fondamentalement par des psychologues tels que : Likert, Osgood et Thurstone. Ces questions permettent aux personnes interrogées d'exprimer par exemple leur accord ou désaccord avec

les suggestions proposées, elles peuvent aussi présenter une suite ordonnée de mots qui décrivent un phénomène donné.

Ces questions doivent être claires et objectives et ne comportent pas des nuances. La difficulté, pour ce type de question, réside dans l'élaboration de la liste des réponses à proposer, prenant en compte tous les cas de figure possibles, et qui doivent être aussi, selon Fenneteau (2015), homogènes et mutuellement exclusives. L'avantage de ces questions réside dans le fait que leur formulation et leur exploitation sont faciles par rapport aux autres types de questions, de plus, elles permettent d'avoir des informations standardisées.

➤ **Les questions ouvertes** : ce sont des questions qui ne présentent pas une liste de réponses à celui qui est interrogé, en lui laissant le champ ouvert pour dire ce qu'il veut. Pour cela, il est important d'orienter les interrogés vers un thème bien précis et pertinent. Bien que ces questions sont difficiles à collecter et à traiter, elles sont riches en informations, car elles poussent les personnes interrogées à s'exprimer librement.

➤ **Les questions couplées ou mixtes** : ce sont des questions qui prennent les deux formes de question précédemment présentées, elles ressemblent aux questions fermées, car elles comportent une liste de réponses, en même temps, elles donnent la possibilité aux personnes interrogées de donner plus de précision, une opinion ou d'apporter une réponse qui n'a pas été proposée dans la liste proposée.

➤ **Les questions en entonnoir** : ce sont les questions qui sont superposées dans le questionnaire en allant du général au particulier pour aborder les points plus précis de manière logique. Cette technique permettra à la personne interrogée de suivre le raisonnement attendu.

➤ **Les questions cafétéria** : c'est un cas particulier des questions fermées. Ce sont des questions qui proposent une série de choix possible, ces derniers sont capables d'épuiser l'ensemble des réponses possibles sur les éléments considérés. Les personnes interrogées peuvent choisir une ou plusieurs réponses. L'avantage de ce type de question réside dans sa simplicité, sa richesse et sa facilité de traitement.

C'est ce type de questions que nous avons adopté dans notre questionnaire.

### **2-3-1-1- L'élaboration du questionnaire :**

Nous avons choisi le questionnaire comme instrument de collecte des informations nécessaires pour l'utilisation du référentiel « thésaurus Bercy V1 ». D'abord, pour ne pas alourdir l'entretien par un nombre important de rubriques, mais aussi, pour disposer de tous les éléments nécessaires pour évaluer le capital organisationnel selon le référentiel « thésaurus

Bercy » qui propose une liste précise de réponses possibles, ce qui nous a facilité l'élaboration des questions de type cafétéria, que nous avons essayé de simplifier afin de faciliter leur compréhension par les personnes interrogées. Le questionnaire a été remis, sous format papier, à 60 cadres des deux entreprises (dont 25 cadres supérieurs et responsables ont été interviewés). Ainsi, nous voulions avoir leur avis pour chaque composante de l'organisation, et choisir le critère que la plupart des cadres l'ont confirmé, car chaque composante existante devrait être connue par la majorité des personnes interrogées. L'objectif est d'avoir des informations fiables permettant l'utilisation du référentiel « thésaurus Bercy VI ».

Le questionnaire est composé de 4 grandes parties (voir Annexe I), qui renvoient aux composantes du capital organisationnel selon le référentiel « thesaurus Bercy » :

- La structure de l'entreprise : macro et micro organisation
- Les processus : processus client, processus ressources humaines, processus, processus finance, autres processus (production, achats, recherche et développement, logistique)
- La flexibilité de l'entreprise
- La gestion des projets

Chaque composante comporte à son tour des sous-composantes. Le questionnaire est composé de 30 questions fermées dont les réponses sont les différents choix que le référentiel propose sous forme d'une grille de cinq niveaux.

Trois questions relatives à trois sous-composantes du capital organisationnel n'ont pas été intégrées dans le questionnaire, vu leurs spécificités, et nous avons préféré les poser directement aux personnes concernées, à savoir : la distance client et la distance partenaire (qui font partie de la macro organisation) et la redondance fonctionnelle (composante de la micro organisation).

### **2-3-1-2- Traitement du questionnaire et interprétation des résultats :**

Après avoir récupéré les questionnaires, une première vérification a été effectuée: lecture rapide de l'ensemble des questionnaires, vérification des questions sans réponse.

Pour l'analyse des questionnaires, nous avons choisi le logiciel SPSS version 23 « Statistical Package for the Social Sciences ». Il s'agit d'une application, efficace, compatible avec l'environnement Windows, elle permet d'organiser, présenter et analyser statistiquement les résultats obtenus des questionnaires.

D'abord les variables sont saisies dans la fenêtre « affichage des variables », ces variables font référence aux questions posées. La codification des réponses se fait automatiquement par le logiciel. Les réponses reçues sont ensuite saisies dans la fenêtre « affichage des données » selon les codes définis par le logiciel « de 1 à 5 ».

Le logiciel SPSS permet de produire des statistiques sous forme de tableaux ou graphiques. Pour notre cas, nous avons utilisé le tableau des fréquences, qui permet de calculer le nombre d'occurrences et le pourcentage de chacune des variables « question ». Les résultats de calcul sont affichés dans une autre fenêtre, et peuvent être exportés sous format Word . Le nombre de tableaux obtenus est égal à celui des variables ou questions.

Enfin, les résultats sont interprétés, une note (/20) est donnée à la réponse dont le nombre d'occurrences est le plus élevé, selon le référentiel « Theseaurus Bercy ». De ce fait, on obtiendra une note pour chaque composante du capital organisationnel, une moyenne est ensuite calculée pour l'ensemble du capital organisationnel de l'entreprise selon le même référentiel.

Nous avons ensuite procédé aux entretiens auprès des responsables afin de connaître leur perception du poids de l'organisation dans le processus de création de valeur de leurs entreprises.

### **2-3-2- Entretiens semi-directifs :**

Après avoir effectué une évaluation extra financière du capital organisationnel, nous avons choisi l'entretien afin de confirmer ou infirmer, à travers l'expérience des cadres interviewés, la contribution du capital organisationnel dans la création de valeur par l'entreprise.

En effet, pour appréhender la réalité du terrain, l'entretien est une source d'information très riche et importante, il permet aux interviewés de fournir une description riche de leurs expériences, de donner des arguments et de clarifier leurs opinions, leurs attentes et la signification attribuée à certaines pratiques.

Il existe deux types d'entretiens, les entretiens individuels et les entretiens de groupe. Concernant les entretiens de groupe, il existe plusieurs méthodes pour les réaliser, nous pouvons citer : le focus groupe, la méthode delphi, le groupe de discussion et les cercles d'influence.

Pour les entretiens individuels, il existe trois méthodes : l'entretien non directif ou libre, l'entretien directif ou le questionnaire oral et l'entretien semi-directif. C'est cette dernière méthode que nous avons utilisée pour notre recherche. C'est un entretien qui n'est pas entièrement ouvert, ni entièrement fermé. Il s'agit d'interviewer plusieurs personnes (entre 8 et 30) individuellement sur un certain nombre de thèmes ouverts, les entretiens peuvent être arrêtés lorsqu'ils n'apportent plus de nouvelles informations « effet de saturation ».

### **2-3-2-1- Préparation des entretiens : élaboration du guide d'entretien**

Des plannings des entretiens ont été établis par les responsables des ressources humaines des organismes d'accueil. Avant de commencer les entrevues, nous avons essayé de nous renseigner d'abord sur les interlocuteurs, ce qui nous a permis d'aller plus rapidement à l'essentiel et de poser des questions plus ciblées.

Le guide d'entretien est un aide-mémoire qui regroupe les grands thèmes de l'entretien. Pour mener à bien nos entretiens, nous avons préparé préalablement deux guides d'entretien, un guide d'entretien destiné au directeur de la stratégie ou directeur de recherche et développement, ce sont les directeurs qui sont plus concernés par les capacités stratégiques de l'entreprise ; et un autre guide d'entretien pour les directeurs des autres fonctions.

Le guide d'entretien destiné au directeur de la stratégie/ R&D (voir Annexe II) comporte 18 questions, il regroupe les thèmes suivants:

- Présentation générale de l'entreprise
- Saisie des opportunités externes et développement de nouveaux produits/services (création de valeur par les capacités stratégiques)
- La culture organisationnelle
- L'apprentissage organisationnel et le maintien de la valeur créée
- La création de valeur et les bénéficiaires de la valeur créée par l'entreprise

Le guide d'entretien destiné aux autres directeurs (voir Annexe III) comporte 16 questions, il regroupe les thèmes suivants:

- Présentation générale de la direction
- La création de valeur par les processus opérationnels
- La structure organisationnelle
- Autonomie et prise d'initiative
- Les indicateurs de suivi des processus opérationnels

### **2-3-2-2- Déroulement des entretiens**

Nous avons commencé l'entretien par une brève présentation personnelle : nom, prénom, diplôme préparé, le thème de la thèse, l'intérêt de la rencontre, les règles de déontologie. (Anonymat, confidentialité..) afin de mettre les interviewés en confiance.

Nous avons effectué des entretiens avec 25 responsables : directeurs, assistant de directeurs, chefs de départements, de différentes directions afin d'avoir différents points de vue. Les entretiens ont été effectués dans les bureaux des responsables interviewés ou dans des salles de réunion. Les entretiens ont duré entre 15 et 54 minutes, certains responsables ont répondu strictement aux questions posées, mais d'autres responsables ont cherché à comprendre plus le sujet, ils l'ont développé et ils nous ont raconté leur expérience.

Nous avons demandé l'autorisation d'enregistrement de la conversation et nous avons, bien évidemment, respecté la décision des responsables qui ont refusé. L'objectif de l'enregistrement est de recueillir l'ensemble du discours et avoir des comptes rendus plus complets. De plus, l'enregistrement des entretiens permet d'alléger le travail de prise de note, cela nous a permis aussi de nous concentrer sur les réponses des interviewés pour notamment être plus attentifs à leurs réactions et de savoir ce qui vient immédiatement à leur esprit lorsqu'ils pensent à l'objet évoqué dans la question.

### **2-3-2-3- Analyse qualitative des entretiens :**

***La retranscription des entretiens*** : La première phase de traitement des entretiens consiste à retranscrire de manière fidèle les propos des interviewés sous forme texte afin de faciliter leur exploitation et leur analyse. Pour ce faire, nous avons retranscrit littéralement tous les entretiens effectués, nous avons noté, à la main, mot à mot tout ce qui a été dit par les interviewés. Aussi, pour chaque entretien, nous avons établi un compte rendu, en précisant, le nom de l'interviewé, sa fonction, la date et la durée de l'entretien.

***Le codage des données*** : Afin de classer et exploiter les données issues des entretiens retranscrits, nous avons utilisé le codage par l'approche ouverte et inductive, c'est-à-dire, nous n'avons pas défini préalablement la grille d'analyse, mais cette dernière a été élaborée à partir des différents thèmes du guide d'entretien, qui nous ont permis de relever les idées de base des interviewés. Ensuite, pour chaque thème de l'entretien, nous avons dégagé les appréciations des différents interviewés du même organisme afin de les analyser et répondre à notre problématique de recherche.

Compte tenu de la taille de la grille d'analyse élaborée, nous allons présenter un aperçu du codage effectué (Tableau N°13).

Après le codage des entretiens, nous avons effectué une analyse qualitative du contenu par le traitement sémantique qui permet d'étudier le sens des idées et jugements formulés par les interviewés.

**Tableau N° 13:** Extrait du codage

<b>Thème principal</b>	<b>Interviewé</b>	<b>Sous thèmes</b>	<b>Extraits codés</b>
Création de valeur	Directeur RH	L'organisation comme une source d'avantage stratégique pour l'entreprise	« Très certainement, je suis même très convaincu que s'il n'y a pas une organisation qui est mise en place comprise et pilotée, l'entreprise ne peut pas fonctionner. »
	Directeur R&D		« Et bah oui, l'organisation c'est elle qui peut vous faire gagner de l'argent, comme elle peut vous faire perdre de l'argent, ça c'est très clair, vous pouvez avoir une organisation qui vous bouffe toute votre valeur ajoutée »
	Responsable Communication institutionnelle		« Pour moi c'est un préalable nécessaire, un prérequis même, c'est-à-dire que sans organisation, une entreprise comme la nôtre ne pourrait pas fonctionner et avancer »

**Source :** élaboré par l'auteur

### **2-3-3- Analyse documentaire:**

Les documents internes de l'entreprise présentent pour nous une source primaire de données, telles que l'organigramme, les rapports d'activité, les revus internes édités par l'organisme et que nous avons trouvé dans les salles d'accueil, les rapports réalisés par les différentes directions de l'entreprise que nous avons demandé lors de la réalisation des entretiens. L'intérêt a porté aussi sur les documents électroniques comme complément d'informations, qui nous ont permis de collecter plusieurs informations sur les entreprises d'accueil et leurs secteurs d'activité, nous avons aussi consulté leurs sites web ainsi que les communiqués et articles de presse.



#### **2-3-4- Observation non participante :**

L'observation est considérée aussi comme une méthode de recherche qui a connu un essor dans différentes disciplines, ainsi, selon, plusieurs chercheurs en gestion l'ont utilisé afin de comprendre certains phénomènes et pratiques managériales à l'instar de : Taylor (1911), Mayo (1933) qui se sont servi de l'observation pour effectuer des études et établir des principes en management.

Junker (1960) a identifié quatre types d'observateurs : le participant complet, où le chercheur se trouve parmi les observés, il est entièrement intégré et participe à leurs activités sans que ces derniers le sachent. Le participant qui observe, c'est le chercheur qui fait le même travail que les observés mais dans ce cas, il dévoile son identité de chercheur. L'observateur qui participe, dans ce cas, le chercheur observe le travail du groupe observé, mais il ne collabore pas aux tâches de ce dernier et les personnes observées connaissent son statut de chercheur. Le dernier type identifié par Junker (1960) est l'observateur complet, le chercheur observe, mais il n'entretient pas de contact avec les observés.

Pour notre part, l'observation des faits sur le terrain a été menée, d'abord pour avoir des informations préliminaires sur les entreprises d'accueil, ensuite pour compléter les informations issues du questionnaire et des entretiens pour répondre à des interrogations relatives à notre recherche. L'observation nous a permis, **durant notre présence sur le terrain**, de clarifier et confirmer et parfois infirmer des constats précédemment formulés, par exemple : les comportements, les réactions et les relations entre supérieurs et subordonnés, entre les employés, climat social... Elle nous a permis également de poser des questions plus précises aux personnes concernées et d'enrichir notre entretien.

#### **2-4- Choix des entreprises**

Nous avons choisi pour notre étude de cas deux entreprises algériennes, connues dans leurs secteurs, à savoir : « Naftal » et « NCA Rouiba ». Notre choix de ces deux entreprises est expliqué principalement par le fait que nous voulions étudier l'importance du capital organisationnel selon différents axes : la taille de l'entreprise : (moyenne entreprise/ grande entreprise), le secteur de l'entreprise (public/ privé), l'existence ou non des concurrents. De plus, ces deux entreprises ont connu plusieurs réorganisations, ce qui va nous permettre d'étudier le développement de la valeur créée suite à ces réorganisations. Avant de présenter ces deux entreprises, nous avons estimé nécessaire de présenter en premier lieu les secteurs dans lesquels elles évoluent.

## **2-4-1- Présentation de la première entreprise : NCA ROUIBA**

### **2-4-1-1- Le secteur des boissons en Algérie :**

Le secteur des boissons en Algérie est un secteur très dynamique, il est constitué d'entreprises de tailles différentes qui proposent des produits diversifiés, quelques-unes possèdent des parts de marché importantes. Les entreprises de ce secteur sont organisées sous forme d'une association appelée l'APAB « Association des Producteurs algériens de Boissons » créée à l'initiative du président directeur général de NCA Rouiba. De plus, la collaboration entre cette association et le ministère de l'Industrie, d'une part, et la coopération internationale algéro-allemande, d'autre part, a permis la création du « Cluster Boissons Algérie », considéré par ses fondateurs comme un pôle de compétence dans la filière des boissons, qui favorisera la compétitivité des entreprises de cette filière et permettra la mutualisation des moyens.

Durant les années 1970 et 1980, le marché était protégé de la concurrence internationale. Ainsi, il était presque entièrement entre les mains du public, le privé avait généralement une part régionale très faible. Face à cette situation, la qualité des produits était faible, de même que leur diversité, ce qui a conduit à la baisse de la performance économique du secteur.

A la fin des années quatre-vingt le contexte a fortement changé avec l'ouverture de l'économie, presque la totalité du marché est détenue par les entreprises privées tandis que le secteur public a décliné, ce qui a conduit à modifier la structure concurrentielle du marché, notamment avec l'apparition des franchises internationales. Ces dernières ont introduit de nouvelles méthodes de production et de nouvelles pratiques du marketing dans le secteur. Par conséquent, une forte dynamique d'investissement a été poursuivie par les entreprises du secteur permettant à certaines d'émerger en tant que leaders de la filière. Cette dynamique d'investissement a entraîné une diversification de l'offre et l'accroissement de la qualité et du volume des produits proposés.

En Algérie, plusieurs facteurs favorisent le développement des entreprises dans le secteur des boissons, la consommation des boissons est intégrée dans les habitudes des Algériens, notamment par la population jeune. Cet accroissement de la consommation des boissons est expliqué par l'amélioration du niveau de vie, le développement de la grande distribution qui assure la disponibilité des produits ainsi que les fast-foods qui ont dynamisé le marché des jus et des boissons gazeuses.

Néanmoins, cette filière est confrontée aux différents risques, liés notamment à l'approvisionnement. En effet, une grande partie des matières premières est importée de l'étranger, c'est pourquoi le risque de rupture de stock est très élevé dans ce secteur. De plus, la fonction supply chain en amont est caractérisée par une complexité qui nécessite un suivi particulier de la part des entreprises afin d'optimiser les délais de livraison des matières premières. Aussi, cette dépendance vis-à-vis des marchés internationaux impacte les marges des entreprises de cette filière à travers la volatilité des cours des matières premières. En ce qui concerne les risques liés à la concurrence, ils se rapportent à la concurrence informelle à laquelle sont confrontées les entreprises de ce secteur. Cette concurrence déloyale entraîne une dévalorisation des produits de la filière.

NCA-Rouiba est parmi les acteurs les plus importants dans le secteur agroalimentaire en Algérie. Aujourd'hui, elle est spécialisée dans la production et la distribution des jus, nectars et boissons non gazeuses communément appelés BRSA (boissons rafraichissantes sans alcool). NCA Rouiba est une entreprise présente en Algérie depuis 50 ans, il s'agit d'une entreprise leader dans la fabrication et la distribution de boissons à base de fruits.

#### **2-4-1-2- Création et évolution de l'entreprise : NCA Rouiba**

NCA-Rouiba est une société privée de droit algérien qui a été créée en 1966 sous la forme juridique de Société à Responsabilité limitée (S.A.R.L). La «S.A.R.L Nouvelle Conserverie algérienne», était spécialisée dans la fabrication, la transformation, l'importation, l'exploitation et le commerce de toutes les denrées alimentaires. Elle a été transformée en Société par Actions (S.P.A) au mois de mars 2003.

Le capital social de NCA Rouiba s'élève à 849 195 000 dinars algériens, entièrement souscrit et libéré, répartis en 8 491 950 actions ordinaires de 100 dinars chacune. Aujourd'hui, NCA Rouiba est spécialisée dans la fabrication et la distribution des jus et boissons aux fruits. Elle emploie près de 540 personnes.

L'objet social de la société prévoit d'autres activités que la société peut couvrir à l'avenir, nous pouvons citer :

- Production des eaux gazeuses et boissons diverses non alcoolisées ;
- Distribution de l'eau minérale et diverses boissons non alcoolisées ;
- Production de lait et produits laitiers (laiterie), biscuiterie, confiserie et produits destinés au régime alimentaire;

- La production et la transformation, l'import-export, soit directement ou indirectement, de tous les produits liés aux légumes et aux fruits secs et frais ainsi qu'aux poissons ;
  - Fabrication de conserves de viande, Volaille, foie gras,
  - Fabrication de bouillons, potage et arômes ;
  - Préparation de plats cuisinés extraits des viandes rouges, de volaille, des poissons et des légumes ;
  - Fabrication de produits pour l'alimentation des animaux à l'exception de la farine destinée à l'alimentation de poissons;
- Etc...

Le développement stratégique de NCA Rouiba peut être résumé dans le Tableau suivant :

**Tableau N°14 : Le développement stratégique de NCA Rouiba**

<b>Date clé</b>	<b>Description</b>
<b>1966</b>	Création de la société; Démarrage de la production et la distribution de conserves alimentaires en boîtes métalliques : Harissa, Tomate concentrée, les confitures : abricot, orange, figue, fraise.
<b>1984</b>	Démarrage de l'activité de boissons à base de fruits (jus, nectars et boissons). Lancement de la marque « Rouiba » en référence à la ville où l'usine est implantée.
<b>1989</b>	Acquisition des équipements pour le traitement et le conditionnement aseptique en carton de boissons à base de fruits pour que ces dernières conservent le gout et les vitamines qu'elles contiennent.
<b>2000</b>	Certification ISO 9002-94 : La première entreprise algérienne privée à être certifiée.
<b>2003</b>	Changement de la forme juridique en Société par Actions.
<b>2004</b>	Démarrage de l'activité production de lait UHT.
<b>2005</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ouverture du capital : Entrée de la société de capital investissement non résidente Africinvest Ltd dans le capital de la société (elle a investi la contre-valeur en euro, de 282 459 968 DA)</li> <li>- Mise en place du comité stratégique ayant pour principales missions : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mise en place d'un ERP « logiciel intégré » couvrant les différents volets opérationnels</li> <li>➤ Mise en place d'un programme de mise à niveau et de développement et le démarrage d'un plan de formation ;</li> <li>➤ Arrêt des activités non stratégiques telles que l'activité lait suite à la forte hausse des prix de poudre de lait et l'activité conserve alimentaire</li> <li>➤ Construction d'une plateforme logistique aux normes internationales.</li> </ul> </li> </ul>

<b>2007</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'un plan de restructuration financière à travers le financement accordé par la Banque européenne d'Investissement (BEI).</li> </ul>
<b>2008</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtention du Prix national de l'Environnement délivré par les autorités nationales ;</li> <li>- Certification ISO 14001.</li> <li>- Achèvement du 1er programme de mise à niveau industrielle initié en 2005</li> <li>- Lancement d'un plan d'action marketing.</li> </ul>
<b>2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Démarrage de la mise en œuvre du plan d'action marketing, centré autour de : la marque, le logo, le packaging, campagne de promotion et de communication.</li> <li>- Introduction de nouvelles gammes : Mon Énergie, Fresh et Light ainsi que le lancement du projet Fruits Mixés en packaging PET (bouteilles en plastique) ;</li> </ul>
<b>2010</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Démarrage de la production et de la distribution de la gamme Fruits Mixés en packaging PET ;</li> <li>- Finalisation du plan d'action adopté en 2008</li> <li>- Adoption d'un programme de développement articulé autour des axes suivants :</li> <li>- Renforcement de gouvernance de la société, l'adoption d'un code de bonne gouvernance et mise en place d'un comité d'audit et d'un comité de rémunération ;</li> <li>- Mise en place d'un second plan de mise à niveau industrielle et commerciale</li> <li>- Étude de la possibilité de développer l'exportation sur les pays du Maghreb;</li> <li>- Décision d'Introduction de la société à la Bourse d'Alger.</li> </ul>
<b>2011</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en œuvre du programme de développement adopté en 2010 à travers les actions suivantes : Optimisation des espaces de stockage, modernisation des packagings et du Logo de la marque Rouiba;</li> <li>- Activation des modules GPAO et GMAO de l'ERP ;</li> <li>- Initiation du processus de certification du système de sécurité alimentaire selon le référentiel ISO 22000.</li> </ul>
<b>2012</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à niveau des ateliers de productions pour se conformer aux exigences de la norme ISO 22000,</li> <li>- Mise à niveau industrielle de la ligne de conditionnement en bouteilles PET ;</li> <li>- Initiation du processus de « Responsabilité sociétale des organisations et leur contribution au développement durable » selon le référentiel ISO 26000 ;</li> </ul>
<b>2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduction en Bourse.</li> <li>- Certification ISO 22000 ;</li> <li>- Renforcement des capacités de conditionnement par l'installation de nouvelles lignes</li> </ul>

	- Acquisition de nouveaux terrains pour abriter de nouvelles plateformes logistiques.
<b>2015</b>	Diversité dans le packaging, le conditionnement et le calibrage des produits.

**Source :** Notice d'information, NCA Rouiba, COSOB 2013 et documents internes de l'entreprise.

Les résultats financiers de NCA Rouiba des six dernières années se présentent comme suit :

**Tableau N°15 : Résultats financiers de NCA Rouiba 2011-2016**

En million de Dinars

	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	7 983 651,00	7 490 167,00	7 053 728,00	6 032 294,00	5 669 817,00	4 633 431,00
<b>Résultat Net de l'exercice</b>	130 675,00	188 985,00	310 854,00	228 870,00	168 603,00	188 043,00
<b>Total Bilan</b>	9 280 393,00	8 340 205,00	7 209 674,00	5 482 583,00	4 594 800,00	4 059 896,00

**Source :** Rapports annuels de NCA Rouiba de 2011 à 2016

Le chiffre d'affaires de NCA Rouiba a connu une amélioration continue de 2011 à 2016. Néanmoins, le résultat net de l'exercice s'est dégradé notamment en 2015 et 2016. Cette dégradation est expliquée par le ralentissement du segment « Carton » et la baisse des prix des produits en formats individuels suite à l'entrée de nouveaux acteurs sur ce segment. De plus, l'analyse du compte de résultat de l'entreprise montre que cette dégradation est due aussi à l'augmentation des charges de l'entreprise et notamment les frais de maintenance des anciennes lignes et les charges financières, ces dernières ont augmenté de 100 millions de Dinars, suite à l'augmentation des devises (EUR et USD) par rapport à la monnaie nationale.

Le solde des charges financières se détaille comme suit :

**Tableau N°16 : Charges financières NCA Rouiba**

En million de Dinars

<b>Désignation</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Perte de change	100 708	18 593
Intérêt sur emprunt	73 500	63 718
Intérêt des comptes courants bancaires	41 905	24 772
Intérêt leasing	5 267	5 967
<b>Total général</b>	<b>221 380</b>	<b>113 050</b>

**Source :** Rapport annuel de NCA Rouiba, 2015.

### 2-4-1-3- Organes de gestion et de contrôle :

➤ **L'Assemblée générale :**

L'Assemblée générale ordinaire de NCA Rouiba réunit les actionnaires ou leurs représentants légaux au moins une fois chaque année durant les six mois qui suivent la clôture de l'exercice.

L'Assemblée générale de NCA Rouiba se réunit sur convocation du Conseil d'Administration et peut aussi être convoquée par le commissaire aux comptes de l'entreprise ainsi que par un mandataire désigné par ordonnance judiciaire.

En revanche, l'Assemblée Générale Extraordinaire « AGEX » est convoquée ponctuellement afin de prendre des décisions importantes particulières telles que les décisions portant sur la modification des statuts.

➤ **Le conseil d'administration :**

Les membres du conseil d'Administration de NCA Rouiba sont élus par l'assemblée générale ordinaire, ils détiennent plus de 90% du capital de la société. Onze administrateurs forment le conseil d'administration de NCA Rouiba, à savoir :

- Le président

- Le président d'honneur

- Le directeur général

- 8 membres :

➤ Un représentant de l'actionnaire Africinvest Fund,

➤ un représentant de Maghrebinvest Algérie Spa,

➤ 5 actionnaires NCA Rouiba,

➤ Le directeur de la R&D de NCA Rouiba.

- Observateur indépendant.

Deux principaux comités ad hoc émanent du conseil d'administration, le comité stratégique et le comité d'audit. Le comité stratégique a été mis en place en 2005, il est composé des directeurs clés et des experts externes. Il se réunit régulièrement sur convocation du directeur général. Le comité stratégique participe à la détermination des orientations stratégiques de la société et de ses projets de croissance, d'une part, et de leur mise en œuvre et le suivi du budget alloué à ces projets d'autre part, mais il n'a aucun pouvoir de décision. Ainsi, ces décisions stratégiques sont soumises au conseil d'administration pour validation. Aussi, ce comité est accompagné par un expert dans le domaine des produits de la grande distribution qui participe dans la formulation de la stratégie de la société.

En ce qui concerne le comité d'audit de NCA Rouiba, il a été créé en 2010 afin de chapeauter la fonction audit de la société et servir d'interface pour dialoguer avec les auditeurs externes. Il est présidé par un administrateur, il a pour principale mission de garantir le respect des règles et des procédures internes en réalisant des audits opérationnels et en formulant des recommandations.

Aussi, NCA Rouiba a créé d'autres comités émanant du conseil d'administration, le comité des nominations des postes-clés de l'entreprise, le comité de rémunération qui étudie les rémunérations des cadres-clés et propose au Conseil d'Administration la prime annuelle à accorder aux employés, et le comité pour l'éthique, l'environnement et le développement durable qui veille au respect des règles d'éthique et de protection de l'environnement.

#### **2-4-1-4- Contrôle externe de la société :**

Le contrôle externe de NCA Rouiba est assuré par des organes externes : le commissaire aux comptes et les cabinets d'audit externes. Conformément aux dispositions de la loi 10-01 du 29 Juin 2010 relative aux professions d'Expert-comptable, de Commissaire aux comptes et Comptable agréé, les états financiers annuels établis par NCA Rouiba sont audités et certifiés par un commissaire aux comptes désigné pour un mandat de trois ans renouvelable une fois. De plus, NCA Rouiba est accompagnée par des cabinets d'audit et de conseil dans différents domaines : conseil juridique et stratégique, système de management de qualité et environnement, logistique, financier, ressources humaines et système d'information.

Après avoir présenté la société NCA Rouiba, son développement et ses différents organes, nous allons présenter les cadres interviewés.

#### **2-4-1-5- Personnes interviewées :**

Les responsables avec qui nous avons mené des entretiens sont :



**Tableau N°17 : Personnes interviewées à NCA Rouiba**

<b>N°</b>	<b>Interviewé</b>	<b>Date et heure de l'entretien</b>	<b>Durée de l'entretien</b>
1	Administrateur et directeur recherche et développement	07/03/2017 à 14 : 22	00 : 20 : 00
2	Directeur des ressources humaines	05/03/2017 à 11 : 08	00 :18 :28
3	Directeur des finances et comptabilité	08 / 05 /2017 à 10 : 00	01 : 10 : 10
4	Directeur des systèmes d'information et son consultant	07/03/2017 à 10 : 09	00 : 12 : 46
5	Directeur des opérations	07/03/2017 à 11 : 02	00 : 24 : 26
6	Responsable communication institutionnelle	05/03/2017 à 09 : 47	00 :17 :16
7	Responsable Trade Marketing	05/03/2017 à 13 : 31	00 : 11 : 09
8	Responsable sécurité denrées alimentaires. Direction Management intégré	05/03/2017 à 13 : 47	00 : 15 :06
9	Chef de produit, directeur marketing	07/03/2017 à 09 : 01	00 : 11 : 40
10	responsable approvisionnement. Supply Chain	07/03/2017 à 10 : 27	00 : 13 : 30
11	Responsable traitement des eaux. Direction exploitation	28 / 03 /2017 à 11 : 00	00 : 15 : 00
12	Responsable méthodes et utilités. Direction exploitation	28 / 03 /2017 à 11 : 30	00 :39 : 37

**Source** : réalisé par l'auteur

## **2-4-2- Présentation de la deuxième entreprise : NAFTAL**

### **2-4-2-1- Le secteur des hydrocarbures en Algérie : Importance et évolution**

Le secteur des hydrocarbures est un secteur stratégique, il est considéré comme le premier créneau porteur en Algérie.

En effet, selon le FMI\*, la part des hydrocarbures dans le produit intérieur brut « PIB » est estimée à 45%, aussi 87% des recettes en devises en Algérie proviennent des hydrocarbures puisque les exportations d'hydrocarbures représentent en moyenne 95 % des exportations totales du pays. Aussi, la fiscalité pétrolière constitue 55% du total des recettes budgétaires de l'État. C'est pourquoi une attention particulière a toujours été portée par les pouvoirs publics sur ce secteur qui a subi plusieurs mutations depuis l'indépendance.

Après l'indépendance, la gestion du pétrole Algérien a continué à être assurée par la société mixte REPAL conformément aux accords d'Evian durant la période transitoire allant jusqu'à 1965. Durant cette période, la Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures « SONATRACH » a été créée en 1963 par décret présidentiel (n°63-491).

**Le 29 Juillet 1965**, un accord a été signé à Alger entre la République algérienne démocratique et populaire et la République française, cet accord vise le règlement des questions relatives aux hydrocarbures et le développement industriel de l'Algérie ainsi que la définition « d'une conception originale de l'exploitation des hydrocarbures ».

**Le 24 février 1971**, l'Algérie a décidé de reprendre le contrôle de sa richesse pétrolière, cette décision de nationalisation des hydrocarbures a été prise par le Président de la République « Houari Boumediène ». Cette décision historique a engagé un long processus de préparation et de négociation entamé pour la récupération des richesses naturelles.

Cette décision a été suivie d'une ordonnance signée le 11 avril 1971 promulguant la loi fondamentale sur les hydrocarbures. Cette loi vise à définir le cadre dans lequel les sociétés étrangères devraient exercer leur activité en matière de recherche et d'exploration des hydrocarbures. Cette période a été marquée aussi par l'adhésion à l'OPEP en **1969**.

Le premier choc pétrolier a été déclenché par la guerre de Kippour entre l'Égypte et Israël en **Octobre 1973**, cette dernière avait des effets aussi bien politiques qu'économiques, les pays arabes membres de l'OPEP ont décidé de réduire de 25 % la production mensuelle et ont pris des mesures sur les exportations du pétrole vers les pays qui ont soutenu Israël, le prix du baril est passé de 3 à 18\$ sous la pression des pays exportateurs notamment l'Algérie et la Libye, au nom de la solidarité des « nations arabes » .

---

\* Guide investir en Algérie, KPMG, édition 2016, page 24.

Ainsi, le pétrole est devenu un élément essentiel de la politique internationale. Dans ces conditions, les pays consommateurs ont essayé d'adapter leurs économies et chercher d'autres ressources énergétiques pour faire face à cette crise pétrolière.

Un nouveau choc pétrolier s'est produit six ans après, causé par l'effondrement de la production iranienne suite à la guerre Iran-Irak en 1980. À partir des **années 1980**, l'OPEP a commencé à perdre son influence sur les pays consommateurs, le prix du pétrole est désormais régulé par le marché. L'apparition de nouveaux producteurs (l'Indonésie, la Norvège, l'URSS..), la réduction des pays consommateurs de leur dépendance aux producteurs de pétrole et la manipulation politique des prix par l'Arabie Saoudite ont entraîné un contre choc pétrolier qui avait pour conséquence le déclenchement d'une sévère crise financière en Algérie, qui s'est transformée en une crise économique et sociale.

Pour faire face à cette crise, l'Algérie a demandé le rééchelonnement de sa dette. De plus, le FMI ainsi que la banque mondiale ont imposé à l'Algérie la mise en place d'un programme d'ajustement structurel (1994-1998). **A partir de 1998**, le prix du pétrole a commencé à se redresser, les quantités des hydrocarbures exportés a augmenté notamment pour le marché européen, améliorant ainsi la position de l'Algérie dans le marché des hydrocarbures.

Pour attirer les investisseurs étrangers, une loi (N° 05-07) a été promulguée le 28 avril 2005 qui leur permet d'exploiter les ressources algériennes. Toutefois, cette loi a été modifiée et complétée par l'ordonnance 06-10 du 29 juillet **2006** qui a réduit les parts des sociétés étrangères dans l'exploitation des ressources. Ainsi, elle prévoit la participation de Sonatrach à un taux fixé à un minimum de 51% dans les contrats de recherche ou d'exploitation des entreprises étrangères.

La crise économique mondiale de **2008**, causé principalement par la crise des subprimes, a entraîné une baisse des prix du pétrole suite à la baisse significative de l'activité économique mondiale. Les prix ont continué à baisser, mais au second semestre **2014**, une chute brutale a été enregistrée de l'ordre de 50%, des cours du pétrole, cette chute entraîne des risques sur l'économie algérienne. Par conséquent, le gouvernement Algérien était obligé de mettre en place une politique d'austérité. En janvier 2016, les prix des carburants ont augmenté suite à la révision la hausse du taux de la TVA sur les carburants et l'introduction de la taxe sur les produits pétroliers.

## **2-4-2-2- Création et évolution de l'entreprise : NAFTAL**

NAFTAL est une société algérienne, filiale à 100% du groupe SONATRACH. Sa principale mission est le stockage et la distribution des produits pétroliers sur le marché algérien.

L'Entreprise nationale de Raffinage et de Distribution de produits Pétroliers par abréviation E.R.D.P est une entreprise issue de SONATRACH, elle a été créée par décret N° 80-101 du 6 Avril 1980. Elle entre en activité le 01/01/1982, elle est chargée de l'industrie de raffinage et de distribution des produits pétroliers sur le marché intérieur et à l'exportation.

D'une autre part, elle avait pour mission d'organiser et développer l'activité de distribution des produits raffinés provenant de ses installations ou acquis pour compléter sa gamme de production, organiser et gérer le réseau de distribution, commercialiser les carburants et lubrifiants, y compris ceux destinés à l'aviation et à la marine, les GPL, les bitumes, les paraffines, les pneumatiques et tout autre produit possédant des caractéristiques commerciales proches, et enfin la société NAFTAL est chargée de stocker et de transporter tout produit raffiné ou commercialisé par elle sur le territoire national.

Le 05 février 1983, la dénomination « ERDP » a été remplacée par « NAFTAL », par le décret n° 83/112, cette appellation a été choisie dans le cadre d'un concours, elle provient du NAFT qui signifie pétrole en arabe et 'al' en référence à « Algérien ».

En 1987, il a été procédé à la création de l'entreprise « NAFTEC » par le décret N°87-189 chargée de l'activité raffinage de pétrole. Ainsi « NAFTAL » est chargé de la commercialisation et la distribution des produits pétroliers.

En 1997, le décret n°97-435 du 17 novembre 1997 a été promulgué mettant fin au monopole du marché de la distribution. Ce décret porte sur réglementation de stockage et de distribution des produits pétroliers qui consacre l'ouverture à toute personne morale ou physique de l'exercice des activités de distribution des produits pétroliers, de conditionnement des G.P.L. et de transformation des bitumes.

À partir de 1998, « NAFTAL » change de statut, elle obtient le statut de société par actions **S.P.A** et devient filiale à 100% de SONATRACH. L'organisation de la filiale NAFTAL est articulée autour de structures centrales chargées de la définition de la politique, du suivi et contrôle de l'entreprise et des structures opérationnelles décentralisées. En juillet 2002 le capital de NAFTAL a été augmenté à 15,65 milliards DA.

Aujourd'hui, NAFTAL emploie actuellement environ 31 000 travailleurs, dont 2 800 cadres (2016), elle intervient dans les domaines suivants :

- L'enfûtage GPL;
- La formulation de bitumes;
- La distribution, le stockage et la commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL carburant, produits spéciaux; transport des produits pétroliers.

Plusieurs concurrents sont présents dans ces domaines notamment dans la commercialisation des pneumatiques et des lubrifiants et la formulation et la distribution des bitumes, nous pouvons citer : SHELL MARKETING ALGERIE, SPA. TOTAL LUBRIFIANTS ALGERIE, SPA. DISTRIBUTION ESSO MOBIL ALGERIE, SPA. TOTAL BITUMES ALGERIE.

L'offre de Naftal est donc très diversifiée. Elle est composée de plusieurs gammes de produits et services, regroupés par activité comme suit :

**Tableau N°18 : Les activités couvertes par Naftal**

<b>Branche</b>	<b>Produit</b>	<b>Principaux clients</b>
<b>Carburant</b>	<b>Les carburants « terre »:</b>	Usagers de la route (automobilistes, transporteurs) Producteurs d'électricité
	Essence normale Essence super Essence Sans Plomb gas-oil GPL/Carburant	
	<b>Les carburants « Aviation »</b>	Compagnies aériennes Ministère de la Défense Nationale Sûreté nationale Protection civile
	Le carburéacteur Jet A1 Le Kérosène (Jet déclassé) L'essence AVGAS 100LL	
<b>Les carburants « Marine »</b>	Compagnies de navigation (armateurs) Ministère de la Défense Nationale Entreprises de pêche, artisans pêcheurs..	
Le fuel oil Bunker C Le fuel oil BTS Le gas-oil		
<b>GPL Les gaz Pétrole Liquéfiés</b>	Le butane conditionné Le butane vrac Le propane conditionné Le propane en vrac	Ménages, commerçants, entreprises industrielles, Hôtels, restaurants, collectivités locales, établissements hospitaliers, établissements scolaires et universitaires, institutions militaires, de sécurité, protection civile, agriculteurs, apiculteurs, aviculteurs...

<b>Commercial</b>	<b>Les lubrifiants</b>	Usagers de la route, entreprises industrielles, Compagnies aériennes, Cie de navigation, entreprises de pêche...
	Les huiles moteurs diesel Les huiles moteurs essence Les huiles de transmission Les huiles industrielles Les huiles spéciales automobiles Les graisses Les lubrifiants et produits spéciaux synthétiques pour moteurs d'avions Les lubrifiants marine	
	<b>Les produits spéciaux</b>	Entreprises industrielles, dans les secteurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pharmacie</li> <li>➤ Produits alimentaires</li> <li>➤ Cierges et bougies</li> <li>➤ Explosif</li> </ul> Entreprises aériennes Entreprises de Navigation
	La paraffine Les huiles aromatiques Les essences spéciales Le white spirit petroleum Le toluène Le xylène Le methmix (aviation)	
	<b>Les bitumes</b>	Entreprise de travaux publics et de construction de routes Collectivités locales Fabricants de produits d'étanchéité
	Les bitumes purs Les bitumes oxydés Les bitumes fluidifiés Les émulsions de bitumes	
	<b>Les pneumatiques</b>	Usagers de la route Manutentionnaires Agriculteurs Entreprises de BTP
	Les pneumatiques « tourisme » Les pneumatiques « poids lourds » Les pneumatiques « véhicules utilitaires » Les pneumatiques « moyens de manutention » Les pneumatiques « tracteurs agricoles » Les pneumatiques « génie civil »	
<b>Les prestations de service</b>		
Services de vidange - lavage - graissage Services de maintenance des équipements et installations (volucompteurs, cuves, citernes...) Installations d'équipements de distribution		

**Source :** Élaboré par l'auteur à partir de documents internes à l'entreprise

### 2-4-2-3- Organes de gestion de Naftal :

Le fonctionnement de l'entreprise NAFTAL SPA se fait comme suite :

- **Assemblée Générale:** L'assemblée générale de NAFTAL est constituée d'un seul actionnaire SONATRACH, qui est le seul propriétaire de ses actions. L'assemblée générale ordinaire se réunit une fois par an afin d'examiner les comptes annuels de l'entreprise, évaluer ses activités ainsi que son investissement ; elle donne aussi des recommandations au conseil d'administration. Elle peut également se réunir dans une assemblée générale extraordinaire pour prendre des décisions importantes et exceptionnelles.
- **Conseil d'administration:** NAFTAL est administrée par un conseil d'administration, constitué d'un PDG de l'entreprise et de membres de la maison mère SONATRACH et d'une représentation syndicale.  
Sa principale mission est la gestion de l'entreprise, dans le cadre des pouvoirs qui lui sont accordés. Les décisions prises par le CA entrent dans le cadre de la politique générale du ministère d'énergie et des mines et de la loi des hydrocarbures. La délibération du CA est valable seulement si 50% au moins de ses membres sont présents.
- **Président-Directeur Général:** il est élu par le conseil d'administration pour une période de 4 ans renouvelables. Le PDG de NAFTAL est entouré d'un staff de conseillers.
- **Les administrateurs:** Ils sont élus par l'assemblée générale ordinaire. La durée de leurs mandats n'excède pas les 4 ans.
- **Président du Conseil d'Administration:** Il est élu parmi les membres du conseil d'administration pour une durée qui n'excède pas son mandat en tant qu'administrateur, le président du conseil d'administration a la possibilité de déléguer son pouvoir.
- **Conseil de Surveillance « CS »:** Ses membres sont élus par l'assemblée générale constitutive ou ordinaire. Le président du CS assure l'organisation du conseil et la gestion des débats. La principale mission du CS est le contrôle permanent de la société en assurant tous les contrôles jugés nécessaires.  
Le CS nomme et contrôle un directoire qui présente un rapport sur la gestion de l'entreprise après la clôture de chaque exercice.

#### 2-4-2-4- Personnes interviewées :

Les responsables avec qui nous avons mené des entretiens au niveau de NAFTAL sont :

**Tableau N° 19 : Personnes interviewées à Naftal**

N°	Interviewé	Date et heure de l'entretien	Durée de l'entretien
1	Directeur stratégie, planification et économie	12/10/2017 à 13 :30	00 :59 :34
2	Directeur maritime	22/03/2017 à 09:35	00 : 39 : 57
3	Responsable management qualité	19/03/2017 à 11 : 16	00 : 22 : 40
4	Directeur finances comptabilité, branche carburant	22/03/2017 à 10 : 25	00 : 11 : 03
5	Directeur commercial	27/03/2017 à 09 : 44	00 :36 : 25
6	Directeur technique et maintenance	27/03/2017 à 11 : 39	00 : 40 : 46
7	Directeur de la métrologie	30/03/2017 à 10 : 11	00 : 25 : 31
8	Directeur HSE	30/03/2017 à 09 : 36	00 :20 : 00
9	Directeur audit et contrôle	05/04/2017 à 09 : 36	00 : 52 : 22
10	Assistant du directeur branche carburant, ancien directeur aviation	19/03/2017 à 11 : 16	00 : 16 : 36
11	Assistant du directeur branche carburant, ancien directeur système d'information	20/03/2017 à 09 : 37	00 : 30 : 29
12	Assistant du directeur branche carburant, ancien directeur de district de Tlemcen	19/03/2017 à 10 : 58	00 : 18 : 05
13	Directeur finance et comptabilité Branche GPL	16 / 04 /2017 à 09 :00	01 : 18 : 49

**Source :** élaboré par l'auteur



## CONCLUSION DU CHAPITRE

Partant de l'objectif d'expliquer la contribution du capital organisationnel dans la création de valeur de l'entreprise, la recherche emprunte une démarche qualitative par étude de cas. Le choix de la méthode est justifié par la richesse et la profondeur des informations pouvant émerger d'une étude de cas, grâce, notamment, à la technique des entretiens, au questionnaire, à l'analyse documentaire et à l'observation.

Aussi, nous avons opté pour le référentiel « Thésaurus Bercy » qui propose un outil pratique permettant d'effectuer une mesure extra financière du capital immatériel. L'approche de ce référentiel consiste à considérer la valeur du capital organisationnel comme une fonction de plusieurs variables. Ainsi, il propose une liste très détaillée, mais fermée, et donc complète, d'actifs et d'indicateurs. Les auteurs de ce référentiel se sont basés sur les différentes recherches sur le capital immatériel, notamment, les travaux des pionniers de ce domaine : Edvisson et Sveiby.

Pour la collecte des informations, nous avons d'abord mené une analyse documentaire des écrits des entreprises et de toutes les publications extérieures susceptibles de nous aider à prendre connaissance du mode de fonctionnement des entreprises et des relations qu'elles entretiennent avec leurs environnements respectifs.

Nous avons aussi mené des entretiens semi-directifs individuels avec les cadres des entreprises, tout en profitant de notre présence sur le terrain pour enregistrer, grâce à l'observation, tous les détails pouvant enrichir l'analyse des données. Toutes ces données étaient régulièrement portées au journal de la recherche.

Aussi, nous avons utilisé le questionnaire comme instrument de collecte des informations nécessaires pour l'utilisation du référentiel « thésaurus Bercy V1 », pour ne pas alourdir l'entretien par un nombre important de rubriques, mais aussi, pour disposer de tous les éléments nécessaires pour évaluer le capital organisationnel selon le référentiel « thésaurus Bercy » qui propose une liste précise de réponses possibles.

À présent que nous avons présenté la méthodologie de notre recherche, nous allons présenter les résultats de cette dernière, et ce, dans le chapitre deux de la présente partie.

## **Chapitre 2 : Discussion des résultats empiriques**

### **Introduction du chapitre**

Après avoir présenté notre méthodologie de recherche, nous allons tenter de déterminer ce que le capital organisationnel pourrait apporter à l'entreprise. Pour ce faire, nous avons choisi deux entreprises algériennes, présentées dans le chapitre précédent, connues dans leurs secteurs, à savoir : « Naftal » et « NCA Rouiba ». Ce choix va nous permettre d'étudier l'importance du capital organisationnel selon différents axes : la taille de l'entreprise, son environnement et son secteur.

Compte tenu de ce choix, cette partie de la recherche se propose de répondre aux questions suivantes : *Quelle est la valeur extra financière du capital organisationnel de « NCA Rouiba » et de « Naftal » selon le référentiel « thesaurus Bercy V1 » ? Comment le capital organisationnel contribue-t-il dans la création de valeur globale de ces deux entreprises ?*

Pour répondre à ces questions, ce chapitre sert à présenter les résultats de l'étude menée au sein de « NCA Rouiba » et « Naftal ». Nous allons présenter dans la première section les résultats de l'évaluation de leur capital organisationnel selon le « thesaurus Bercy V1 ». Sur la base de ce diagnostic, la deuxième section est réservée à présenter une synthèse des résultats obtenus, en analysant le rôle de chaque composante du capital organisationnel dans la création de valeur de l'entreprise. Nous allons proposer par la suite des pistes d'amélioration pour les deux entreprises en vue d'un meilleur management de leur capital organisationnel.

### **Section 1 : Résultats de l'étude menée au sein des entreprises : NCA ROUIBA et NAFTAL**

#### **1-1- Évaluation extra-financière du capital organisationnel de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 » :**

Dans cette section, nous allons évaluer chaque composante du capital organisationnel de « NCA Rouiba ». Pour cela, nous allons confronter les résultats du questionnaire aux résultats des entretiens afin d'évaluer le capital organisationnel selon le référentiel choisi.

### **1-1-1- La structure organisationnelle de NCA Rouiba et la réalisation des objectifs stratégiques:**

La structure d'entreprise, selon le référentiel « Thesaurus Bercy V 1 », est divisée en micro structure et macro structure, la macrostructure est une représentation des liens organisationnels et hiérarchiques entre les différentes fonctions. La microstructure décrit la manière dont les activités sont organisées et les relations hiérarchiques à l'intérieur des fonctions.

#### **A- La macrostructure de NCA Rouiba :**

Les indicateurs de la macrostructure définis par le référentiel « Thesaurus Bercy V 1 » tiennent compte de l'organigramme et de la distance des clients et des partenaires par rapport à l'entreprise. Cette dernière nous a été fournie lors de notre entretien avec le responsable marketing.

Les résultats du questionnaire relatifs à la macrostructure de NCA Rouiba se présentent comme suit :

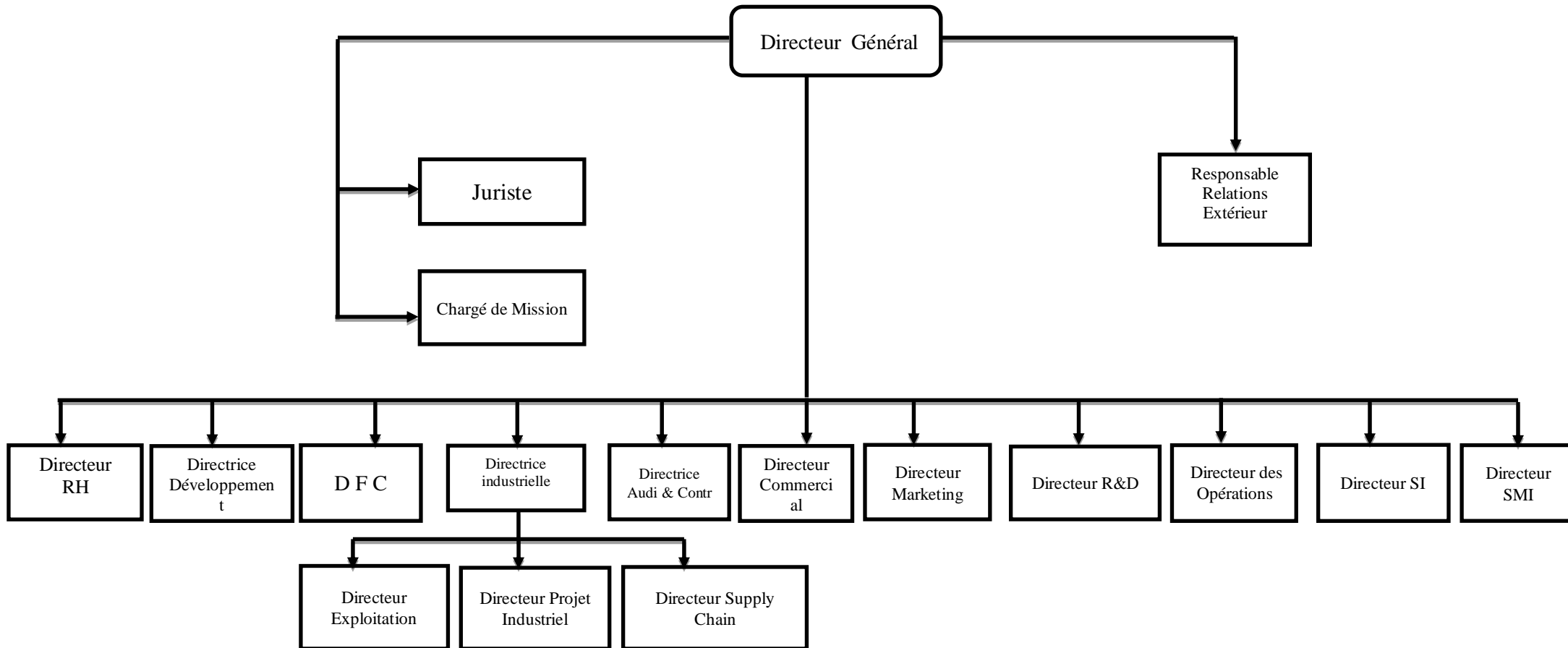
**Tableau N° 20 : Apparition des fonctions dans l'organigramme de NCA Rouiba**

<b>Macrostructure</b>	<b>1</b> Pas du tout	<b>2</b> Plutôt pas	<b>3</b> Partiellement	<b>4</b> Quasiment	<b>5</b> Absolument
<b>Apparition des fonctions dans l'organigramme</b>	8.8 %	0 %	5.9 %	23.5	<b>61.8 %</b>
<b>Apparition des fonctions selon leur importance stratégique</b>	0 %	3 %	6 %	31 %	<b>59 %</b>

Plus de la moitié des répondants voient que l'organigramme de NCA Rouiba fait apparaître toutes les fonctions (direction, commercial, production, fonctions supports) selon leur importance stratégique.

En effet, nous pouvons observer les principales fonctions de NCA Ruiba dans son organigramme qui se présente comme suit :

Figure N° 15 : Organigramme Général de « NCA Rouiba »



Source : Direction des ressources humaines NCA Rouiba

➤ **Distance clientèle et partenaires :**

La méthode proposée par ce référentiel permet de déterminer l'emplacement des entrepôts et de l'usine de l'entreprise dans le but de minimiser les coûts de distribution et d'approvisionnement.

Les clients de NCA Rouiba sont localisés au niveau national et international (exportation vers la Tunisie et la Lybie). Dans le marché des jus de fruits, la distribution a un rôle très important dans la création de valeur pour les entreprises, lorsque le réseau de distribution est bien organisé et les canaux de distribution sont cohérents avec le positionnement de l'usine de l'entreprise, ils permettent de réduire les coûts de distribution d'une part, et assurer la disponibilité des produits d'autres part.

À cet effet, NCA Rouiba a développé un réseau de distribution qui permet une couverture nationale de 90%, à travers la distribution directe qui couvre toutes les régions qui se trouvent entre Bouira à l'Est jusqu'à Cherchel à l'Ouest et Medéa au Sud. La distribution se fait aussi pour le reste des régions à travers des ambassadeurs régionaux qui revendent aux grossistes et aux détaillants et qui font aussi du porte-à-porte chez les hôtels, restaurants et Cafés « HORECA ».

Les fournisseurs sont aussi locaux et étrangers. Selon l'un des responsables interviewés, l'entreprise essaie de localiser au maximum ses achats pour répondre aux instructions du gouvernement visant à encourager la production nationale et l'économie locale, mais aussi par rapport aux complications rencontrées liées principalement aux procédures d'importation. Pour certains produits de « NCA Rouiba », toutes les matières premières utilisées sont des produits algériens. Toutefois, la production nationale ne couvre que 10% des besoins de l'entreprise (Exercice 2016), elles sont en quasi-totalité importées, ce qui impacte considérablement le coût d'Achat des matières premières et par conséquent le résultat de l'entreprise.

À ce titre, la notation de la macro structure selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 » est la suivante :

**Tableau N° 21** : Notation de la macro structure de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

<b>Macrostructure</b>	<b>Résultat</b>	<b>Note</b>
Apparition des fonctions dans l'organigramme	Absolument	<b>20</b>
Apparition des fonctions selon leur importance stratégique	Absolument	<b>20</b>
Distance client	Plusieurs sites	<b>20</b>
Distance Partenaire	Excentré	<b>5</b>
<b>Moyenne</b>		<b>16.25</b>

Nous remarquons que la note de la distance partenaire a conduit à la réduction de la note de la macrostructure de NCA Rouiba, cela s'explique par la localisation de la majorité des fournisseurs à l'étranger qui a une conséquence directe sur les coûts de l'entreprise, notamment avec la perte de valeur du Dinar Algérien face aux monnaies étrangères.

#### **B- La Microstructure :**

Le référentiel « Thesaurus Bercy V1 » définit des indicateurs qui permettent d'évaluer :

- L'organigramme de l'entreprise,
- Le degré de centralisation au sein de l'entreprise
- L'existence des tâches orphelines qui n'ont pas une destination dans l'un des processus de l'entreprise et
- la redondance des fonctions.

Cette dernière n'a pas été incluse dans le questionnaire pour le simplifier d'une part, et éviter de l'alourdir avec des questions qui peuvent être comprises différemment par la population sondée d'autre part. Donc nous avons opté pour la deuxième option proposée par le référentiel qui est l'entretien et l'analyse des documents de l'entreprise.

Les résultats du questionnaire concernant la microstructure se présentent comme suit :

**Tableau N° 22** : Évaluation de la micro structure de NCA Rouiba selon le référentiel  
« Thesaurus Bercy V1 »

<b>Qualification de l'organigramme</b>	À jour, diffusé et simple	À jour et diffusé, mais complexe	À jour, mais non diffusé (confiné)	Obsolète	Absence
	<b>45 %</b>	24 %	28 %	0 %	3 %
<b>Missions des directions et services</b>	Connues de tous	Claires et synthétiques, mais confinées	Une ligne	Obsolètes	Absentes
	<b>48 %</b>	37 %	3 %	9 %	3 %
<b>Organisation des directions et services</b>	Décentralisées avec règles appliquées	Décentralisées contrôlée	Centralisées	Décentralisées avec règles non appliquées	Décentralisées sans règles
	15 %	33 %	<b>48 %</b>	4 %	0 %
<b>Existence des tâches et fonctions orphelines</b>	Rares, recherchés et supprimés	Rares	Assez rares	Peu nombreuses	Nombreuses / ne sait pas
	23 %	<b>39 %</b>	6 %	22 %	10 %

D'après ces résultats, l'organigramme est régulièrement tenu à jour et diffusé à l'ensemble des directions, ce qui permet au personnel et notamment les responsables de connaître les missions attribuées à leur direction ou service. Aussi, les tâches orphelines sont rares, c'est-à-dire toutes les tâches ont une destination dans l'un des processus de l'entreprise.

Concernant la redondance fonctionnelle, elle décrit le degré de multiplicité des fonctions polyvalentes avec une capacité de communication et de coordination entre elles, pour cela, la redondance fonctionnelle, lorsqu'elle est ajustée, est nécessaire pour améliorer la capacité de l'organisation à résister aux changements et à innover. En effet, la redondance fonctionnelle permet d'acquérir des compétences différentes, réduit la forte dépendance de l'entreprise vis-à-vis de son personnel puisque chacun peut faire le travail des autres en cas de besoin et proposer sa propre façon de faire. Ainsi, une redondance fonctionnelle ajustée rend l'organisation plus souple.

Selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 » la redondance fonctionnelle peut être « transversale » lorsque plusieurs fonctions concurrentes existent dans l'entreprise, elle peut être « confinée » lorsque plusieurs fonctions similaires existent dans l'organisation. Elle est « ajustée » lorsque le niveau de redondance est optimal et adapté.

Selon ce référentiel, l'organisation doit avoir un niveau de redondance adapté pour des fonctions similaires et solidaires, c'est-à-dire, former pour chaque activité une équipe multifonctionnelle, polyvalente composée de toutes les compétences nécessaires et que chaque membre peut remplacer ou aider un autre membre dans une autre activité assurant une fonction similaire.

Dans le cas de NCA Rouiba, la redondance peut être qualifiée de « ajustée et confinée », car des fonctions analogues existent dans l'organisation composées des équipes polyvalentes. Ce sont les fonctions relatives à la distribution et l'exploitation. Pour les fonctions distribution : La distribution directe centre et Est, la distribution directe Ouest, la distribution indirecte, la distribution prestigieuse, chaque fonction est constituée d'une équipe polyvalente composée d'un responsable, d'un superviseur, de vendeurs, de chef de zone et d'un administrateur. En ce qui concerne l'exploitation, des équipes polyvalentes similaires assurent les fonctions de conditionnement « carton », production et maintenance « Polyéthylène téréphtalate / PET » et le conditionnement « PET ».

Selon les résultats obtenus, la notation de la micro structure selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 » se présente comme suit :

**Tableau N° 23** : Notation de la micro structure de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

<b>Microstructure</b>	<b>Résultat</b>	<b>Note</b>
Qualification de l'organigramme	À jour, diffusé et simple	<b>20</b>
Missions des directions et services	Connues de tous	<b>20</b>
Centralisation et règles	Centralisées	<b>10</b>
Existence des taches et fonctions orphelines	Rares	<b>15</b>
Redondance fonctionnelle	Ajustée et confinée	<b>15</b>
<b>Moyenne</b>		<b>16</b>



La note générale de la structure organisationnelle s'obtient alors par la moyenne des notes de la micro et la macro structure, ce qui nous donne :

$$\text{Note de la structure organisationnelle} = (16.25+16) / 2 = \mathbf{16.125}$$

La note de la structure de NCA Rouiba est satisfaisante, cette méthode nous a permis de faire ressortir les points forts et les points faibles de sa structure organisationnelle. En effet, les éléments qui impactent défavorablement cette note sont : la distance des partenaires de NCA Rouiba et la centralisation des décisions et du contrôle. Ce qui a été confirmé par les entretiens avec les différents responsables de l'entreprise, dont les résultats se résument dans la partie ci-après.

### **C- La contribution de la structure organisationnelle de NCA Rouiba dans la réalisation des objectifs stratégiques :**

Nous avons essayé, à travers les entretiens semi-directifs et l'analyse des documents internes et externes de l'entreprise, de voir si la structure organisationnelle de NCA Rouiba permet aux employés de transformer leurs savoir-faire en ressources stratégiques créatrices de valeur.

NCA Rouiba est structurée par fonction. Son organigramme fonctionnel est composé de trois niveaux, le premier niveau est celui du directeur général et son staff (le juriste, le responsable des relations extérieures, et le chargé de mission), le deuxième niveau couvre les directeurs fonctionnels (11 directeurs), on remarque aussi que sous la coupe de la direction industrielle il y a trois autres directions. Le troisième niveau comprend les responsables et les opérationnels : les chefs d'équipes, chefs de ligne, chefs de zone, les techniciens, les ouvriers, les magasiniers et autres collaborateurs qui opèrent dans chaque service.

Par conséquent, nous pouvons dire que l'entreprise NCA Rouiba est une entreprise très hiérarchisée organisée selon les principes Tayloriens.

L'analyse des entretiens menés avec les responsables de l'entreprise montre que plus on descend d'un niveau hiérarchique, plus les objectifs ne sont pas réalisés dans les délais voulus.

Certains directeurs ont affirmé que rien ne leur empêche de réaliser leurs objectifs. De ce fait, ils ne veulent rien changer dans l'organisation actuelle, qui n'est pas lourde selon ces directeurs, car elle leur permet de réaliser leur activité, avec efficacité, sauf si les résultats de

l'entreprise ont baissé, dans ce cas la stratégie doit être changée et l'organisation doit aussi suivre.

D'autres directeurs précisent que l'organisation a connu plusieurs changements suite aux mutations de l'environnement et aux changements permanents des lois. De ce fait, un schéma directeur a été défini par la direction générale afin d'adapter l'organisation à ces changements, ce qui demande d'avoir les compétences nécessaires pour effectuer ces changements et pour s'adapter rapidement.

Les responsables situés au troisième niveau hiérarchique pensent que l'organisation devrait encore être améliorée. Le traitement des problèmes constatés au niveau opérationnel par les responsables demande du temps, il en résulte un impact défavorable sur les délais de réalisation des activités opérationnelles qui entraîne parfois même des blocages.

Un autre interviewé a évoqué une situation qui se produit fréquemment, c'est lorsqu'un responsable quitte son poste, le système de remplacement des cadres est lent, cela a un impact aussi sur les délais de réalisation des activités, car les décisions se prennent dans ces cas aux niveaux supérieurs.

En guise de synthèse, l'organigramme de NCA Rouiba est défini par la direction générale avec la contribution de quelques cadres supérieurs, les responsables de département ne sont pas impliqués dans la définition de ce dernier. L'organisation de NCA Rouiba a été restructurée, cette restructuration est expliquée par la dimension la plus grande qu'avait prise l'entreprise. Pour cela, un niveau hiérarchique a été ajouté, mais, d'après certains responsables, cela n'a pas amélioré le fonctionnement de l'organisation, il en résulte une lenteur dans la prise de décision.

### **1-1-2- Évaluation extra financière des processus de NCA Rouiba :**

#### **A- Processus Clients :**

L'évaluation du processus client selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 » porte principalement sur la maturité de la politique qualité de l'entreprise ainsi que sur le volet commercial qui correspond notamment à la gestion de la clientèle de l'entreprise et les dispositifs mis en place pour sa fidélisation.

- **Processus Qualité** : les résultats du questionnaire se résument dans le tableau suivant :

**Tableau N° 24** : Évaluation du processus qualité de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

<b>Maturité de la politique qualité</b>	
Réputation qualité très forte	36%
La politique qualité est ancienne et totalement intégrée dans les processus de l'entreprise	<b>43%</b>
Une politique qualité existe, elle est rédigée et contrôlée	18%
Rien n'est formalisé et managé	3%
Le niveau de non-qualité de l'entreprise est très élevé (parmi les moins bons du secteur)	0%

La majorité des répondants pense que la politique qualité de l'entreprise est ancienne et totalement intégrée dans les processus de NCA Rouiba. En effet, l'entreprise dispose d'un **système de management intégré**, qui agit sur le volet qualité et l'amélioration continue de tous les processus de l'entreprise, en veillant à l'application des normes ISO 9001, ISO 14000, ISO 26 000 et ISO 22 000 « Système de Management de la sécurité des denrées alimentaires », dans le but de renforcer la relation de l'entreprise avec son écosystème, notamment : la gouvernance de l'entreprise, les relations avec les employés et les conditions de travail, l'environnement, les relations avec les clients et les organisations et l'engagement sociétal, et ce pour améliorer la qualité et créer de la valeur. L'entreprise veille aussi à mettre en place les conditions pour avoir d'autres certifications comme ISO 17025.

Parmi les outils utilisés pour le suivi de ce processus, nous trouvons les fiches de suivi des « non-conformités » enregistrées notamment par l'usine de l'entreprise, mais aussi par les contrôleurs qualité et les responsables des autres structures. Il s'agit d'une fiche qui comporte deux parties. La première partie, doit être renseignée par le responsable du service qui constate l'anomalie, cette partie comporte la description de la non-conformité, la nature du problème : le produit ou le système, son origine: interne de fonctionnement ou bien externe provenant des clients, et le risque de cette non-conformité sur la qualité.

La deuxième partie de la fiche concerne la prise en charge de la « non-conformité » en précisant les actions correctives et en proposant les actions préventives. Le traitement des « non-conformités » se fait par des réunions hebdomadaires regroupant la direction système

de management intégré et le service qui a constaté la « non-conformité » afin de le traiter et de proposer des solutions et des points d'amélioration pour éviter la répétition et la récurrence de ces non-conformités.

À la fin de chaque mois, un bilan est dressé regroupant l'ensemble des « non-conformités » enregistrées, clôturées ou non clôturées. L'objectif de ces fiches est la réduction des coûts et l'amélioration continue de la qualité.

### ➤ Processus Commercial :

Pour l'évaluation de ce processus, le référentiel propose des indicateurs liés à la gestion des prévisions commerciales, la formation des commerciaux et les enquêtes de satisfaction des clients. Les résultats du questionnaire se résument dans le tableau suivant :

**Tableau N° 25** : Évaluation du processus commercial de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

<b>Qualification du plan des prévisions commerciales</b>	Grande fiabilité des prévisions	Rédaction collective, tableau de bord et suivi mensuel	Rédigé par le directeur – suivi sommaire	Suivi des ventes uniquement	Absent
	18 %	<b>76 %</b>	3 %	0 %	3 %
<b>Base de connaissance clients</b>	Grande connaissance des clients et prospects	Base de donnée clients et prospects à jour	Base de données clients complète	Logiciel existe –contenu incomplet ou non fiable	Absent
	22 %	<b>44 %</b>	12 %	15 %	6 %
<b>Formation de l'équipe commerciale</b>	Base de connaissance (proposition type, guides, procédures...)	École de formation interne	Formation externalisée pour tous les commerciaux	Formation partielle	Absente (pas de formation)
	<b>43 %</b>	7 %	17 %	26 %	6 %
<b>Dispositif de fidélisation de la clientèle</b>	Exemplaire – très efficace	Innovant et suivi	Classique dans le secteur	Quelques éléments (il n'est pas complet)	Absent
	16 %	<b>41 %</b>	24 %	3 %	15 %
<b>Enquêtes de satisfaction de la clientèle</b>	Suivi permanent (Suivi des progrès– amélioration permanente)	Plan d'action post-enquête	Une fois par an (Annuelles)	De temps à autre	Absentes
	<b>43 %</b>	17 %	23 %	7 %	10 %

Les prévisions commerciales de NCA Rouiba sont établies par la direction commerciale, en collaboration avec la direction production et la direction supply chain. L'entreprise dispose d'une base de données clients, qui n'est pas encore informatisée, car le système d'information n'est pas encore déployé, les commerciaux utilisent des logiciels et outils classiques tels qu'Excel. NCA Rouiba a mis en place des procédures et des guides pour capitaliser le savoir-faire, cela permet d'accompagner les commerciaux et leur facilite la réalisation des opérations courantes.

Par ailleurs, d'après les résultats du questionnaire, des enquêtes de satisfaction des clients se font régulièrement pour être à leur écoute et pour pouvoir les fidéliser.

Par conséquent, la notation attribuée au processus client conformément au référentiel « Thesaurus Bercy V1 » est la suivante :

**Tableau N° 26** : Notation du processus client de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

<b>Processus client</b>	<b>Résultat</b>	<b>Note</b>
<b>Processus Qualité</b>	<b>La politique qualité est ancienne et totalement intégrée dans les processus de l'entreprise.</b>	<b>15</b>
Qualification du plan des prévisions commerciales	Rédaction collective, tableau de bord et suivi mensuel	15
Base de connaissance clients	Base de donnée clients et prospects à jour	15
Formation de l'équipe commerciale	Base de connaissance (proposition type, guides, procédures...)	20
Dispositif de fidélisation de la clientèle	Innovant et suivi	15
Enquêtes de satisfaction de la clientèle	Suivi permanent (Suivi des progrès– amélioration permanente)	20
<b>Processus commercial</b>		<b>17</b>
<b>Moyenne Processus client</b>		<b>16</b>

Le processus client est le processus qui contribue directement à la création de valeur, en répondant au besoin des clients, et indirectement en transmettant leurs attentes et craintes au processus recherche et développement, en assurant le support d'information nécessaire

pour les différents autres processus par exemple les prévisions des ventes qui sont nécessaires pour établir le budget et pour prévoir les quantités nécessaires de matières premières.

Pour améliorer la qualité et créer de la valeur, l'entreprise fait appel aux différents prestataires et fournisseurs afin d'arriver au meilleur rapport qualité/prix, ce qui est imposé aussi par l'audit de l'entreprise.

Le suivi de ce processus au niveau de NCA Rouiba se fait par un bilan qui est établi après chaque opération, il fait apparaître les coûts de l'opération, le retour sur investissement « ROI », les objectifs atteints, l'apprentissage effectué. Néanmoins, la formalisation de ce processus permettra l'amélioration de son suivi et l'optimisation des délais et des coûts.

### **B- Processus ressources humaines :**

Le processus ressources humaines de NCA Rouiba est composé de différentes activités : L'activité « **recrutement** » qui est une activité très stratégique dans la direction des ressources humaines, elle est chargée de l'élaboration des prévisions de recrutement et le suivi des candidats jusqu'à leur intégration. L'activité « **gestion du personnel** », qui a pour but d'administrer l'ensemble des informations relatives à un salarié du moment de son arrivée jusqu'au moment de son départ, cette activité permet de tracer l'ensemble des éléments inhérents aux salariés. L'activité « **formation** » qui réalise la planification des formations pour toutes les structures de l'entreprise ainsi que le suivi des dépenses des formations planifiées et non planifiées. L'activité « **compus management** » qui suit les apprentis et les stagiaires et développe des partenariats avec les écoles de formation pour cibler les talents. L'activité « **rémunération** », qui comprend le processus d'élaboration de la paie, mais aussi elle est en charge d'implémenter et de concevoir la politique de rémunération selon la stratégie de l'entreprise.

L'évaluation de ce processus selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 » est basée sur deux principaux composants : La sécurité du personnel et le management, ce dernier comprend le style général de management, les valeurs et la culture de l'entreprise et le suivi et le développement du personnel et des managers.

➤ **La Sécurité des personnes :**

**Tableau N° 27 :** Évaluation de la politique de sécurité de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

<b>Politique de sécurité contre les accidents de travail</b>	
Réputation sécurité est très forte (Niveau d'accident du travail est dans les meilleurs de la profession)	<b>50%</b>
La politique est éprouvée, les salariés y sont formés et ils la respectent – le taux d'accident est faible pour le secteur	35.3 %
Une politique sécurité existe, elle est rédigée par un responsable sécurité – le taux d'accident est dans la moyenne du secteur	14.7 %
Une politique sécurité existe, elle est rédigée par une fonction support – le taux d'accident est plus élevé que dans le reste du secteur	0%
Rien, le taux d'accident est très élevé ou il est inconnu	0%
<b>Note</b>	<b>20</b>

La majorité des répondants estiment que le niveau d'accident du travail au niveau de l'entreprise est très faible dans le secteur, cela s'explique par la politique de sécurité mise en place par l'entreprise qui a permis de protéger le personnel contre les accidents du travail, notamment au niveau de l'usine qui se trouve au même endroit que l'administration, ce qui est très risqué.

➤ **Processus Management :**

**Tableau N° 28 :** Évaluation du processus management de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

<b>Style de management</b>	Participatif et responsable	Participatif	Autoritaire	Collectif / Démocratique (Collégial)	Laissez-faire (Laxiste)
	<b>59 %</b>	25 %	13 %	0 %	3 %
<b>Évaluations annuelles des employés</b>	Exploitées pour améliorer le capital humain	Partiellement exploitées (pour la personne)	Régulières, mais peu ou pas exploitées	Irrégulières	Absentes
	<b>58 %</b>	15 %	15 %	0 %	12%

<b>Baromètre social de mesure du climat social et des conditions de travail au sein de l'entreprise</b>	Complet avec plan de progrès global	Complet avec plan d'action correctif	Annuel ou tous les deux ans	Des éléments ou irrégulier	Absent
	17 %	<b>34 %</b>	14 %	7 %	28 %
<b>Formation des managers</b>	Accompagnement des managers/ Coaching des managers	École de management interne	Pour tous – Formation externalisée	Partielle (sélection)	Absente
	<b>55 %</b>	0%	32 %	10 %	3 %

Le style de management participatif et responsable semble être le style le plus répandu dans NCA Rouiba puisqu'ils sont 59 % à le décrire comme tel. Ce tableau montre que le capital humain est suivi à travers des évaluations annuelles et des plans d'action qui mesurent le climat social et les conditions de travail au sein de l'entreprise. Ces résultats ont été confirmés par les entretiens que nous avons effectués.

Nous allons analyser dans ce qui suit les éléments du management qui, comme nous l'avons vu dans la partie théorique, affectent la création de valeur par les capacités stratégiques, à savoir : le style de management, la culture de l'entreprise et l'apprentissage organisationnel.

### **B-1- Le Style de management au sein de NCA Rouiba:**

Concernant le style de management, la majorité des interviewés pensent que leur style dépend de la conjoncture et de la problématique qu'ils ont à gérer. Pour cela, ils doivent être à la fois participatifs, lorsque la situation le permet, et autoritaires lorsqu'ils prennent des décisions et parfois même en retrait, laissant leurs équipes prendre des décisions pour les former et les responsabiliser.

Quant aux jeunes responsables, ils voient qu'ils sont parfois obligés de travailler en groupe et de faire participer leurs collaborateurs, car ces derniers sont plus anciens, ils maîtrisent mieux qu'eux le travail.



D'autres responsables voient que le style de management dépend des collaborateurs ou de l'équipe qu'ils ont à gérer. Ainsi, ils sont participatifs avec les collaborateurs qui écoutent et veulent apprendre, avec les autres ils sont paternalistes et parfois autoritaires.

Le droit à l'erreur est reconnu par la majorité des responsables. Ils estiment que les erreurs permettent l'apprentissage. Des actions de formation sont souvent programmées suite à certaines erreurs commises par les employés par manque de connaissances.

Certains responsables cherchent la source de l'erreur avec leurs collaborateurs, en partageant la responsabilité avec eux, pour pouvoir la corriger et être dans un modèle d'apprenance pour ne pas la reproduire, d'autres réagissent en fonction de l'ampleur de l'erreur et le nombre de redondance de cette dernière, et préfèrent les avertissements verbaux ensuite ils passent aux écrits, ils trouvent que cela permet d'améliorer la façon de faire des collaborateurs qui font plus attention. Dans ce cadre, un nouveau système de rémunération est en cours de réalisation au niveau de NCA Rouiba basé sur le principe de « méritocratie », c'est-à-dire le principe de rétribution/contribution.

Par ailleurs, certaines fonctions, telles que les systèmes d'information, exigent la participation, la responsabilisation et l'autonomie. La fonction système d'information à NCA Rouiba est structurée par projet, chaque collaborateur connaît ses objectifs, ses missions et il doit maîtriser son périmètre. Les échanges entre les membres se font par le biais d'outils de collaboration à distance ou par des réunions pour assurer un suivi régulier.

Aussi, la majorité des responsables interviewés reconnaissent l'importance de la liberté d'initiative de leurs collaborateurs. En effet, elle renforce l'adhésion et le pilotage des activités, car les collaborateurs n'ont pas l'impression de faire de l'exécution uniquement. À partir de leurs propositions, l'entreprise peut définir les instructions et les procédures de travail. Cette démarche est aussi très encouragée notamment par les jeunes responsables.

Le directeur des systèmes d'information de l'entreprise ainsi que son consultant nous ont confirmé que la liberté d'initiative est « la clé de réussite, *aujourd'hui ça fait un an et demi qu'on travaille comme ça et qu'on a des résultats. C'est pour ça qu'on arrive à attirer des talents* ».

Effectivement, l'entreprise qui ne donne pas la liberté d'initiative à ses collaborateurs ne peut pas innover, car l'initiative est le levier de l'innovation.

## **B-2- La culture organisationnelle :**

Dans un marché concurrentiel comme celui des boissons, le rôle de la culture d'entreprise est prépondérant pour maintenir l'équilibre de cette dernière et créer un avantage concurrentiel durable.

À NCA Rouiba, nous avons observé des tableaux accrochés sur les murs, qui retracent l'histoire de l'entreprise, ses valeurs ainsi que des informations sur sa certification ISO. Ces affiches se trouvent dans les couloirs et dans des endroits où on peut les apercevoir et prendre le temps de les lire, par exemple devant le distributeur de café ou dans un hall d'accueil au niveau des bureaux.

La majorité des interviewés évoque l'histoire de l'entreprise qui joue un rôle important dans la formation des valeurs de l'entreprise. L'histoire de NCA Rouiba a un impact considérable sur ses employés. Le patron a construit l'entreprise sur la base de certaines cultures et essaie de véhiculer ces valeurs au sein de l'entreprise, tout en essayant d'ajouter des valeurs de gouvernance et de les mettre dans un cadre institutionnel.

Un responsable a qualifié la culture d'entreprise d' « ADN de l'entreprise », il considère qu'il est important de la préserver, d'autant plus que l'entreprise est cotée en bourse et risque d'avoir d'autres actionnaires et donc d'autres valeurs.

Pour cela, NCA Rouiba essaie de maîtriser l'équilibre entre la préservation de son histoire et entre le modernisme. Pour ce faire, l'entreprise privilégie le recrutement des enfants d'employés et des retraités afin de garder une culture de famille. Bien que ce mode de recrutement basé sur le réseau des relations parentales ne garantit pas, à lui seul, la préservation des valeurs de l'entreprise et les faire vivre au sein de l'entreprise.

Les interviewés affirment que la culture organisationnelle a un rôle primordial dans l'efficacité de NCA Rouiba, mais cela ne veut pas dire que l'entreprise doit rester sclérosée dans son histoire, mais il faut plutôt l'utiliser comme un atout.

## **B-3- L'apprentissage organisationnel :**

Pour réduire sa dépendance vis-à-vis de ses collaborateurs et assurer le transfert du savoir-faire, NCA Rouiba a mis en place différents outils. À partir des entretiens que nous avons réalisés, nous avons pu relever des outils suivants :

D'abord, le système de management intégré comporte toutes les informations nécessaires sur toutes les fonctions de l'entreprise.

- *Le plan de succession* : Il s'agit d'un dispositif qui permet de réduire le risque de perte de compétences et qui est défini par rapport aux postes clés de l'entreprise. Mais, pour l'entreprise NCA Rouiba, il est établi pour la majorité des postes et ils comptent le généraliser à l'ensemble des fonctions.

Il existe trois types de plan de succession au niveau de NCA Rouiba, un plan de trois mois, un plan de 18 mois et un plan de 36 mois. L'objectif de ce dispositif est, d'une part de pallier à des situations d'urgence suite à un départ précipité ou inattendu d'une personne occupant un poste clé dans l'organisation. D'autre part, il permet de donner de la visibilité aux collaborateurs et de les intégrer dans un process de formation et d'acquisition de compétences bien clair. Cela permettra à l'organisation d'être sécurisée, et aux collaborateurs d'être dans une visibilité.

En plus du système de management intégré qui comporte toutes les informations nécessaires sur toutes les fonctions de l'entreprise, d'autres méthodes plus classiques sont aussi utilisées pour réduire le risque de dépendance envers les employés, telles que le travail en équipe, les réunions stratégiques et opérationnelles et le journal interne en version écrite et électronique, qui permettent de partager le même niveau d'information.

Aussi, les collaborateurs sont aussi sollicités pour des projets qui ne concernent pas forcément leurs activités, ce qui permet de transmettre le savoir-faire d'une fonction à une autre. De même, le transfert des compétences se fait par la mise en situation des collaborateurs par le système d'intérim qui permet de préparer les futurs cadres et de transmettre le savoir-faire des anciens vers les nouveaux collaborateurs, et de les motiver, car c'est un signe de confiance et de considération. De plus, cette méthode permet, selon certains responsables, d'observer comment les collaborateurs interagissent en l'absence du supérieur. Aussi, le transfert de compétences se fait par la formation continue interne et le plan d'accompagnement qui entre dans le cadre du plan de formation annuel.

Par conséquent, la notation attribuée au processus ressources humaines selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 » se présente comme suit :

**Tableau N° 29 :** Notation du processus ressources humaines de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

<b>Indicateurs</b>	<b>Résultat</b>	<b>Note</b>
<b>Politique de sécurité contre les accidents de travail</b>	Réputation sécurité est très forte (Niveau d'accident du travail est dans les meilleurs de la profession)	<b>20</b>
<b>Évaluations annuelles des employés</b>	Exploitées pour améliorer le capital humain	20
<b>Style de management</b>	Participatif et responsable	20
<b>Baromètre social de mesure du climat social et des conditions de travail au sein de l'entreprise</b>	Complet avec plan d'action correctif	15
<b>Formation des managers</b>	Accompagnement des managers/ Coaching des managers	20
<b>Valeurs et culture</b>	Existent et sont promues	10
<b>Processus management</b>		<b>17</b>
<b>Moyenne RH</b>		<b>18.5</b>

L'évaluation extra financière du processus ressources humaines montre que ce dernier est bien structuré et permet à chaque activité de réaliser ses objectifs. En effet, ce processus a un rôle important dans la mise en place des politiques de gestion des talents et des plans de formation précis permettant d'identifier, d'une part, les collaborateurs qui souhaitent évoluer et prendre des postes de responsabilité, et d'autre part chercher les talents à l'extérieur et veiller à répondre à leurs besoins. Ainsi, un programme de formation appelé « le manager de demain » a été lancé au profit des employés afin de les préparer les futurs managers à prendre en charge la responsabilité.

Pour réduire les coûts et les délais de réalisation, le responsable de ce processus voit qu'il s'agit d'une compétence qui s'acquiert avec l'expérience et s'apprend au fil du temps. Pour cela, le benchmarking est souvent utilisé pour se comparer avec les entreprises qui fonctionnent mieux afin de chercher des meilleures pratiques de réduction des coûts.

Concernant le suivi des avantages et les coûts générés par le processus, un reporting est établi par chaque responsable d'activité, le directeur joue le rôle de coordinateur et de synthèse pour apporter des commentaires à chaque indicateur d'activité.

Ce reporting met en avant les principaux projets et tâches réalisés par le processus tel que:

- Le recrutement réalisé par rapport au budget et les coûts de recrutement
- La réalisation dans le temps des actions de formation et les dépenses de formation

- Les partenariats réalisés avec les écoles de formation pour fidéliser la nouvelle génération,
- L'accompagnement assuré pour les autres processus,
- Les dépenses de santé,
- La productivité du personnel et le coût moyen horaire
- Augmentation des salaires
- Optimisation de la gestion du transport.

### C- Processus Finance :

Le processus finance comporte la comptabilité et les contrôles effectués à partir des données comptables, les résultats du questionnaire concernant ce processus se présentent comme suit :

#### ➤ Processus comptabilité :

**Tableau N° 30** : Évaluation du processus comptabilité de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

<b>La tenue de la comptabilité générale</b>	Une situation mensuelle	Une situation par trimestre	Clôture rapide – une situation par semestre	Clôture très lente (plus de 3 mois)	Problèmes réguliers à la clôture – difficultés de certification par auditeurs
	<b>94 %</b>	3 %	3 %	0%	0%
<b>La méthode utilisée pour gérer la trésorerie</b>	Gestion avancée et anticipative	Gestion prévisionnelle	Placement des excédents dans « Société d'Investissement à Capital Variable (SICAV)	Placement dans une SICAV de temps en temps	Aucune gestion
	31 %	<b>69 %</b>	0%	0%	0%
<b>La méthode de comptabilité analytique utilisée</b>	La comptabilité par activité « méthode ABC (Activity Based Cost ) »	Rentabilité par produit et par client	Ratio de marge brute par produit	Embryonnaire/ élémentaire, mais pas fiable	Absente
	20 %	<b>40 %</b>	8 %	0 %	32 %

➤ **Processus Contrôle :**

**Tableau N° 31 :** Évaluation du processus contrôle de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

<b>Erreurs dans les données comptables remontées depuis les services</b>	Zéro défaut ou presque	Erreurs rares	Quelques erreurs un mois/ de temps en temps	Des erreurs tous les mois / jours	Des erreurs nombreuses chaque mois ou jour
	0%	<b>73 %</b>	27 %	0%	0%
<b>Le suivi budgétaire des directions</b>	Tous budgets suivis et pas d'écart	Contrôle tous budgets- peu d'écart significatif	Contrôle de tous les budgets, écarts assez fréquents	Contrôle du suivi de certaines directions	Pas de contrôle du suivi des directions
	14 %	<b>72 %</b>	7 %	0 %	7 %
<b>Autres contrôles effectués</b>	Contrôle complet et très efficace	Contrôle paiements clients, fournisseurs et ressources humaines	Contrôle paiements clients, contrôle fournisseurs trop léger	Contrôle paiements des clients trop léger	Pas d'autres contrôles
	30 %	<b>70 %</b>	0%	0%	0%

D'après les résultats du questionnaire et des entretiens, NCA Rouiba effectue une clôture mensuelle de ses comptes, avec un suivi prévisionnel de sa trésorerie, ce qui lui permet de réduire les erreurs dans les informations transmises aux autres services.

Concernant la comptabilité analytique, 32% des répondants pensent que la comptabilité analytique est absente et qu'il n'y a pas de suivi des coûts au niveau de l'entreprise.

Néanmoins, la méthode utilisée par l'entreprise est la méthode des coûts complets, c'est-à-dire les coûts calculés tiennent compte de toutes les charges supportées par l'entreprise, directes et indirectes, ces dernières sont ensuite réparties pour avoir le coût de chaque produit. Cette méthode permet aussi de contrôler les charges de chaque processus et de suivre leur évolution.

De ce fait, la notation attribuée à ce processus selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 » se présente comme suit :

**Tableau N° 32 :** Notation du processus finance de NCA Rouiba selon le référentiel  
« Thesaurus Bercy V1 »

<b>Indicateur</b>	<b>Résultat</b>	<b>Note</b>
<b>La tenue de la comptabilité générale</b>	Une situation mensuelle	20
<b>La méthode utilisée pour gérer la trésorerie</b>	Gestion prévisionnelle	15
<b>La méthode de comptabilité analytique utilisée</b>	Rentabilité par produit et par client	15
<b>Processus comptabilité</b>		<b>16.66</b>
<b>Erreurs dans les données comptables remontées depuis les services</b>	Erreurs rares	15
<b>Le suivi budgétaire des directions</b>	Contrôle tous budgets- peu d'écart significatif	15
<b>Autres contrôles effectués</b>	Contrôle paiements clients, fournisseurs et ressources humaines	15
<b>Processus contrôle</b>		<b>15</b>
<b>Moyenne Finance</b>		<b>15.83</b>

#### **D- Autres processus : Rôle et création de valeur**

**Tableau N° 33 :** Notation des autres processus de NCA Rouiba selon le référentiel  
« Thesaurus Bercy V1 »

	<b>Processus de production</b>	<b>Processus des achats</b>	<b>Processus Recherche &amp; Développement</b>	<b>Processus logistique</b>
Suivi de performance par un tableau de bord et amélioration permanente : forte progression sur plusieurs années	<b>48 %</b>	<b>52 %</b>	<b>41 %</b>	36 %
Processus orientés, réduction du délai et productivité collective: Progrès visibles	40 %	35 %	27 %	<b>41 %</b>
Optimisation de la productivité individuelle	4 %	4 %	23 %	5 %
Homogènes, par tradition orale, mais documents obsolètes	0 %	0 %	0 %	9 %
Absents	8 %	9 %	9 %	9 %
<b>Note</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>15</b>
<b>Moyenne</b>	<b>20</b>	<b>18.33</b>		

D'après ces résultats, nous constatons que les processus de production, des achats et de recherche et développement sont suivis rigoureusement par un tableau de bord afin de contrôler leur évolution d'année en année.

➤ **Le processus de production :**

Ce processus a pour rôle d'assurer la production selon la politique définie par la direction et par la prise en compte des prévisions réalisées par le processus commercial. Il veille aussi à la bonne exploitation des équipements de production de l'entreprise, et ce à travers la fourniture des matières (matières premières, eau, électricité..) conformes et de s'assurer de la bonne application des règles et des conditions de la sécurité et de l'environnement.

Pour l'amélioration des délais de réalisation et la réduction des coûts, les responsables de ce processus s'appuient notamment sur la planification qui permet de réduire les retards, car les retards répétitifs dans ce processus entraînent des pertes financières qui impactent la santé financière de l'entreprise. Ils veillent aussi sur la formation des employés, leur implication et leur responsabilisation, tout en assurant une communication quotidienne à travers les réunions. De plus, le benchmarking est très utilisé pour apprendre de nouvelles méthodes permettant à l'entreprise de réduire ses coûts.

Le suivi de ce processus se fait mensuellement par des indicateurs tels que : le rendement, le taux de perte, les consommations par rapport au budget. Aussi, la méthode de la roue de deming « **PDCA** » est utilisée pour suivre les différentes activités de ce processus.

➤ **Le processus supply chain management :**

La mise en place de ce processus a été concrétisée avec l'accompagnement d'un cabinet de consulting afin de définir la stratégie logistique dans le cadre de la stratégie globale de l'entreprise ainsi que les différentes activités du processus.

Il s'agit d'un processus principal qui contribue directement à la création de valeur, en fournissant les matières nécessaires par la quantité voulue et au temps voulu, mais aussi par la réduction des coûts de stockage en planifiant et respectant les délais, en recevant la marchandise au bon moment, en réduisant les coûts d'achats par la recherche des opportunités en termes de prix et de qualité. De plus, la diversification des contrats avec les fournisseurs permet aussi de réduire la dépendance de l'entreprise à un seul fournisseur.



Pour maîtriser les délais et améliorer la qualité, le responsable de ce processus insiste sur l'implication de ses subordonnées afin de proposer des pistes d'amélioration concernant leurs activités quotidiennes, ce qui a été confirmé par le résultat des questionnaires.

➤ **Le processus recherche et développement :**

Dans un marché concurrentiel comme celui des boissons, la recherche et développement est le moteur de réussite. En effet, ce processus contribue de manière très importante dans la création de valeur, en proposant de nouveaux produits aux clients pour répondre à leurs besoins mieux que la concurrence et le satisfaire, ce qui va impacter le résultat financier de l'entreprise.

Pour cela, il s'appuie sur les différents autres processus, ce qui permettra de bénéficier des connaissances des différents employés impliqués et favoriser aussi l'apprentissage de nouvelles connaissances. De plus, des ateliers d'innovation et de partage d'expériences sont organisés régulièrement par NCA Rouiba avec les entreprises du secteur dans le cadre de l'Association des Producteurs Algériens de Boissons (APAB) et même avec les fournisseurs afin de promouvoir les échanges entre ces entreprises et remonter les informations vers la recherche et développement.

De plus, ce processus contribue dans les quatre axes du tableau de bord : le résultat financier, la satisfaction client, les processus internes et l'apprentissage. D'après le directeur de recherche et développement « *si le processus ne s'implique pas dans les quatre axes, c'est un processus qui ne sert à rien* ».

**1-1-3- Évaluation de la flexibilité de NCA Rouiba:**

**Tableau N° 34 :** Notation de la flexibilité de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

<b>Description de la flexibilité de l'entreprise et sa capacité de réorganisation</b>		<b>Preuve par l'exemple</b>	
Entreprise très décentralisée, composée de petites unités autonomes, système de reporting et de contrôle léger	0 %	Au cours des dernières années, l'entreprise a réussi plusieurs tours de force en matière d'adaptation	20 %

L'autonomie fait partie de la culture de l'entreprise. Les dirigeants de Business Unit ont de réelles marges de manœuvre	<b>65 %</b>	L'entreprise a montré sa capacité à se montrer adaptable et flexible dans le cadre de réorganisations passées	<b>60 %</b>
Entreprise assez centralisée, le système de reporting et de contrôle est lourd	6 %	Les grandes réformes conduites par l'entreprise ont été difficiles, mais ont fini par réussir	8 %
Entreprise très centralisée et adepte de procédures strictes	19 %	L'entreprise évite de se transformer ou le fait dans la douleur, avec des séquelles	4 %
Organisation poussiéreuse et procédurière incapable de se réformer	10%	Entreprise immobile, rigide, capacité de se transformer proche de zéro	8 %
<b>Note</b>	<b>15</b>	<b>Note</b>	<b>15</b>

La majorité des répondants (65%) estime qu'elle a de réelles marges de manœuvre, c'est-à-dire les responsables sont autonomes dans la prise de décision, ce qui permet de rendre l'entreprise flexible et adaptable aux changements qui peuvent affecter son environnement. Néanmoins, 35 % des répondants voient que l'entreprise est centralisée.

Effectivement, lors de nos entretiens avec les responsables de différents niveaux hiérarchiques, nous avons reçu des avis différents, qui peuvent être résumés dans ce qui suit :

Certains interviewés voient qu'il est normal que NCA Rouiba soit centralisée, car il s'agit d'une entreprise familiale, donc, il existe une déontologie de fonctionnement pour la prise de décision et un process de validation des décisions, notamment en ce qui concerne les investissements, les budgets, les choix technologiques et même certaines décisions opérationnelles, que les interviewés n'ont pas voulu les préciser.

L'autonomie de gestion et du pilotage quotidiens est accordée uniquement aux directeurs qui occupent des rangs élevés dans l'organisation. Ces derniers voient que la structure de l'entreprise n'est pas trop hiérarchique et l'autonomie est accordée aux responsables une fois ils gagnent la confiance de leurs supérieurs en ayant des résultats satisfaisants.

Toutefois, les responsables occupant des rangs moins élevés « N-2 ou plus » ne sont pas tout à fait autonomes. Les difficultés se posent alors, notamment lorsque leurs supérieurs

prennent certaines décisions sans pour autant connaître le fond de la décision en question. Par conséquent, ces responsables prennent parfois certaines décisions sans toutefois se référer au top management pour éviter les retards.

#### **1-1-4- Capacité d'improvisation et gestion des projets au sein de NCA Rouiba:**

La capacité de gestion des projets et notamment la capacité d'improvisation dans les projets est considérée aussi comme une capacité organisationnelle, plus de la moitié des répondants pensent que les dépassements sont rares dans les projets menés par NCA Rouiba, car il existe une méthode rédigée pour la conduite des projets.

**Tableau N° 35** : Notation de la capacité d'improvisation de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

<b>Maitrise de la gestion projet</b>	
Forte culture de projet, maîtrise par les chefs, les membres sont détachés, les dépassements sont exceptionnels	10 %
Une équipe est constituée, le chef maîtrise le projet, l'entreprise dispose d'une méthode rédigée, les dépassements rares	<b>55 %</b>
Lorsqu'un projet est lancé, une équipe projet est constituée – dépassement fréquent (budgets délais)	19 %
Lorsqu'un projet est lancé, un chef de projet est nommé - dépassements systématiques (budget et délais)	16 %
Concept inconnu de l'entreprise (nombreux échecs)	0 %
<b>Note</b>	<b>15</b>

Pour la gestion des projets, la direction « système de management intégré » met en place des procédures et les communique aux différentes directions, elle s'occupe également de leur mise à jour selon les propositions de ces dernières.

Parmi les difficultés rencontrées dans la gestion des projets, les interviewés ont évoqué la question de coordination entre les différents départements concernés par un projet donné,

des difficultés sont souvent soulevées quant au suivi du projet. Certaines difficultés demandent même des décisions du plus haut niveau.

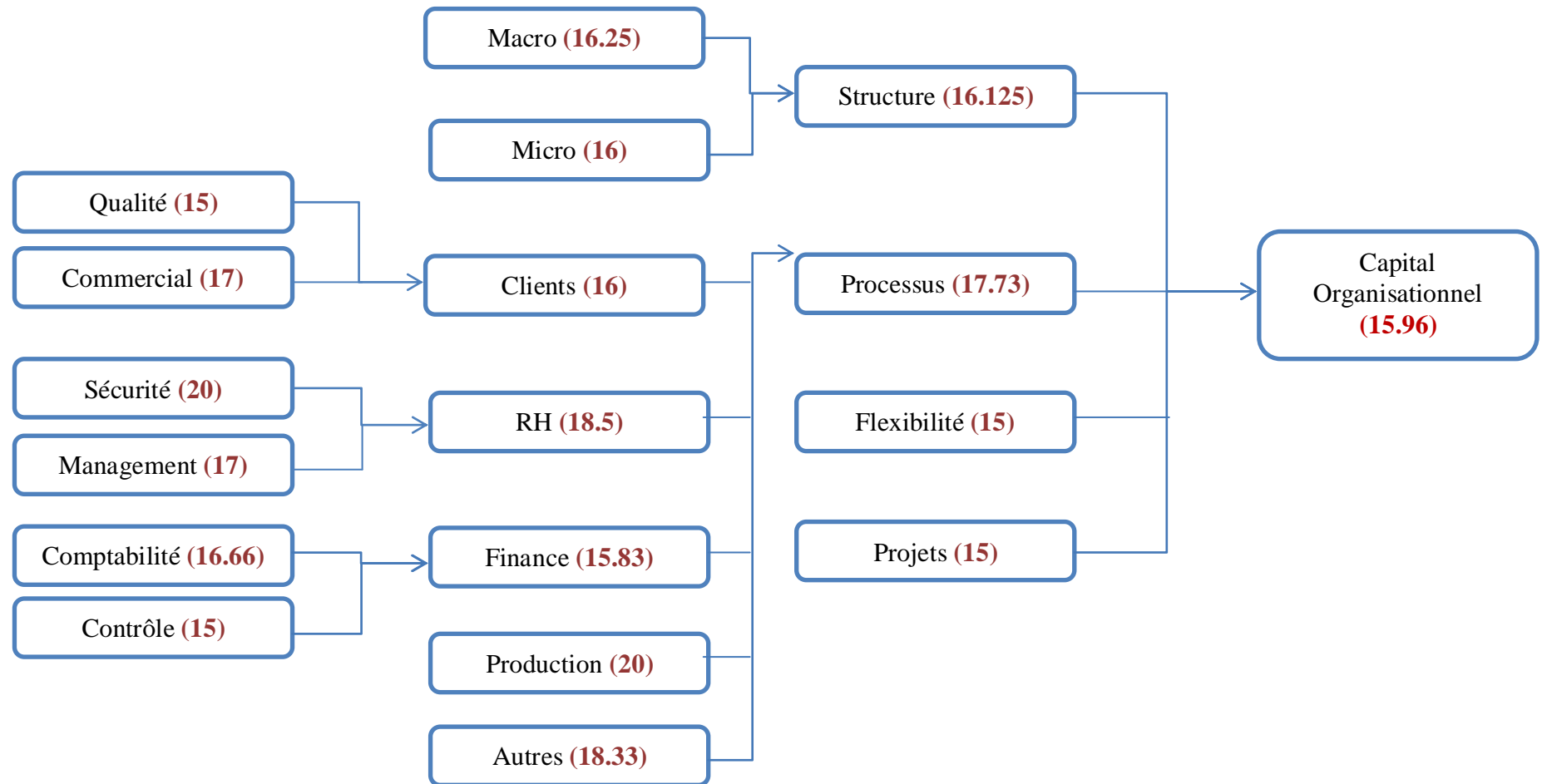
Pour faire face aux imprévus, notamment dans les projets de développement de nouveaux produits, des plans de développement et des plans de remplacement assez détaillés sont préparés dès le lancement du projet et mis en place afin de gérer les différents imprévus qui peuvent surgir au cours des projets. C'est pourquoi, selon le directeur de recherche et développement, les difficultés rencontrées au cours de ces projets ne concernent pas les ressources internes de l'entreprise, humaines, organisationnelles ou financières, mais proviennent de l'externe.

L'entreprise ne détient pas encore un logiciel ou un système d'information pour effectuer le suivi de ses différents projets. Le suivi des projets se fait principalement par des réunions, cela est d'ailleurs imposé par les normes ISO.

Aussi, une fois le projet est achevé, des reportings sont élaborés et des réunions sont effectuées afin d'analyser les écarts entre ce qui a été prévu et ce qui a été réalisé, mais aussi pour capitaliser les connaissances acquises au cours du projet, et ce, en relevant les points faibles et les points forts enregistrés et les pistes d'améliorations notamment en termes de coûts et de délais.

À présent que nous avons analysé et évalué chaque composante du capital organisationnel de NCA Rouiba, nous pouvons présenter les résultats obtenus selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 » dans le schéma suivant :

**Figure N° 16** : Evaluation du capital organisationnel de NCA Rouiba selon le Thesaurus bercy V 1



## 1-2- Évaluation extra-financière du capital organisationnel de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 » :

Dans cette deuxième partie, nous allons analyser chaque composante du capital organisationnel de « Naftal » en confrontant les résultats de l'enquête par questionnaire, qui va nous permettre d'évaluer le capital organisationnel selon le référentiel « thesaurus Bercy V1 » et les résultats de l'enquête par entretiens qui vont être utilisés dans la détermination du rôle du capital organisationnel dans la création de valeur de l'entreprise.

### 1-2-1- La structure organisationnelle de NAFTAL et la réalisation des objectifs stratégiques :

Nous rappelons que la structure d'entreprise, selon ce référentiel, est divisée en micro et macro structure, la macrostructure est une représentation des liens organisationnels et hiérarchiques entre les différentes fonctions, la microstructure décrit la manière dont les activités sont organisées et les relations hiérarchiques à l'intérieur des fonctions.

#### A- La macrostructure de Naftal :

Les résultats du questionnaire relatifs à la macrostructure de NCA Rouiba se présentent comme suit :

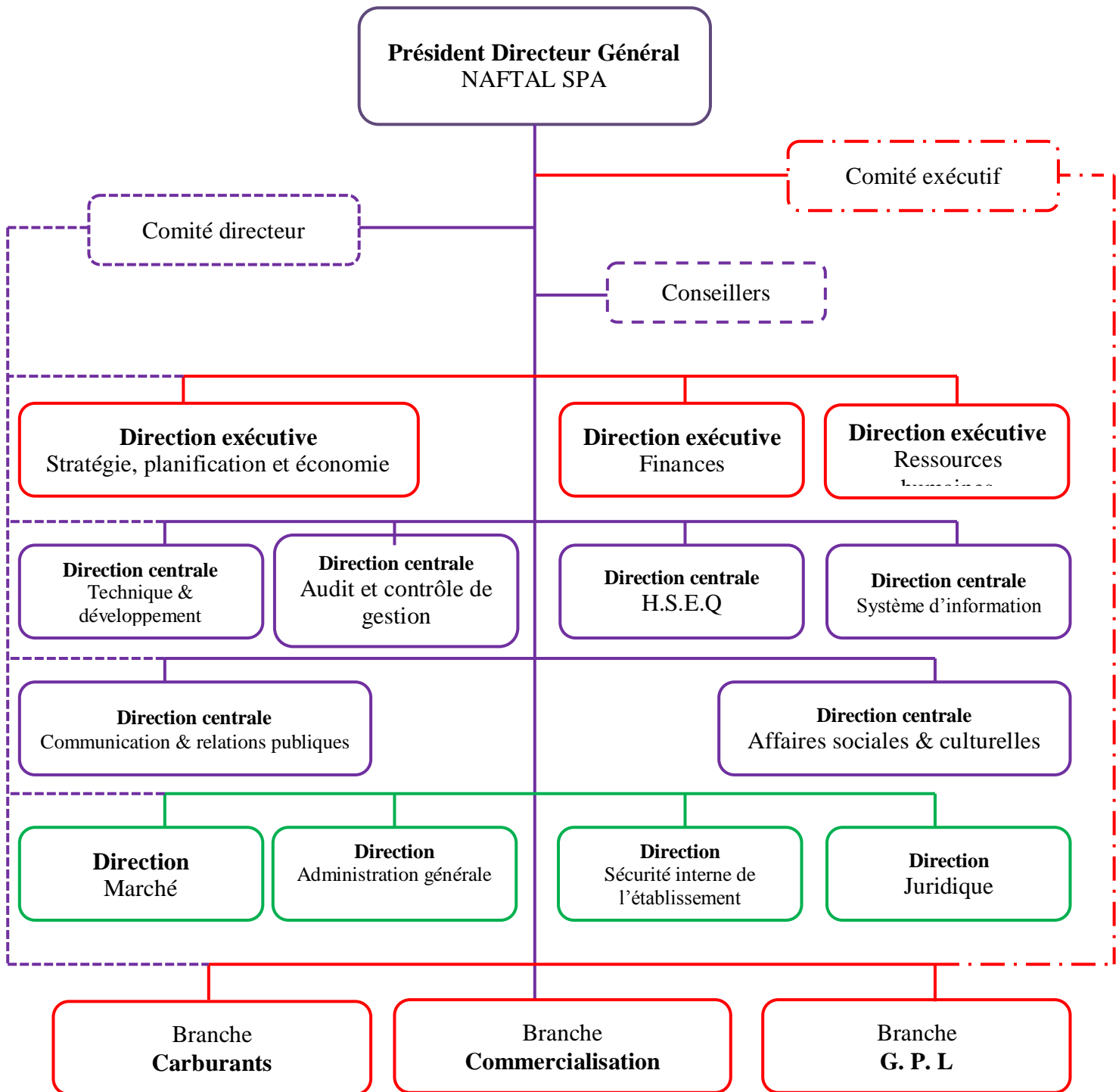
**Tableau N° 36** : Apparition des fonctions dans l'organigramme de NAFTAL

	1 Pas du tout	2 Plutôt pas	3 Partiellement	4 Quasiment	5 Absolument	Note
<b>Apparition des fonctions dans l'organigramme</b>	0 %	0 %	20 %	<b>53 %</b>	27%	15
<b>Apparition des fonctions selon leur importance stratégique</b>	13 %	7 %	27 %	<b>33 %</b>	20 %	15

Plus de la moitié des répondants voient que l'organigramme de Naftal fait apparaître les principales fonctions (direction, stratégie, ressources humaines, finance, fonctions supports) de l'entreprise, mais 33 % des répondants voient que presque toutes les fonctions apparaissent selon leur importance stratégique.

En effet, lorsqu'on examine l'organigramme de Naftal présenté ci-dessous, nous pouvons constater que certaines fonctions comme l'audit et contrôle et les systèmes d'information n'apparaissent pas selon leur importance stratégique, ce qui reflète la place accordée à ces fonctions dans l'entreprise.

**Figure N° 17 : Organigramme de NAFTAL**



Source : Direction stratégie, planification et économie Naftal



NAFTAL est organisée par ligne de produits. Il s'agit d'une structure divisionnelle, les divisions sont appelées des « branches », chacune d'elle a une activité précise et distincte. Ainsi Naftal s'organise en trois niveaux hiérarchiques :

- **Premier niveau :** ce niveau représente la direction générale composée du P.D.G, de son Staff et du Secrétariat
- **Deuxième niveau :** il couvre les structures fonctionnelles

**- Directions exécutives :**

- Direction exécutive Stratégie, Planification & Économie
- Direction Exécutive Finances
- Direction Exécutive Ressources Humaines

**- Directions Centrales :**

- Direction Centrale technique et développement
- Direction Centrale Audit & Contrôle de Gestion
- Direction Centrale Hygiène, Santé, Environnement et qualité
- Direction Centrale Systèmes d'information
- Direction Centrale Affaires Sociales & Culturelles
- Direction Centrale Communication & Relations Publiques

**- Directions de Soutien :**

- Direction Administration Générale
- Direction Sûreté Interne de l'Établissement
- Direction Juridique
- Direction marché

- **Troisième niveau :** le dernier niveau couvre les structures opérationnelles décentralisées, appelées branches : Branche carburant, branche GPL et branche commercialisation. Celles-ci sont, à leur tour, organisées en deux parties :
- ✓ Une partie fonctionnelle, chargée d'assurer une organisation directive, technique et administrative, à travers des structures assurant chacune d'elles une tâche organisationnelle de la branche. Au sommet hiérarchique, le directeur de branche assure l'encadrement avec son staff, composé des assistants, de la cellule communication et des différents directeurs.

Ces structures fonctionnelles relèvent hiérarchiquement du Directeur de la branche et fonctionnellement des structures Exécutives et Centrales.

Cette partie fonctionnelle chapeaute des unités opérationnelles décentralisées appelées « districts », chargés de l'exécution et l'animation de toutes les fonctions de stockage, livraison, ventes, assistance technique et entretien, et cela à travers le territoire national.

- **La branche carburant** : L'organisation de cette branche s'appuie sur deux divisions à savoir :
  - La Division Aviation Marine : elle prend en charge le stockage, la commercialisation des carburants et des lubrifiants destinés à l'aviation et à la marine par le biais de 6 centres marines et de 30 centres et dépôts aviation implantés au niveau de tous les aéroports d'Algérie.
  - Division Gestionnaire des Infrastructures de stockage « GIS » Carburants : Cette division a été créée en 2007 par le transfert des activités logistiques, initialement placées sous l'autorité de la Branche Commercialisation, à la Branche Carburant, afin de se conformer à la loi « n° 05-07 du 28 avril 2005 » et permettre aux distributeurs privés l'utilisation des moyens de stockage et de transport de NAFTAL. Elle a pour principale mission la gestion des infrastructures de stockage et de transport des carburants et l'acheminement des carburants terre vers les distributeurs par le biais de dix Districts qui gèrent les 44 dépôts carburants, 3 rampes de chargement et 3 unités de canalisation qui sont répartis sur l'ensemble du territoire national.
  
- **La Branche GPL** : Elle est chargée des activités liées aux transport, stockage, promotion, enfûtage et développement de GPL à travers le territoire national. Elle gère 19 Districts couvrant les centres opérationnels. La branche GPL se compose de deux divisions également :
  - La division GIS GPL : cette division a été créée à la même période de la création de la GIS carburant en 2007 pour se conformer à la loi « n° 05-07 du 28 avril 2005 », elle a pour mission la gestion des infrastructures de stockage et de transport des GPL vrac, l'acheminement et le stockage des GPL vrac terre vers les distributeurs par le biais de 10 centres vrac et 3 unités Canalisations.
  - La division enfûtage et commercialisation : elle est chargée des activités liées à l'enfûtage et la commercialisation des GPL conditionnés (propane et butane) ainsi que leur transport et stockage sur le territoire national à travers les 19 Districts GPL qui gèrent les centres emplisseurs et les 47 dépôts. Aussi, elle a pour mission

l'établissement des programmes de ravitaillement et livraison annuels et mensuels et en suivre l'exécution.

- **La branche commercialisation** : elle est chargée de la commercialisation des carburants terre, des lubrifiants, des pneumatiques et des bitumes.

Afin de prendre en charge aisément ces activités, l'organisation de la branche commercialisation s'articule sur deux activités principales :

- **Activité Bitumes** : elle gère les activités liées à la formulation et la commercialisation des Bitumes à travers les 15 centres Bitumes qui lui sont rattachés directement.
- **Activité réseau** : elle est chargée de la commercialisation des produits : carburant terre, lubrifiants, pneumatique et autres produits destinés à l'automobile, à travers le réseau stations-services. L'approvisionnement des stations-service en carburants, lubrifiants et pneumatiques se fait par 47 centres de distribution et 24 centres lubrifiants et pneumatiques qui sont rattachés aux 12 Districts de commercialisation. Elle s'occupe aussi du développement et la rénovation des stations-services et l'amélioration de la qualité de service rendu à la clientèle.

- **Distance clientèle et partenaires** :

L'évaluation de la structure organisationnelle par ce référentiel prend en compte l'emplacement des entrepôts de l'entreprise et des points de distribution dans le but de minimiser les coûts de distribution et d'approvisionnement.

Le réseau stations-service de Naftal est composé de 2010 stations rattachées aux 12 districts (Annexe N° IV) implantés à travers l'ensemble du territoire national. Ces stations proposent des produits et services pour les particuliers (Carburants terre, GPL, Lubrifiants, pneumatiques, Sirghaz) et pour les professionnels (Aviation, marine, Bitumes et autres produits spéciaux). Naftal n'a qu'un seul fournisseur qui est la maison mère Sonatrach.

Ainsi, la notation de la macro structure selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 » est la suivante :

**Tableau N° 37** : Notation de la macro structure de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

Macrostructure	Résultat	Note
Apparition des fonctions dans l'organigramme	Quasiment	15
Apparition des fonctions selon leur importance stratégique	Partiellement	15
Distance client	Plusieurs sites	20
Distance Partenaire	Excentré	5
<b>Moyenne</b>		<b>13.75</b>

À travers ce tableau, nous remarquons que la distance des partenaires a considérablement réduit la note de la macro structure. En effet, dans un marché de libre concurrence, Naftal doit répondre avec réactivité aux changements du marché. Dans le marché des lubrifiants par exemple, les entreprises performantes sont celles qui intègrent tout le processus de l'activité « raffinage, production, logistique et la commercialisation » et maîtrisent toute la chaîne. Le fait d'avoir un seul fournisseur est très risqué notamment pour le contrôle des coûts et pour pallier la faiblesse de l'offre.

#### **B- La microstructure :**

Pour l'évaluation de la microstructure, le référentiel « Thesaurus Bercy V1 » prend en compte des indicateurs qui permettent d'évaluer l'organigramme, le degré de centralisation au sein de l'entreprise et l'existence des taches orphelines et la redondance des fonctions.

**Tableau N° 38** : Évaluation de la micro structure de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

Qualification de l'organigramme	À jour, diffusé et simple	À jour et diffusé, mais complexe	À jour, mais non diffusé (confiné)	Obsolète	Absence	Note
	33 %	7 %	7 %	47 %	6 %	5
Missions des directions et services	Connues de tous	Clares et synthétiques, mais confinées	Une ligne	Obsolètes	Absentes	Note
	53 %	40 %	0 %	7 %	0 %	20

<b>Organisation des directions et services</b>	Décentralisées avec règles appliquées	Décentralisées contrôlée	Centralisées	Décentralisées avec règles non appliquées	Décentralisées sans règles	<b>Note</b>
	13 %	40 %	<b>47 %</b>	0 %	0 %	<b>10</b>
<b>Existence des tâches et fonctions orphelines</b>	Rares, recherchés et supprimés	Rares	Assez rares	Peu nombreuses	Nombreuses / ne sait pas	<b>Note</b>
	14 %	<b>29 %</b>	14 %	21 %	22 %	<b>15</b>

D'après ces résultats, l'organigramme de Naftal est qualifié d'obsolète par la majorité des répondants, cela s'explique en grande partie par la mise en place d'une nouvelle organisation par la direction générale, mais cette organisation n'est pas encore déployée au niveau opérationnel. Dans l'organisation actuelle, les missions des directions et services sont connues de tous, elles sont claires et synthétiques, formalisées sous forme de fiches de poste, ces dernières décrivent les activités et les compétences attendues de chaque direction ou service.

Par ailleurs, Naftal est organisée en unités décentralisées, mais la plupart des décisions sont centralisées au niveau de la direction générale, c'est pourquoi 47% des répondants voient que l'organisation des directions de l'entreprise est une organisation centralisée. Son organigramme ne comporte pas de fonctions orphelines, c'est-à-dire la quasi-totalité de ses fonctions a une destination dans l'un des processus de l'entreprise.

En ce qui concerne la redondance fonctionnelle au sein de Naftal, nous rappelons que selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 », l'organisation doit avoir un niveau de redondance adapté pour des fonctions similaires, mais solidaires, c'est-à-dire, former pour chaque activité une équipe multifonctionnelle, polyvalente composée de toutes les compétences nécessaires.

Ainsi, plusieurs fonctions analogues existent dans l'organisation de Naftal, il existe donc un niveau adapté de redondance fonctionnelle, car on trouve des fonctions similaires dans chaque branche afin de répondre au mieux à la spécificité de l'activité des chacune des branches et c'est la direction générale qui assure la coordination.

De ce fait, la notation de la micro structure selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 » se présente comme suit :

**Tableau N° 39** : Notation de la micro structure de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

<b>Microstructure</b>	<b>Résultat</b>	<b>Note</b>
Qualification de l'organigramme	Obsolète	<b>5</b>
Missions des directions et services	Connues de tous	<b>20</b>
Centralisation et règles	Centralisées	<b>10</b>
Existence des taches et fonctions orphelines	Rares	<b>15</b>
Redondance fonctionnelle	Ajustée et confinée	<b>15</b>
<b>Moyenne</b>		<b>13</b>

La note générale de la structure organisationnelle s'obtient alors par la moyenne des notes de la micro et la macro structure, ce qui nous donne :  $(13.75+13) / 2 = 13.37$

En effet, ces résultats s'expliquent en grande partie par le projet de réorganisation de Naftal, qui a débuté officiellement en Janvier 2017 et qui est en phase de concrétisation. Ce qui a été confirmé aussi par les entretiens effectués avec les responsables de l'entreprise et les documents internes de cette dernière.

### **C- La contribution de la structure organisationnelle de Naftal dans la réalisation des objectifs stratégiques :**

La planification stratégique au niveau de Naftal est fondée sur le principe des plans à moyen terme (PMT) qui affichent les objectifs stratégiques, traduits en prévisions, pour les processus principaux et de soutien sur une période de cinq années.

De ce fait, tous les structures et organes composant le système de management de Naftal sont concernés à savoir :

- Les trois Branches d'activité : GPL, Carburants et Commercialisation;
- Les Directions Exécutives, Centrales et de Soutien ;
- Le Comité Planification ;
- Le Comité Exécutif;
- Le Conseil d'Administration

Les objectifs stratégiques sont préalablement examinés et validés par le Comité Exécutif de la société avant leur approbation par les Organes statutaires de Naftal.

Le lancement de ce processus débute en premier lieu, par l'élaboration de « la Note d'orientation générale », qui retrace les grands axes de la stratégie de la Société, basée sur les orientations du Comité Exécutif pour les cinq années à venir. Durant cette phase, les hypothèses du plan à moyen terme, les orientations spécifiques aux différents processus ainsi que le calendrier des travaux sont aussi définis.

En parallèle, un plan de financement des projets d'investissements, le budget d'exploitation et le business plan sont établis sur une période de cinq ans et consolidés par la direction exécutive finances de l'entreprise. Un plan relatif à l'emploi, la masse salariale et la formation est aussi établi par la direction exécutive des ressources humaines. Ces plans sont soumis au comité exécutif pour validation, ensuite ils sont soumis à l'examen et l'approbation du conseil d'administration.

Une fois validés, les plans annuels et à moyen terme sont transmis, au début de mois de janvier à toutes les structures de l'entreprise pour exécution.

Dans une deuxième phase, les activités opérationnelles traduisent les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels spécifiques à leurs activités.

Pour ce faire, des canevas appropriés à chacune des activités sont transmis à l'ensemble des structures composant le système management de l'entreprise, qui doivent être renseignés et transmis à la Direction exécutive « SPE », qui sont par la suite complétés par des analyses, des suggestions et de commentaires.

À travers les entretiens, nous avons essayé d'analyser la structure organisationnelle de NAFTAL pour voir si elle permet aux différentes structures de réaliser les objectifs stratégiques définis dans le cadre du plan à moyen terme « PMT » ainsi que sa capacité de transformer les compétences des employés en ressources stratégiques.

D'après les responsables opérationnels, la structure actuelle permet de réaliser leurs principaux objectifs, il s'agit d'une structure par produit, où le rôle de la direction générale est d'assurer les missions de corporate strategy et de coordonner les activités des différentes branches.

Toutefois, les contraintes de cette organisation, soulevées par les responsables opérationnels, sont liées à la prise de décision. En effet, les décisions sont centralisées au niveau de la direction générale, les unités opérationnelles doivent formaliser leur demande et attendre la réponse de la direction générale, qui peut prendre beaucoup de temps.

Ce processus de prise de décision s'applique notamment aux décisions d'investissement ou de réorganisation de certains départements ou services ainsi que les décisions relatives à la mise en place de nouvelles structures et au recrutement. Dans ce cas, la direction générale précise les moyens à mettre en œuvre selon l'importance relative de chaque décision.

Cependant, certaines décisions devraient être prises au niveau opérationnel et demandent une réaction plus forte. En effet, la majorité des responsables voient que cette organisation est très hiérarchisée et rigide, elle manque de flexibilité. Avec le changement du contexte et l'arrivée des concurrents, cette rigidité posera des problèmes, car les entreprises privées dans ce secteur sont réputées pour leur flexibilité et leur capacité d'adaptation.

Parmi les activités qui nécessitent une plus grande autonomie, nous pouvons citer les activités marine et aviation. Ce sont des activités spécifiques, leur spécificité est liée notamment à la nature des produits, aux moyens utilisés, aux réglementations ainsi qu'au personnel exerçant ces activités, ce qui nécessite une autonomie dans la prise de décision, surtout que leurs clients sont gérés par une autre activité qui est l'activité commerciale, ce qui rend le processus de prise de décision encore plus lent.

Par ailleurs, certains responsables des directions de contrôle, telles que la direction d'audit, le contrôle et la métrologie et le contrôle de gestion voient que pour pouvoir exercer leurs tâches selon les normes internationales, ils devraient être autonomes et ne dépendre que du premier responsable sans participer à l'acte de gestion afin d'avoir une certaine autorité sur les autres activités, ce qui n'est pas le cas pour Naftal.

Aussi, les unités décentralisées appelées « district » sont implantées dans chaque wilaya, donc il ne s'agit pas d'un découpage selon l'emplacement des clients. L'implémentation des districts selon les besoins des clients permet une meilleure prise en charge de la clientèle, meilleure réactivité et elle permet surtout la réduction des coûts.

#### **D- La nouvelle organisation de NAFTAL : vers la centralisation des activités**

La structure organisationnelle de NAFTAL a connu plusieurs changements. Dans les années quatre-vingt, Naftal était organisée en unité appelée « UND : Unité Naftal de Distribution », présente dans chaque wilaya du pays. En 1998, trois divisions opérationnelles par ligne de produits ont été créées : la division « CLPB : Carburants, lubrifiants, pneumatiques et bitumes », la division « AVM : Aviation marine » et la division « GPL : gaz



de pétrole liquéfiés ». En 2000, les unités de distribution ont été transformées en « zones ». En 2002, six divisions ont été créées : carburants, GPL, AVM, bitumes, lubrifiants et pneumatiques et la division réseau. En 2003, l'entreprise a été réorganisée encore une fois par famille de produit en se recentrant sur ses métiers de base, c'est l'organisation actuelle de l'entreprise, trois branches ont été créées : branche carburant, branche GPL et branche commerciale. À partir de 2005, et afin de s'adapter à la nouvelle loi sur les hydrocarbures 05-07 du 28 avril 2005, les activités commercialisation et logistique carburants ont été séparées en 2007 et les divisions de gestion des installations de stockage « GIS » ont été créées en 2009.

À partir de janvier 2017, NATAL a lancé un grand projet de réorganisation. Cette réorganisation est expliquée par le changement de la stratégie de NAFTAL, qui n'est plus le seul acteur sur le marché. En effet, l'entreprise se prépare pour faire face à cette concurrence déjà présente et pour les nouveaux acteurs qui veulent investir dans ce créneau.

La macro organisation (voir Annexe V) a été validée, mise en place et diffusée à l'ensemble des directions et branches, la mise en œuvre de cette organisation se fera dans deux ou trois ans d'après les responsables interviewés, vu la complexité de l'activité et les interactions qui existent entre les différentes structures. Le suivi de ce projet et sa concrétisation au niveau opérationnel se feront par un bureau d'études qui a été sélectionné pour la mise en œuvre de cette nouvelle organisation.

Quatre nouvelles structures ont été créées :

- Le secrétariat général,
- Le cabinet qui assure la communication interne et externe et les relations publiques, relevant auparavant de la direction centrale communication et relations publiques..
- La direction centrale Marketing et communication qui assure la promotion des produits, sponsoring et l'image de marque, assurées auparavant par la direction centrale communication et relations publiques.
- La direction centrale business développement qui assure les activités prospective, études économiques et partenariat, assurées auparavant par la direction exécutive « stratégie, planification et économie ».

La direction centrale management qualité, en collaboration avec les divisions et les directions centrales, a été chargée de définir la description du schéma d'organisation et les

missions qui assurent un fonctionnement à valeur ajoutée de toutes les activités de l'entreprise.

La nouvelle organisation a impliqué la centralisation et la mutualisation de différentes activités métiers. Cette mutualisation concerne notamment la mise à disposition des ressources, des méthodes de travail, la déclinaison des objectifs et des orientations et les plans d'action associés.

Parmi les directions qui vont être touchées par cette centralisation, la direction maintenance. Elle deviendra une direction centrale, cette organisation a des avantages sur le plan financier, car les acquisitions et les paiements seront groupés. La centralisation des achats au niveau des structures centrales permettra à la société de bénéficier des économies d'échelle. Toutefois, des difficultés se posent sur le plan technique, vu la taille de l'entreprise et la spécificité de chaque produit, il se serait complexe de suivre toutes les installations au niveau central, car cette activité de maintenance demande une réaction très forte.

Cette phase de réorganisation et de mutation a entraîné des perturbations au niveau des branches, les responsables n'ont plus de visibilité sur le futur de leur entreprise. Un des responsables interviewés a déclaré que, par manque de communication, il essaie d'avoir plus d'information sur la situation actuelle et future de l'entreprise par ce qui est rapporté dans la presse.

### **1-2-2- Évaluation extra financière des processus de NAFTAL :**

#### **A- Processus Clients :**

L'évaluation du processus client selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 » prend en compte la maturité de la politique qualité de l'entreprise ainsi que le volet commercial qui correspond à la gestion de la clientèle et les dispositifs mis en place pour sa fidélisation.

- **Processus Qualité :** L'appréciation de la politique qualité de Naftal par ses cadres se présente comme suit :

**Tableau N° 40** : Évaluation du processus qualité de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

<b>Maturité de la politique qualité</b>	
Réputation qualité très forte	20 %
La politique qualité est ancienne et totalement intégrée dans les processus de l'entreprise	27 %
Une politique qualité existe, elle est rédigée et contrôlée	<b>40%</b>
Rien n'est formalisé et managé	7 %
Le niveau de non-qualité de l'entreprise est très élevé (parmi les moins bons du secteur)	6 %

La majorité des répondants voit que l'entreprise dispose d'une politique qualité qui est rédigée et contrôlée.

La direction centrale qualité, en collaboration avec les groupes qualité mis en place dans chaque branche, a pour rôle la réalisation des objectifs de l'entreprise, notamment : la satisfaction effective du client, la satisfaction du personnel et l'amélioration des conditions de travail, la sécurisation des installations de l'entreprise et l'amélioration de la santé financière de l'entreprise. Et ce, à travers la planification et le suivi continu du fonctionnement de tous les processus de l'entreprise par des indicateurs qui font ressortir les contraintes et les pistes d'amélioration pour chaque processus.

La branche carburant est certifiée ISO 9001 version 2008, OHSAS 18001 et ISO 14001 version 2004. La branche GPL, quant à elle, est certifiée ISO 9001 Version 2008 sur le périmètre : Alger, Constantine, Direction Maintenance & Réalisation et le Siège de la Branche. De ce fait, le processus qualité au niveau de ces branches est formalisé et suivi. Ainsi, le groupe qualité au sein de ces branches assure la maîtrise du processus management de la qualité et du processus management environnemental et de sécurité au travail pour les activités certifiées.

Parallèlement au projet de réorganisation, l'entreprise a lancé aussi un projet pour la mise en place d'un système de management intégré selon les exigences des normes ISO 9001, 14001 et 18001, en tenant compte de la nouvelle organisation, afin d'assurer la transversalité de tous les processus de ce système. L'objectif est aussi de permettre à l'entreprise de fonctionner sur la base de procédures, des normes et des standards internationaux.

➤ **Processus Commercial :**

Pour l'évaluation de ce processus, le référentiel s'appuie sur des indicateurs liés à la gestion des prévisions commerciales, la formation des commerciaux et les enquêtes de satisfaction des clients. Les résultats du questionnaire remis aux cadres de Naftal se résument dans le tableau suivant :

**Tableau N° 41 :** Évaluation du processus commercial de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

<b>Qualification du plan des prévisions commerciales</b>	Grande fiabilité des prévisions	Rédaction collective, tableau de bord et suivi mensuel	Rédigé par le directeur – suivi sommaire	Suivi des ventes uniquement	Absent
	20 %	<b>67 %</b>	7 %	6 %	0 %
<b>Base de connaissance clients</b>	Grande connaissance des clients et prospects	Base de donnée clients et prospects à jour	Base de données clients complète	Logiciel existe – contenu incomplet ou non fiable	Absent
	29 %	28 %	<b>43 %</b>	0 %	0 %
<b>Formation de l'équipe commerciale</b>	Base de connaissance (proposition type, guides, procédures...)	École de formation interne	Formation externalisée pour tous les commerciaux	Formation partielle	Absente (pas de formation)
	<b>31 %</b>	<b>31 %</b>	23 %	15 %	0 %
<b>Dispositif de fidélisation de la clientèle</b>	Exemplaire – très efficace	Innovant et suivi	Classique dans le secteur	Quelques éléments (il n'est pas complet)	Absent
	7 %	0 %	<b>43 %</b>	14 %	36 %
<b>Enquêtes de satisfaction de la clientèle</b>	Suivi permanent (Suivi des progrès – amélioration permanente)	Plan d'action post-enquête	Une fois par an (Annuelles)	De temps à autre	Absentes
	<b>29 %</b>	21 %	21 %	15 %	14 %

Les résultats obtenus à partir des questionnaires peuvent être expliqués comme suit :

Les prévisions commerciales sont établies mensuellement par la direction commerciale au niveau opérationnel en collaboration avec la direction centrale, qui assure le suivi à travers les tableaux de bord, afin d'adapter la stratégie commerciale au contexte en mutation et assurer la disponibilité permanente des produits pétroliers sur le territoire national.

L'entreprise dispose d'une base de données pour les principaux clients uniquement (professionnels, clients des carburants Aviation et Marine). Elle dispose aussi des procédures et des guides qui permettent d'accompagner les commerciaux dans la réalisation de leur fonction, en plus des formations qui se font au niveau de ses écoles, qui sont souvent assurées par les employés les plus expérimentés.

Naftal réalise régulièrement des enquêtes de satisfaction de sa clientèle, mais elle ne mène pas des actions innovantes et efficaces pour la fidéliser. Un suivi permanent de la qualité des produits proposés aux clients. Les plaintes et les réclamations des clients sont suivies rigoureusement par l'entreprise, des actions sont aussi menées par l'entreprise pour protéger ses produits contre l'imitation et la contrefaçon et qui vont même, parfois, jusqu'à la poursuite judiciaire.

Par ailleurs, Naftal utilise les réseaux sociaux (Facebook et twitter) qui facilitent la relation de proximité avec ses clients, mais aussi pour développer son image de marque. Toutefois, lorsque nous avons consulté la page officielle de Naftal sur le réseau social « Facebook », nous avons remarqué que cette page est utilisée comme un moyen de communication, la majorité des publications sont destinées au personnel de l'entreprise : diffusion des communiqués et des notes d'informations internes, la revue de la presse...etc., mais on ne trouve pas des informations sur ses produits ou sur les services proposés au niveau de ses stations-service.

Par conséquent, la notation attribuée à ce processus selon le référentiel « thesaurus Bercy V 1 est comme suit :

**Tableau N° 42** : Notation du processus client de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

<b>Processus client</b>	<b>Résultat</b>	<b>Note</b>
<b>Processus Qualité</b>	<b>Une politique qualité existe, elle est rédigée et contrôlée</b>	<b>10</b>
Qualification du plan des prévisions commerciales	Rédaction collective, tableau de bord et suivi mensuel	15
Base de connaissance clients	Base de données clients complète	10
Formation de l'équipe commerciale	Base de connaissance (proposition type, guides, procédures...)	20
Dispositif de fidélisation de la clientèle	Classique dans le secteur	10
Enquêtes de satisfaction de la clientèle	Suivi permanent (Suivi des progrès– amélioration permanente)	20
<b>Processus commercial</b>		<b>15</b>
<b>Moyenne Processus client</b>		<b>12.5</b>

Le processus client a un rôle très important dans la création de valeur de l'entreprise, il conduit à commercialiser les produits pétroliers sur le marché national. Il contribue, d'une part, au développement de l'image de marque de l'entreprise par la satisfaction des clients et de l'autre part au développement de nouveaux produits ou services par l'identification des opportunités qui se présentent sur le marché, à travers les besoins et les attentes des clients.

Néanmoins, la note de ce processus a été affectée négativement d'une part par le processus qualité qui n'est pas totalement intégré dans tous les processus de l'entreprise, et d'autre part, par le suivi de la clientèle et sa fidélisation qui ne se font pas encore par des techniques et logiciels innovants par exemple le logiciel CRM « Customer Relationship Management ».

#### **B- Processus ressources humaines :**

L'évaluation de ce processus selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 » est basée sur deux principaux composants, à savoir : la sécurité du personnel et le management de l'entreprise. Ce dernier comporte, à son tour, les composantes suivantes : le style général de management, les valeurs et la culture de l'entreprise, le suivi et le développement du personnel et la formation des managers.

➤ **Processus Sécurité des personnes :**

**Tableau N° 43 :** Évaluation de la politique de sécurité de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

<b>Politique de sécurité contre les accidents de travail</b>	
Réputation sécurité est très forte (Niveau d'accident du travail est dans les meilleurs de la profession)	<b>46%</b>
La politique est éprouvée, les salariés y sont formés et ils la respectent – le taux d'accident est faible pour le secteur	38%
Une politique sécurité existe, elle est rédigée par un responsable sécurité – le taux d'accident est dans la moyenne du secteur	8%
Une politique sécurité existe, elle est rédigée par une fonction support – le taux d'accident est plus élevé que dans le reste du secteur	8%
Rien, le taux d'accident est très élevé ou il est inconnu	0%

La majorité des répondants estiment que la réputation sécurité de Naftal est très forte et le niveau d'accident du travail est très faible, et ce malgré que les employés travaillent dans un environnement à risque élevé.

En effet, l'activité HSE « Hygiène Sécurité Environnement » de Naftal assure la mise en place d'une politique de santé et de sécurité au travail et de l'environnement. Elle a pour principales missions la mise en conformité des installations et activités par rapport aux exigences légales et réglementaires, la réalisation des analyses et l'établissement des plans d'action dans le domaine de la HSE notamment celles prévues par le Décret Exécutif n°14-349 du 08 décembre 2014 fixant les conditions de la mise en conformité des installations et équipements relevant des activités de NAFTAL.

De plus, cette activité joue un rôle important dans la préservation de l'environnement (management des déchets, sites et sols pollués, rejets liquides, etc.) et la santé des travailleurs. Des campagnes de sensibilisation sur les incidents et les accidents sont menées régulièrement, notamment envers les chauffeurs, dans le but de réduire le nombre d'accidents. Un bilan est dressé chaque année pour présenter les indicateurs en matière de la santé des travailleurs de Naftal.

Ce processus a donc un rôle très important dans la réduction des coûts, en réduisant les incidents et les accidents et en assurant la qualité et la continuité du service par le maintien de tous les équipements de l'entreprise en exploitation tout en garantissant la sécurité de l'environnement.

➤ **Processus Management :**

**Tableau N° 44 :** Évaluation du processus management de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

<b>Style de management</b>	Participatif et responsable	Participatif	Autoritaire	Collectif / Démocratique (Collégial)	Laissez-faire (Laxiste)
	<b>57 %</b>	0 %	36 %	7 %	0 %
<b>Évaluations annuelles des employés</b>	Exploitées pour améliorer le capital humain	Partiellement exploitées (pour la personne)	Régulières, mais peu ou pas exploitées	Irrégulières	Absentes
	<b>31 %</b>	<b>31 %</b>	7 %	0 %	<b>31 %</b>
<b>Baromètre social de mesure du climat social et des conditions de travail au sein de l'entreprise</b>	Complet avec plan de progrès global	Complet avec plan d'action correctif	Annuel ou tous les deux ans	Des éléments ou irrégulier	Absent
	15 %	8 %	15 %	23 %	<b>39 %</b>
<b>Formation des managers</b>	Accompagnement des managers/ Coaching des managers	École de management interne	Pour tous – Formation externalisée	Partielle (sélection)	Absente
	21 %	<b>36 %</b>	29 %	7%	7%

**B-1- Le style de management au sein de Naftal:**

Le style de management a un impact très fort sur les résultats des employés. Plusieurs styles de management sont utilisés au sein de Naftal : le management participatif, autoritaire et collégial, mais plus de la moitié des répondants (57%) adopte le management participatif et responsable.



Cela a été confirmé par les entretiens que nous avons effectués au niveau de l'entreprise, l'ensemble des interviewés voit que le style de management dépend de la situation dans laquelle ils se trouvent et des collaborateurs qu'ils ont à gérer, mais dans la majorité des cas ils appliquent le management participatif et responsable. Ils favorisent le travail en groupe, la prise d'initiative, les débats où les idées de tous les participants sont acceptées. Aussi, des comités de lecture sont mis en place où parfois même le travail d'un supérieur est revu par un subordonné, le but est de favoriser l'apprentissage et l'implication des collaborateurs. Mais, chaque membre, manager ou collaborateur, doit être responsable et assume les conséquences de ses actes, qu'elles soient positives ou négatives.

### **B-2- La culture organisationnelle :**

Les méthodes utilisées par Naftal pour le transfert du savoir-faire permettent aussi le transfert des valeurs de l'entreprise. En effet, le travail en groupe et les réunions de travail et les briefings quotidiens permettent de transmettre les valeurs, les routines et même les anecdotes de l'entreprise aux collaborateurs. Aussi, cette complicité a permis de développer le sentiment d'appartenance et l'esprit de famille chez les employés de Naftal

De plus, au niveau des centres de formation de Naftal, l'expérience des formateurs internes aide non seulement à former la relève, mais aussi de transmettre les valeurs culturelles de l'entreprise.

### **B-3- Apprentissage et formation des employés :**

Les avis des répondants sur l'évaluation annuelle des employés divergent complètement. Certains cadres voient que les évaluations des employés sont totalement exploitées, d'autres cadres voient qu'elles ne sont que partiellement exploitées, une autre catégorie de cadre voit que l'entreprise n'effectue pas des évaluations pour le suivi de son personnel.

À travers les entretiens, nous avons constaté que le capital humain est suivi par des évaluations effectuées chaque année, mais pas pour l'ensemble des structures, ce qui explique la divergence des résultats. Aussi, Naftal ne détient pas un dispositif, rédigé, qui permet de mesurer le climat social au sein de l'entreprise.

Pour le développement du capital humain et le transfert des compétences, Naftal s'appuie principalement sur le travail de groupe et la formation interne. D'ailleurs, une grande collaboration entre les employés a été observée lors de notre stage.

Concernant la formation des managers, elle s'effectue souvent au niveau des centres de formation internes de l'entreprise. En effet, Naftal dispose de deux centres de formation : le Centre de Formation Khroub (CFK) et le Centre de Formation d'Oran (CFO). Ces deux écoles réalisent des plans annuels et pluriannuels de formation. De ce fait, elles assurent des formations de perfectionnement et de recyclage dans les métiers de base de Naftal ainsi que des programmes de formation sur mesure adaptés à des besoins spécifiques des activités de l'entreprise ou des tiers dans les domaines suivants:

- ✓ Commercialisation
- ✓ Distribution et transport
- ✓ Maintenance
- ✓ HSE
- ✓ Exploitation
- ✓ Conversion au GPL/C
- ✓ Intégration des cadres nouvellement recrutés

Par conséquent, la notation attribuée au processus « ressources humaines » selon le référentiel « thesaurus Bercy V1 » se présente comme suit :

**Tableau N° 45** : Notation du processus ressources humaines de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

<b>Indicateurs</b>	<b>Résultat</b>	<b>Note</b>
<b>Politique de sécurité contre les accidents de travail</b>	Réputation sécurité est très forte (Niveau d'accident du travail est dans les meilleurs de la profession)	<b>20</b>
<b>Évaluations annuelles des employés</b>	Partiellement exploitées (pour la personne)	15
<b>Style de management</b>	Participatif et responsable	20
<b>Baromètre social de mesure du climat social et des conditions de travail au sein de l'entreprise</b>	Absent	0
<b>Formation des managers</b>	École de management interne	15
<b>Valeurs et culture</b>	Résultent d'un travail collectif, partagées	15
<b>Processus management</b>		<b>13</b>
<b>Moyenne RH</b>		<b>16.5</b>

#### **B-4- Rôle du processus ressources humaines au sein de Naftal:**

D'après cette évaluation, le processus ressources humaines de Naftal est globalement bien structuré, bien qu'il nécessite certaines améliorations notamment en ce qui concerne le suivi du climat social au sein de l'entreprise.

Le principal rôle du processus « ressources humaines » de Naftal est d'assurer la disponibilité permanente des compétences pour tous les processus, notamment ceux générateurs de valeur, pour répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise, tout en assurant l'utilisation rationnelle des effectifs.

De ce fait, la valeur se crée à travers deux activités principales : l'emploi et la formation. L'emploi a pour rôle d'attirer les talents, d'assurer leur recrutement, sur la base des résultats découlant de l'analyse des ressources humaines en place, des prévisions de départs à la retraite, et de développer la gestion de carrière afin de maintenir les compétences.

La formation a pour rôle d'identifier les besoins en formation en tenant compte des objectifs stratégiques de Naftal, notamment les formations cœurs de métiers ciblées : commercialisation, transport, distribution, production, exploitation, métrologie, HSE. L'identification des besoins en formation se fait sur la base des entretiens, réalisés avec les managers, et des capacités de réalisation. Cette activité assure aussi la préparation de la relève, en organisant des actions de formation au profit des nouveaux cadres et des nouveaux recrutés, afin de faciliter leur intégration tout en privilégiant le recours aux compétences internes qui permet, d'une part, le transfert du savoir-faire et d'autre part, la rationalisation des charges liées à la formation.

À ce titre, la formation au sein de Naftal et l'accompagnement des jeunes employés permet de les préparer aux postes de responsabilités. D'après un directeur interviewé, suite au départ inattendu d'un des chefs de départements, il est facilement remplacé par les jeunes cadres, car ils sont déjà préparés à prendre des postes de responsabilité.

#### **C- Processus Finance :**

Le processus finance comporte la comptabilité et les contrôles effectués à partir des données comptables, les résultats du questionnaire concernant ce processus se présentent comme suit :

➤ **Processus comptabilité :**

**Tableau N° 46 :** Évaluation du processus comptabilité de NAFTAL selon le référentiel  
« Thesaurus Bercy V1 »

<b>La tenue de la comptabilité générale</b>	Une situation mensuelle	Une situation par trimestre	Clôture rapide – une situation par semestre	Clôture très lente (plus de 3 mois)	Problèmes réguliers à la clôture – difficultés de certification par auditeurs
	<b>77 %</b>	15 %	8 %	0 %	0 %
<b>La méthode utilisée pour gérer la trésorerie</b>	Gestion avancée et anticipative	Gestion prévisionnelle	Placement des excédents dans « Société d'Investissement à Capital Variable (SICAV)	Placement dans une SICAV de temps en temps	Aucune gestion
	9 %	<b>91 %</b>	0 %	0 %	0 %
<b>La méthode de comptabilité analytique utilisée</b>	La comptabilité par activité « méthode ABC (Activity Based Cost ) »	Rentabilité par produit et par client	Ratio de marge brute par produit	Embryonnaire/ élémentaire, mais pas fiable	Absente
	18 %	18 %	<b>64 %</b>	0 %	0 %

➤ **Processus Contrôle :**

**Tableau N° 47 :** Notation du processus contrôle de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

<b>Erreurs dans les données comptables remontées depuis les services</b>	Zéro défaut ou presque	Erreurs rares	Quelques erreurs un mois/ de temps en temps	Des erreurs tous les mois / jours	Des erreurs nombreuses chaque mois ou jour
	18 %	<b>55 %</b>	27 %	0 %	0 %

<b>Le suivi budgétaire des directions</b>	Tous budgets suivis et pas d'écarts	Contrôle tous budgets- peu d'écart significatif	Contrôle de tous les budgets, écarts assez fréquents	Contrôle du suivi de certaines directions	Pas de contrôle du suivi des directions
	18 %	<b>64 %</b>	9 %	9 %	0 %
<b>Autres contrôles effectués</b>	Contrôle complet et très efficace	Contrôle paiements clients, fournisseurs et ressources humaines	Contrôle paiements clients, contrôle fournisseurs trop léger	Contrôle paiements des clients trop léger	Pas d'autres contrôles
	<b>82 %</b>	9 %	0 %	0 %	9 %

Le processus finance est composé de la comptabilité générale, la comptabilité analytique, la trésorerie et le contrôle. Son rôle est l'élaboration des budgets par la prise en compte des mutations internes et externes de l'environnement afin d'éviter les dépassements, le suivi des coûts d'exploitation de tous les processus de l'entreprise dans le but de leur réduction. Aussi, il a pour rôle de veiller à l'application de la réglementation surtout en matière de paiement, et de présenter des situations périodiques qui aident les managers dans la prise de décision.

La notation attribuée au processus finance selon le référentiel « Thsaurus Bercy V1 » se présente comme suit :

**Tableau N° 48** : Notation du processus finance de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

<b>Indicateur</b>	<b>Résultat</b>	<b>Note</b>
<b>La tenue de la comptabilité générale</b>	Une situation mensuelle	20
<b>La méthode utilisée pour gérer la trésorerie</b>	Gestion prévisionnelle	15
<b>La méthode de comptabilité analytique utilisée</b>	Ratio de marge brute par produit	10
<b>Processus comptabilité</b>		<b>15</b>
<b>Erreurs dans les données comptables remontées depuis les services</b>	Erreurs rares	15
<b>Le suivi budgétaire des directions</b>	Contrôle tous budgets- peu d'écart significatif	15

<b>Autres contrôles effectués</b>	Contrôle complet et très efficace	20
<b>Processus contrôle</b>		<b>16.66</b>
<b>Moyenne Finance</b>		<b>15.83</b>

D'après les résultats obtenus par le questionnaire et l'analyse des entretiens, Naftal réalise un arrêté mensuel de sa comptabilité générale, avec un suivi prévisionnel de sa trésorerie, ce qui permet de réduire les erreurs dans les données transmises aux autres processus.

Concernant la comptabilité analytique, la méthode utilisée par l'entreprise est le suivi par le « Ratio de marge brute par produit », cette méthode permet à l'entreprise de déterminer, parmi ses activités, l'activité la plus créatrice de valeur, elle permet aussi de contrôler toutes les charges des produits et services de l'entreprise.

Les budgets de l'ensemble des structures sont suivis par la cellule contrôle de gestion au niveau opérationnel et la direction centrale « audit et contrôle de gestion », par des contrôles périodiques permettant aux responsables de contrôler leurs dépenses et suivre leurs créances. Cela a permis à l'entreprise de réduire les écarts entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé.

En effet, au sein de Naftal, le processus finance comporte aussi les activités de contrôle, il s'agit des activités Audit, marché et contrôle de gestion. Elles ont un rôle très important qui consiste principalement à s'assurer du respect des procédures mises en place et de la réglementation en vigueur, par l'évaluation du degré de maîtrise des actes de gestion, ainsi que la contribution à l'amélioration et à la rationalisation de la gestion.

➤ **L'activité audit :**

L'activité audit au sein de NAFTAL est une activité qui fonctionne avec des normes internationales telles que : COSO, IFACI, les supports et les documents sont aussi définis et normalisés, les thèmes, les délais et les budgets sont aussi définis au préalable.

Il existe deux types d'audit au niveau de NAFTAL : l'audit « programmé » ou « prévisionnel », il s'agit d'un ensemble de missions d'audit à réaliser dans les différentes structures, c'est un programme prévu en N-1 pour l'année N, arrêté par la direction générale avec les activités opérationnelles.

L'audit « commandé », c'est un audit sollicité par le commandement, suite à un problème posé, qui présente le caractère d'urgence.

La mission d'audit, qu'elle soit programmée ou commandée, est réalisée par des groupes pluridisciplinaires. Elle s'articule en trois phases : la phase préparation, la phase réalisation et la phase restitution et suivi des mises en œuvre des recommandations.

➤ **L'activité marché :**

C'est un organe de contrôle et garant des procédures. Son rôle est de s'assurer de la conformité de tout le processus d'attribution des marchés : l'appel d'offres, les délais, les commissions, le comité d'évaluation, le traitement des recours, jusqu'à la concrétisation du marché et la publication du résultat définitif. La signature du contrat met fin de la mission de cette activité, cette dernière est transférée au processus juridique qui a pour mission le suivi des contrats.

➤ **L'activité contrôle de gestion :**

Le rôle de cette activité est de fixer des indicateurs financiers et des indicateurs de gestion pour le suivi de toutes les activités de l'entreprise afin de mesurer, contrôler et analyser tous les résultats opérationnels de l'entreprise.

Pour le suivi de ces processus, Naftal s'appuie principalement sur des indicateurs qui permettent de comparer les objectifs avec les réalisations. Le suivi est mensuel, trimestriel et parfois annuel selon la nature des processus. En plus du suivi budget, d'autres indicateurs, quantitatifs et qualitatifs, sont utilisés pour le suivi des activités, nous pouvons citer : satisfaction client, le volume de vente mensuel, le recouvrement des créances, l'efficacité du personnel, le respect des délais, le nombre de livraisons par rapport aux commandes, nombre d'accidents.

**D- Autres processus : Rôle et création de valeur**

**Tableau N° 49 :** Notation des autres processus de NAFTAL selon le référentiel

« Thesaurus Bercy V1 »

	<b>Processus de production</b>	<b>Processus des achats</b>	<b>Processus Recherche &amp; Développement</b>	<b>Processus logistique</b>
Suivi de performance par un tableau de bord et amélioration permanente : forte progression sur plusieurs années	<b>82 %</b>	<b>45 %</b>	0 %	<b>56 %</b>

Processus orientés, réduction du délai et productivité collective: Progrès visibles	0 %	22 %	12 %	11 %
Optimisation de la productivité individuelle	9 %	0 %	13 %	11 %
Homogènes, par tradition orale, mais documents obsolètes	0 %	22 %	25 %	0 %
Absents	9 %	11 %	<b>50 %</b>	22 %
<b>Note</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>20</b>

Ces résultats montrent que les processus production, achat et logistique sont suivis rigoureusement par un tableau de bord dans le but de leur amélioration.

Bien que Naftal soit une entreprise de commercialisation, elle détient un processus production. Ce processus concerne l'enfutage des GPL et la formulation des bitumes. L'enfutage de GPL est une activité caractérisée par une augmentation importante dans la période hivernale, ce processus assure la disponibilité du produit durant toute cette période. La formulation des bitumes est une activité aussi importante, d'autant plus que ce marché est caractérisé par la présence de plusieurs opérateurs privés.

Concernant le processus « approvisionnement et logistique », il a un rôle clé pour garantir l'approvisionnement régulier du marché national en quantités suffisantes en carburants et en GPL et garantir la sécurisation permanente de ces derniers. Et ce, en suivant les stocks et en assurant le transport adapté. Ce dernier est effectué par les moyens de l'entreprise (transport par route et par pipes), mais aussi par les moyens de transport des tiers tels que le cabotage, les rails et les camions des transporteurs privés.

De ce fait, ce processus contribue de manière directe dans la création de valeur de l'entreprise, et ce par l'optimisation et la rationalisation des coûts de stockage et de transport. Toutefois, les coûts de transport de NAFTAL sont très importants, représentant 35% de la valeur ajoutée créée par les activités de Naftal (source: note d'orientation 2017-2021), ce coût est dû notamment au prix élevé des transporteurs privés.

Par ailleurs, la moitié des répondants voit que le processus « Recherche et développement » n'existe pas au sein de l'entreprise. En effet, au niveau de Naftal, la recherche est assurée par la structure « stratégie, planification et économie » au niveau central et il n'y a pas une structure dédiée à la « recherche et développement ».



### 1-2-3- Évaluation de la flexibilité de NAFTAL:

**Tableau N° 50 :** Évaluation de la flexibilité de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

<b>Description de la flexibilité de l'entreprise et sa capacité de réorganisation</b>		<b>Preuve par l'exemple</b>	
Entreprise très décentralisée, composée de petites unités autonomes, système de reporting et de contrôle léger	23 %	Au cours des dernières années, l'entreprise a réussi plusieurs tours de force en matière d'adaptation	25 %
L'autonomie fait partie de la culture de l'entreprise. Les dirigeants de Business Unit ont de réelles marges de manœuvre	8 %	L'entreprise a montré sa capacité à se montrer adaptable et flexible dans le cadre de réorganisations passées	<b>50 %</b>
Entreprise assez centralisée, le système de reporting et de contrôle est lourd	23 %	Les grandes réformes conduites par l'entreprise ont été difficiles, mais ont fini par réussir	8 %
Entreprise très centralisée et adepte de procédures strictes	<b>38 %</b>	L'entreprise évite de se transformer ou le fait dans la douleur, avec des séquelles	9 %
Organisation poussiéreuse et procédurière incapable de se réformer	8 %	Entreprise immobile, rigide, capacité de se transformer proche de zéro	8 %
<b>Note</b>	<b>5</b>	<b>Note</b>	<b>15</b>

Les résultats du questionnaire ne nous permettent pas d'évaluer la flexibilité de Naftal, certains répondants voient que l'entreprise est flexible et que la réussite des réorganisations effectuées précédemment par l'entreprise prouve son adaptabilité. D'autres répondants voient que l'entreprise est centralisée et le système de contrôle est lourd. Une autre partie des répondants voient aussi que l'entreprise est très centralisée et applique des procédures strictes.

Pour cela, nous allons nous appuyer sur les résultats des entretiens. L'ensemble des cadres interviewés a confirmé qu'il a une faible marge de manœuvre et que le pouvoir de décision est centralisé. Les responsables, pour prendre certaines décisions, doivent se référer aux instructions de gestion et aux procédures existantes, s'ils se trouvent devant une situation qui n'est pas indiquée dans ces deux références, la décision doit être validée par la hiérarchie.

De ce fait, la notation attribuée à cette composante du capital organisationnel selon le référentiel « thesaurus Bercy V1 » est la suivante :

**Tableau N° 51** : Notation de la flexibilité de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

<b>Description de la flexibilité de l'entreprise et sa capacité de réorganisation</b>	<b>Preuve par l'exemple</b>	<b>Note</b>
Entreprise assez centralisée, le système de reporting et de contrôle est lourd	Les grandes réformes conduites par l'entreprise ont été difficiles, mais ont fini par réussir	<b>10</b>

**1-2-4- Capacité d'improvisation et gestion des projets au sein de NAFTAL :**

**Tableau N° 52** : Notation de la capacité d'improvisation de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

Maitrise de la gestion projet	
Forte culture de projet, maîtrise par les chefs, les membres sont détachés, les dépassements sont exceptionnels	31 %
Une équipe est constituée, le chef maîtrise le projet, l'entreprise dispose d'une méthode rédigée, les dépassements rares	<b>54 %</b>
Lorsqu'un projet est lancé, une équipe projet est constituée – dépassement fréquent (budgets délais)	8 %
Lorsqu'un projet est lancé, un chef de projet est nommé - dépassements systématiques (budget et délais)	0 %
Concept inconnu de l'entreprise (nombreux échecs)	8%
<b>Note</b>	<b>15</b>

Naftal réalise beaucoup de projets, dans différents domaines, notamment des projets d'investissement, qui sont gérés selon réglementation des marchés publics ayant pour but de garantir la transparence des procédures, l'égalité de traitement des entreprises soumissionnaires et une meilleure utilisation des fonds publics.

La première phase des projets consiste à définir les objectifs et à réaliser une analyse des opportunités, des risques et des impacts sur le plan économique, technologique, sociologique et environnemental, le choix se fait en privilégiant les projets à forte valeur

ajoutée. La deuxième phase correspond à la définition des besoins financiers et humains, l'expression de ces besoins se fait sur la base d'un cahier des charges qui doit identifier précisément ce qui est attendu du projet. Une fois le projet est lancé, son suivi se fait par des réunions dans lesquelles l'ensemble des phases est présenté avec les réalisations et les écarts constatés dans chaque phase.

Les projets au niveau de NAFTAL sont aussi gérés par des procédures et des instructions internes de gestion. Selon les interviewés, les membres des projets sont sélectionnés, et dans la majorité des cas, ils ont des réactions positives et l'initiative est très favorisée.

Selon certains responsables, les membres de projet peuvent contacter directement le directeur responsable du projet, pour avoir certaines précisions lorsque le chef de projet ne peut pas apporter certaines clarifications notamment techniques.

La réduction des délais de réalisation des projets, au niveau de Naftal, se fait notamment par :

- La constitution des équipes semi-autonomes,
- Une définition claire des responsabilités de chaque membre,
- L'accroissement de la marge de manœuvre du chef du projet
- Le choix des entreprises performantes de réalisation et le respect des délais contractuels.

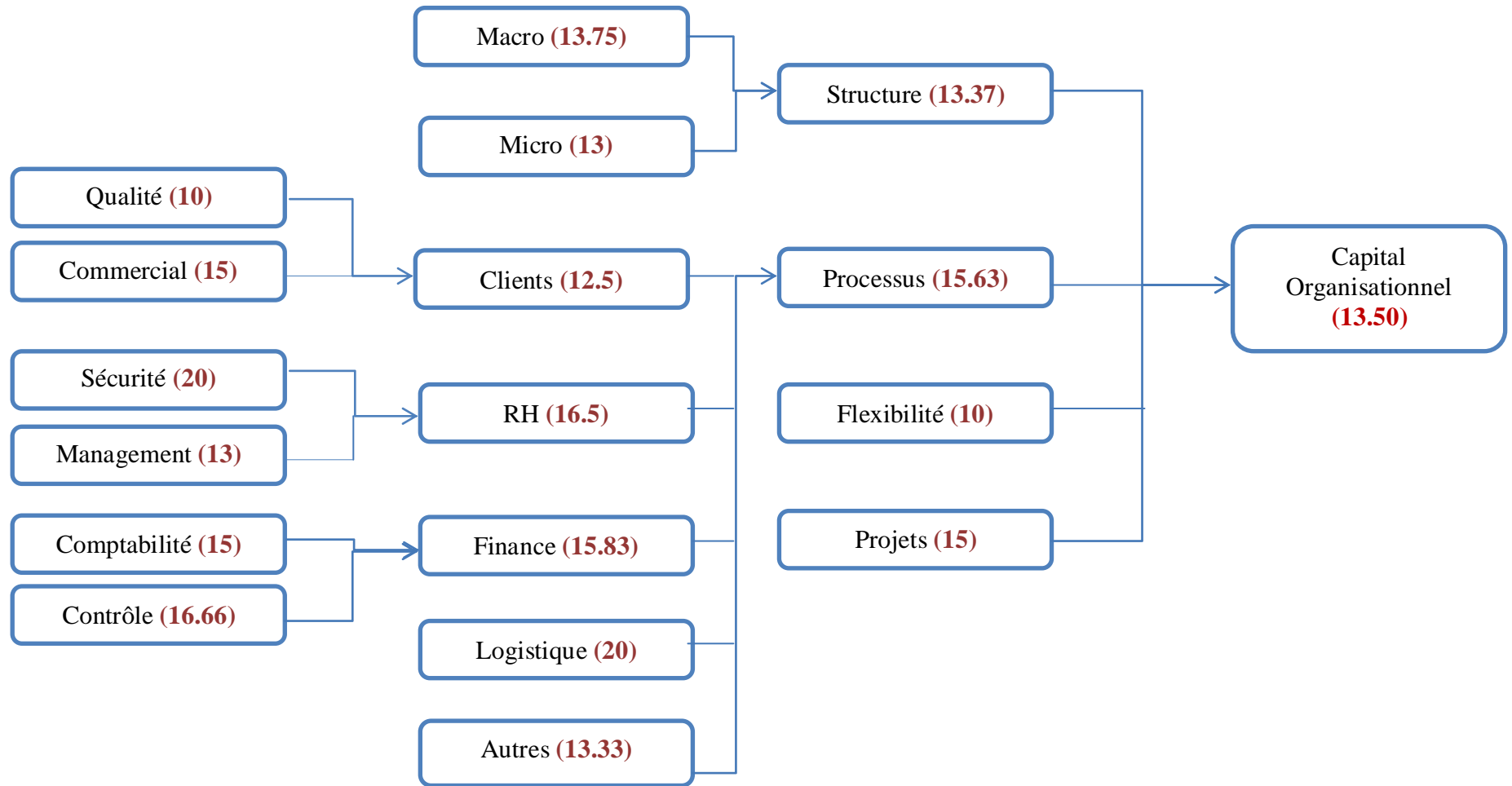
Cela permettra de développer les capacités d'engineering des équipes et leur capacité d'improvisation pour une meilleure maîtrise des projets.

Pour la réalisation de son vaste programme d'investissements, NAFTAL s'appuie essentiellement sur la formation du personnel pour le développement des capacités d'engineering et le développement des capacités internes pour la gestion des situations d'urgences et de crises au cours des projets et afin de maîtriser les coûts et les délais.

Cependant, parmi les contraintes soulevées par les interviewés au niveau des structures décentralisées, les prérogatives conférées aux opérationnels par la direction générale concernant la gestion des projets. Un des interviewés nous a expliqué que certains projets importants qui demandent une réactivité rapide sont centralisés au niveau de la direction générale, cela impacte parfois le fonctionnement et la durée du projet.

Après avoir évalué chaque composante du capital organisationnel de Naftal, nous présentons ci-dessous l'évaluation extra financière globale de ce dernier selon le référentiel « thesaurus Bercy V1 » de NAFTAL:

**Figure N° 18** : Évaluation du capital organisationnel de Naftal selon le Thesaurus Bercy V1



## **Section 2 : Synthèse et discussion des résultats : Caractéristiques de l'organisation créatrice de valeur**

### **2-1- Organisation de NCA Rouiba : Caractéristiques et création de valeur**

#### **2-1-1- La création de valeur par l'entreprise :**

À travers les entretiens que nous avons effectués, nous avons essayé de connaître la perception de chaque responsable sur la valeur créée par son entreprise, afin d'apprécier la contribution de chaque processus dans cette création de valeur.

La perception de la création de valeur diffère d'un responsable à un autre. La majorité des responsables voient que la valeur est globale, elle ne concerne pas uniquement le résultat économique de l'entreprise, mais elle se crée à plusieurs niveaux. Ils voient aussi que l'entreprise est au cœur d'un système vertueux et s'inscrit dans un cadre de développement local, qui intègre :

#### **✓ Valeur économique :**

L'entreprise crée de la valeur pour ses actionnaires par les résultats qu'elle réalise, mais aussi par le développement à long terme à travers les innovations et les investissements dans l'équipement industriel et technologique.

#### **✓ Valeur sociale :**

La valeur sociale est créée par l'entreprise en investissant dans le capital humain, en gérant les carrières de ses collaborateurs, en leur offrant des possibilités d'avancement et en ayant des outils automatisés qui permettent de travailler plus rapidement, de collaborer et d'être en juste à temps. L'accroissement de la valeur actionnariale ne peut être assuré sans l'accroissement du niveau d'expertise du capital humain.

Par ailleurs, afin d'assurer l'intégrité des employés et l'esprit d'appartenance, de nombreux employés sont des habitants de la ville dans laquelle l'entreprise se trouve. Aussi, NCA Rouiba favorise l'aspect familial dans le recrutement dans le but de développer l'esprit de famille et de fidéliser son personnel.

✓ **Valeur environnementale :**

Cette valeur résulte du respect de l'environnement, à travers notamment le tri des déchets et la réduction des pertes. De plus, l'entreprise a sa propre station d'épuration, donc les eaux usées sont directement déversées dans le système d'épuration local.

En effet, la richesse créée par l'entreprise est sociétale, elle partagée entre ses actionnaires, l'État sous forme d'impôts, les employés, les clients et les entreprises avec lesquelles elle travaille. Toute la chaîne de valeur bénéficie des résultats générés par l'entreprise.

Aussi, l'entreprise essaie de proposer à ses clients des produits de plus en plus naturels par la réduction des additifs et la diminution du taux de sucre dans les boissons selon les recommandations de l'Organisation mondiale de la santé.

Des enquêtes de satisfaction sont réalisées au niveau corporate par la communication institutionnelle et par la direction marketing, afin d'évaluer la perception des parties prenantes par rapport à l'entreprise, ce qui permet à cette dernière de se remettre en cause et apporter les améliorations nécessaires pour satisfaire ses parties prenantes, qui elles-mêmes contribuent dans la création de richesse de l'entreprise.

**2-1-2- Les facteurs déterminant la réalisation des objectifs et la création de valeur :**

Nous avons essayé à travers les entretiens menés avec les responsables de NCA Rouiba de connaître les facteurs qui leur permettent de créer de la valeur. L'analyse de ces entretiens montre que certains facteurs reviennent fréquemment, tels que :

- Visibilité et clarté des objectifs : Les ressources et les compétences de l'entreprise devraient être portées par la vision de la direction générale. Pour cela, les objectifs stratégiques de l'entreprise doivent être visibles et clairs ;
- Une bonne gouvernance ;
- Le partage de l'information ;
- Responsabilité, autonomie, une grande marge d'initiative ;
- Les compétences, l'engagement des employés, leur honnêteté, leur intégration, la confiance, multidisciplinarité, l'esprit du groupe ;
- L'assistance mutuelle entre responsables et subordonnés ;
- Le climat de travail ;
- La maîtrise des budgets et des coûts, le pilotage et le suivi.
- L'écoute des clients et leur satisfaction

- Disponibilité des équipements, des technologies et des moyens de qualité

Concernant les facteurs qui bloquent la réalisation des objectifs et la création de valeur, les interviewés ont insisté notamment sur :

- La centralisation des décisions et le style de management autoritaire du supérieur ;
- Manque de process ;
- Des facteurs exogènes : la concurrence déloyale, le non-respect des normes, Non-disponibilité des sous-traitants, lois et procédures réglementaires (importation et commerce extérieur) ;
- La non-implication des employés ;
- Manque de moyens financiers et le ralentissement des investissements.

À partir de ces résultats, nous constatons que les capacités organisationnelles contribuent de manière significative dans la création de la valeur de l'entreprise, en s'appuyant sur le capital matériel et financier d'une part et sur le capital humain et relationnel d'autre part. Elles peuvent aussi constituer des facteurs de blocage de la réalisation des objectifs stratégiques et détruire ainsi la valeur.

### **2-1-3- La création de valeur par le capital organisationnel**

#### **2-1-3-1- Création de valeur par les capacités stratégiques :**

- **L'aptitude à saisir les opportunités externes et de développer de nouveaux produits/services :**

NCA Rouiba ne détient pas une direction de stratégie, toutefois, la définition de la stratégie de l'entreprise se fait par le comité stratégique, présidé par le PDG, regroupant les principaux directeurs. De plus, l'entreprise comporte une direction recherche et développement, qui s'occupe du développement de nouveaux produits ou services.

Pour saisir les opportunités et anticiper (puis gérer) les menaces externes, l'entreprise s'appuie principalement sur des ressources internes, notamment les compétences marketing et techniques des directions recherche et développement et marketing qui assurent la veille, avec la coopération avec les autres directions.

Le rôle de la direction recherche et développement est d'être à l'écoute de ce qui vient de l'extérieur, de se projeter et d'anticiper pour prévoir ce qui va se passer sur le marché. D'après le directeur de la recherche et développement, la concurrence n'est pas forcément un danger, car elle peut être transformée en opportunité.



C'est pourquoi des ateliers d'innovation et de partage d'expériences sont organisés régulièrement par NCA Rouiba avec les entreprises du secteur dans le cadre de l'Association de Producteurs Algériens de Boissons (APAB), créée par le PDG de la société, afin de promouvoir les échanges et coopérations entre ces entreprises et agir en symbiose avec les pouvoirs publics. Cette association est une source d'informations pour l'entreprise pour appréhender le marché, ce qui lui permet d'améliorer sa capacité d'absorption.

La direction marketing, quant à elle, propose de lancer de nouveaux produits, de nouveau packaging ou de nouveaux formats de calibrages, et ce à partir des données de marché reçues par des enquêtes réalisées sur le terrain ou sur les réseaux sociaux et par des recherches de potentialités.

La participation aux salons, aux séminaires, le benchmarking et le suivi des marchés internationaux, notamment européens sont aussi des outils importants qui améliorent la capacité de l'entreprise à développer de nouveaux produits et de pénétrer des niches, de mass market ou de grands marchés.

Cette démarche de développement de nouveaux produits se fait sur la base d'un processus formalisé qui s'articule en cinq étapes :

- 1- Phase d'écoute ;
- 2- Phase de réception des idées et planification ;
- 3- Phase de réalisation ;
- 4- Phase de contrôle ;
- 5- Phase d'amélioration.

Ce processus permet à l'entreprise d'être à l'écoute du marché interne et externe pour innover. Toutefois, les moyens d'investissement obligent l'entreprise à hiérarchiser et prioriser les différentes opportunités qui se présentent. Par exemple, un produit destiné aux seniors peut être d'une priorité moindre par rapport à un produit destiné aux juniors.

Ce processus est le résultat d'une capitalisation des connaissances, construites et acquises à travers l'expérience et les échanges avec des laboratoires externes.

Selon les responsables interviewés de l'entreprise, bien qu'elle ne peut pas être à l'abri d'une imitation, elle est balisée par des processus, soumis à des contrôles de qualité, en plus elle est certifiée ISO et détient des brevets, ce qui lui apporte de la protection. Par ailleurs, l'entreprise essaie de se différencier à travers le packaging de ses produits sa politique marketing et commerciale, pour qu'elle soit clairement identifiée.

➤ **Les capacités de mobilité et la flexibilité de l'organisation :**

Bien que les décisions au sein de NCA Rouiba soient centralisées, l'entreprise a montré sa capacité à se montrer adaptable et flexible dans le cadre de réorganisations entreprises auparavant. La capacité de l'entreprise à résister pour garder sa pérennité (50 ans d'existence) et réaliser des résultats bénéficiaires malgré les moments de flottements qu'elle a connus d'une part et les fluctuations et l'instabilité du marché algérien et l'évolution des besoins des clients d'autre part, affirme sa capacité de mobilité.

➤ **Capacité d'improvisation pour une meilleure maîtrise des projets :**

NCA Rouiba dispose d'une méthode formalisée pour la conduite de ses projets. Aussi, la direction « système de management intégré » met en place des procédures et les communique aux différentes structures, elle assure aussi leur mise à jour tout en tenant compte des propositions de ces dernières.

Pour faire face aux imprévus dans les projets de développement de nouveaux produits, des plans de développement et des plans de remplacement assez détaillés sont préparés dès le lancement du projet. C'est pourquoi les dépassements des budgets et des délais sont rares.

Le suivi des projets se fait principalement par des réunions, car l'entreprise ne détient pas encore un système d'information pour effectuer le suivi de ses différents projets. Ces réunions favorisent l'apprentissage et la capitalisation des connaissances acquises au cours des projets.

Néanmoins, lorsque l'équipe projet se trouve face à des événements imprévus qui modifient les plans préétablis, elle ne peut pas réagir immédiatement. Selon les interviewés, certaines difficultés rencontrées demandent des décisions du plus haut niveau.

**2-1-3-2- Création de valeur par les processus opérationnels :**

Chaque processus opérationnel contribue de manière directe ou indirecte dans la création de valeur globale de l'entreprise. Comme nous l'avons vu dans la section précédente, les processus : Supply chain, production, commercial sont des processus qui contribuent directement à la création de cette valeur, la supply chain veille à réduire les coûts d'achats et de stockage en fournissant les moyens nécessaires au processus production, ce dernier assure la réalisation de la politique de la direction en termes de quantité et de qualité. Le processus

commercial, tout en reflétant l'image de l'entreprise, assure les ventes pour les clients et joue le rôle de support d'information aux autres processus.

Ces processus ne peuvent assurer leur rôle sans l'appui des processus de soutien : ressources humaines, finance, système d'information, système de management intégré.

Le processus ressources humaines permet de former les collaborateurs dans les différentes activités et met en place les moyens nécessaires afin de réduire la dépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs et d'assurer le transfert du savoir-faire et la continuité de l'activité.

Le processus finance permet, d'une part, d'établir les prévisions nécessaires pour la réalisation des objectifs de l'entreprise, et d'autre part, il permet de contrôler les charges de chaque processus et de suivre leur évolution dans le but de rationaliser la gestion de celle-ci et améliorer sa performance. Le système de management intégré agit sur le volet qualité et l'amélioration continue de tous les processus de l'entreprise, en veillant à l'application des normes ISO.

Le système d'information n'est pas encore instauré au niveau de NCA Rouiba, son déploiement est prévu pour la fin de l'année 2017. Mais une fois finalisé, il permettra de mettre en place des outils qui permettent le gain du temps et la réduction des coûts par l'automatisation des différentes activités. Il permet aussi de tracer toute la valeur créée par les différents processus.

Pour créer de la valeur, la structure organisationnelle doit permettre une meilleure combinaison des processus de l'entreprise. NCA Rouiba est une entreprise qui a une structure classique, très hiérarchique. L'analyse de sa microstructure montre qu'il y a plusieurs postes de responsabilité, nous avons remarqué que dans chaque direction, en plus du directeur, il y a plusieurs autres responsables. De plus, elle est dotée de plusieurs procédures et instructions internes et une faible marge de manœuvre est accordée à ces responsables. Cette organisation n'est plus adaptée à la taille que NCA Rouiba a atteinte aujourd'hui.

## **2-2- Organisation de Naftal: Caractéristiques et création de valeur**

### **2-2-1- La création de valeur par l'entreprise :**

Les entretiens que nous avons effectués au niveau de Naftal, nous ont permis de connaître la perception de chaque responsable sur la valeur créée par son entreprise et

d'apprécier ainsi la contribution de chaque processus dans cette valeur. D'après les responsables interviewés, Naftal a un rôle très important sur le plan macro-économique et micro-économique, elle crée différents types de valeur :

✓ **Valeur macroéconomique :**

NAFTAL est parmi les plus importantes entreprises publiques, et représente un pilier de la politique de l'État. Elle a des activités stratégiques dont l'objectif est de satisfaire un besoin d'intérêt général en assurant la distribution des produits importants sur tout le territoire national, tout en contribuant à la collecte de l'argent au profit de l'État sous forme de taxes « taxe sur les produits pétroliers TPP ».

Naftal est une entreprise publique qui assure le service public par la commercialisation des produits pétroliers et non pétroliers sur tout le territoire algérien. Ainsi, Naftal crée de la richesse à toutes les entreprises qui travaillent avec elle. En effet, elle réalise annuellement des investissements qui s'élèvent jusqu'à 28 milliards de dinars.

Aussi, parmi les activités de Naftal, nous pouvons mettre en lumière les activités aviation et marine. L'activité marine propose ses produits « carburant et lubrifiants » aux navires algériens et étrangers, contribuant ainsi à l'entrée des devises étrangères au pays et éviter aussi la sortie d'argent du pays par les navires algériens. De même, l'activité aviation propose aussi le carburant et les lubrifiants aux avions des compagnies algériennes et étrangères qui atterrissent en Algérie. La qualité des produits de ces deux activités et leur disponibilité dans les ports et les aéroports permettent aussi de donner une bonne image pour l'économie du pays.

✓ **Valeur sociale et environnementale :**

Naftal assure la disponibilité des produits pétroliers sur tout le territoire algérien avec le même prix, quel que soit la distance ou le lieu de livraison, sans prendre en considération les coûts de distribution. C'est une manière de faire bénéficier les citoyens des richesses naturelles de leur pays avec une répartition équitable.

Aussi, l'entreprise est présente sur le territoire national, ce qui a permis de créer plusieurs postes qui ont fait l'objet de recrutement dans les différents domaines « 32 000 postes de travail ».

Par ailleurs, vu que les produits commercialisés par Naftal sont dangereux, la protection de l'environnement constitue un axe important dans la politique de Naftal. De ce fait, elle travaille en collaboration avec le ministère chargé de l'environnement dans la mise en œuvre du programme national d'action environnemental pour assurer un développement durable.

Pour cela, l'entreprise veille à réduire les déchets et à protéger les riverains et le personnel contre les risques liés à ses activités. Elle participe aussi aux différentes manifestations à caractère écologique. Aussi, des journées de sensibilisation et des actions dédiées à la protection de l'environnement sont régulièrement organisées par les managers et les employés dans le cadre de la politique environnementale de l'entreprise.

#### ✓ **Valeur micro-économique:**

L'objectif principal de Naftal est de maximiser la richesse créée pour ses actionnaires à partir de ses activités de commercialisation des produits pétroliers. Pour ce faire, des efforts sont déployés par Naftal afin de rationaliser ses dépenses et améliorer sa performance.

Cette performance ne peut être atteinte sans la satisfaction des clients. Naftal assure la disponibilité de ses produits sur tout le territoire national. De plus, des contrôles permanents sont effectués afin de garantir la qualité et la conformité de ses produits dans le but d'accroître la satisfaction de ses clients.

Naftal crée de la valeur aussi pour son personnel en veillant à l'amélioration de la qualité de vie au travail. En effet, elle est considérée par la majorité de ses employés comme une école. En plus de l'accompagnement interne, Naftal a ses propres centres de formation qui proposent des formations pour l'ensemble des employés dans différents domaines. Ces formations sont souvent assurées par les employés de Naftal les plus expérimentés. Cet accompagnement interne et externe a permis de créer un esprit de famille au sein de l'entreprise et a favorisé le sens d'appartenance et la solidarité entre les employés.

#### **2-2-2- Les facteurs déterminant la réalisation des objectifs et la création de valeur :**

L'atteinte des objectifs et la réussite à long terme dépendent des facteurs internes et externes. L'analyse des entretiens menés au niveau de NAFTAL nous a permis de relever les facteurs suivants :

- Une organisation solide et stable,

- Un capital humain ambitieux et impliqué,
- Une stratégie connue de tous basée sur des objectifs réalisables,
- Un management participatif favorisant le travail en groupe,
- Une meilleure communication et la diffusion des informations,
- Disponibilité des moyens financiers et physiques.
- Facteurs externes : la stabilité de l'environnement et les relations symbiotiques avec les partenaires.

Concernant les facteurs qui bloquent la réalisation des objectifs, les interviewés ont insisté notamment sur :

- Le changement imprévu qui ne prend pas en considération l'histoire et la culture de l'entreprise,
- Une structure inadéquate,
- Des procédures contraignantes,
- Indisponibilité des moyens financiers
- Le non-partage des responsabilités
- Personnel incompetent
- Facteurs externes : l'instabilité de l'environnement externe et des réglementations contraignantes, la non-disponibilité des prestataires locaux.

Ces résultats montrent que le capital organisationnel est un facteur déterminant qui permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Il peut aussi bloquer la réalisation de ces derniers lorsqu'il n'est pas pris en compte, au même titre que le capital physique, humain et relationnel.

### **2-2-3- La création de valeur par le capital organisationnel :**

#### **2-2-3-1- Création de valeur par les capacités stratégiques :**

- **Les capacités dynamiques et l'aptitude à saisir les opportunités :**

Comme nous l'avons souligné dans notre partie théorique, les capacités dynamiques représentent le processus par lequel l'entreprise identifie ou crée une opportunité, saisit cette opportunité, et met en œuvre une démarche d'alignement de son organisation sur l'opportunité identifiée.

Ces capacités sont souvent mobilisées dans la formulation de la stratégie qui guidera l'évolution de l'entreprise. Or, d'après certains responsables au niveau opérationnel, ils ne sont pas associés au processus de réflexion stratégique de Naftal, bien qu'ils soient en contact

direct avec les clients et les partenaires de l'entreprise et donc ils détiennent des informations utiles sur l'évolution du marché.

La stratégie est définie au niveau central, la direction exécutive « stratégie, planification et économie » assure la coordination du processus de la formulation de la stratégie, son adoption ainsi que le suivi de sa mise en œuvre au niveau décentralisé, à travers les objectifs stratégiques transmis à toutes les structures.

Aussi, Naftal n'a pas une structure de recherche et développement chargée du développement de nouveaux services ou produits. C'est la direction exécutive « stratégie, planification et économie » qui réalise des études stratégiques sur l'évolution du marché dans tous les domaines d'activités stratégiques de l'entreprise, elle définit aussi les politiques et les méthodes de benchmarking.

Par ailleurs, des brainstormings sont organisés par l'entreprise regroupant les cadres de différentes structures, centrales et opérationnelles, afin de proposer de nouveaux produits ou service créateurs de valeur, pouvant être développés par l'entreprise. Cette technique favorise la créativité et l'innovation et améliore ainsi les capacités stratégiques de l'entreprise.

Parmi les activités proposées lors des brainstormings nous pouvons citer :

- La fabrication du Kit de conversion pour développer l'activité de GPL, ce produit est économique et écologique. Le développement de cette activité permettra de réduire l'importation de « l'essence super ». Cette proposition est issue d'un benchmark sur trois pays : la Turquie, le Japon et la Pologne.

- La distribution des bitumes en petite quantité, il s'agit d'un besoin exprimé par certains clients.

- Développement des activités dites « hors fuels » : introduction au niveau des stations-service de nouvelles activités (restauration, boutiques, entretien mécanique rapide...);

- Le développement du GNCc ;

- Le blending des lubrifiants ;

- Le développement des produits d'entretien automobiles;

- Le développement de l'activité « pneumatiques » avec un major;

- Production de détachants sur la base des produits : « Jet déclassé » ou le « kérosène ».

La majorité de ces propositions a été intégrée dans le plan à moyen terme 2017/2021 de Naftal. Certaines activités vont être sous-traitées ou développées en partenariat afin de permettre à Naftal de se recentrer sur ses métiers de base.

➤ **Les capacités de mobilité et la flexibilité de l'organisation**

Nous avons vu que les décisions au niveau de Naftal sont centralisées au niveau de la direction générale, les unités opérationnelles n'ont qu'une faible marge de manœuvre. Cependant, certaines décisions devraient être prises au niveau opérationnel et demandent une réaction plus forte.

Bien que les responsables au niveau opérationnel adoptent le style de management participatif, acceptent les erreurs de la part des subordonnés et favorisent la prise d'initiative, cela n'a pas permis d'améliorer la capacité de mobilité de l'entreprise (10/20 selon le référentiel thésaurus bercy V1 », puisqu'ils n'ont pas l'autonomie dans la prise de décision. Cela a rendu l'organisation de Naftal plus rigide imposant l'application des règles et des instructions décisionnelles contraignantes.

➤ **Capacité d'improvisation pour une meilleure maîtrise des projets**

Naftal a une forte capacité d'improvisation dans les projets (15/20 selon le référentiel thésaurus bercy V1). En effet, les projets sont suivis par des procédures et des instructions de gestion, des équipes semi-autonomes sont constituées avec une définition claire de leur responsabilité. Les membres des projets ont souvent des réactions positives et l'initiative est très favorisée par les chefs de projets. Cela permet de réduire les délais de réalisation des projets et réduire ainsi leurs coûts.

**2-2-3-2- La création de valeur par les processus opérationnels :**

Chaque processus opérationnel contribue de manière directe ou indirecte dans la création de valeur globale de l'entreprise.

Les processus de réalisation contribuent de manière directe à la création de valeur de l'entreprise. Ils permettent de garantir l'approvisionnement régulier du marché national en quantités suffisantes en produits pétroliers et garantir la sécurisation permanente de ces derniers, en suivant les stocks et en assurant le transport adapté.

De ce fait, la valeur est créée par la complémentarité de ses processus. Les processus production, approvisionnement, exploitation et maintenance assurent la conformité des



installations et la disponibilité des produits pour les clients finaux, le processus commercial assure l'entrée d'argent et le développement de l'image de marque de l'entreprise par la satisfaction des clients. Pour le processus HSE, la valeur ajoutée est de garantir la sécurité de l'environnement, des biens et du personnel.

Les autres processus de soutien: ressources humaines, qualité, finance sont des processus qui permettent d'aider les processus de base dans la création de cette valeur. Ils assurent la satisfaction du personnel envers les conditions de travail, la sécurisation des installations de l'entreprise, l'amélioration de la santé financière de l'entreprise ainsi que le suivi continu du fonctionnement de tous les processus de l'entreprise et de la valeur créée.

#### **2-2-4- Propositions pour un capital organisationnel créateur de valeur :**

L'évaluation extra financière selon le référentiel « thésaurus Bercy V1 » des deux entreprises nous a permis d'avoir une appréciation générale sur leur capital organisationnel. Cette évaluation a dégagé un résultat globalement satisfaisant pour NCA Rouiba, il s'élève à 15.95/20. Tandis que l'évaluation du capital organisationnel de Naftal a dégagé un résultat modéré de 13.50/20.

Cette évaluation extra financière nous permet de faire ressortir les composantes qui impactent défavorablement ces résultats. Ainsi, nous pouvons formuler les propositions suivantes en vue d'améliorer les capacités stratégiques et opérationnelles des deux entreprises en vue d'une utilisation optimale de leurs ressources pour accroître la valeur créée.

#### **Mettre en place une structure organisationnelle adaptée :**

Une structure organisationnelle adaptée à la stratégie permet une meilleure coordination des activités de l'entreprise. Ainsi, l'organigramme de l'entreprise devrait faire apparaître clairement toutes les fonctions de l'entreprise selon leur importance. Il devrait être à jour et diffusé à l'ensemble du personnel de l'entreprise. Aussi, chaque membre doit connaître ses missions dans le cadre de la stratégie de son entreprise.

NCA Rouiba est une entreprise très hiérarchisée. Son organisation comporte plusieurs postes de responsabilités, d'après un responsable interviewé, pour faciliter l'accès à l'information il faut « *avoir une organisation assez simple, plate, mieux qu'avoir plusieurs ramifications* », cela permettra d'éviter les longs circuits de transmission de l'information.

La multiplication des postes de responsabilité au niveau de NCA Rouiba s'explique par l'augmentation de la taille de l'entreprise ces dernières années. Toutefois, cette organisation n'a pas amélioré le fonctionnement de l'entreprise, il en résulte une lenteur dans la prise de décision. Pour cela, la création des unités décentralisées et autonomes améliorera le fonctionnement de l'entreprise, le siège s'occupera uniquement de la planification, de la coordination et de la gestion de la complexité provoquée par l'environnement, au lieu de gérer les situations opérationnelles quotidiennes.

De plus, la position fonctionnelle du contrôle de gestion devrait être transférée vers une position de conseil qui dépendra directement de la direction générale pour pouvoir jouer son rôle de pilotage de l'organisation de l'entreprise dans une vision globale afin de la conduire à une optimisation de ses ressources. De plus, certaines activités comme la gestion du parc auto et de l'entretien peuvent être sous-traitées afin de consacrer le temps et les moyens liés à ces activités aux activités cœur de métier.

Cela conduira à la maîtrise des coûts et la mise en place d'une organisation plus lisible et plus efficace.

De même, pour Naftal, certaines directions de contrôle, telles que la direction d'audit, le contrôle et la métrologie et le contrôle de gestion ne devraient dépendre que du premier responsable pour pouvoir exercer leurs tâches selon les normes internationales sans participer à l'acte de gestion et pour avoir une certaine autorité sur les autres activités.

Aussi, les unités décentralisées de Naftal sont implantées dans chaque wilaya selon un découpage administratif, donc il ne s'agit pas d'un découpage selon l'emplacement des clients et leurs besoins. Le positionnement de ces unités selon les besoins des clients permettra une meilleure prise en charge de la clientèle, meilleure réactivité et une réduction des coûts.

Par ailleurs, Naftal est en phase de réorganisation et de mutation, ce qui a entraîné des perturbations au niveau de l'organisation, notamment au niveau des centres opérationnels. C'est pourquoi l'organigramme de Naftal a été qualifié d'obsolète par la majorité des enquêtés. Ces derniers, par manque de communication, n'ont plus de visibilité sur les nouveaux objectifs de leur entreprise.

Ainsi, nous proposons aux deux entreprises d'**assurer la transparence, la communication et la visibilité des objectifs.**

En effet, la stratégie ne peut être mise en œuvre sans l'engagement et l'adhésion des employés. Les informations sur le marché et les besoins des clients sont détenus par les employés opérationnels. Leur implication permettra à l'entreprise d'être réactive et à tracer ses plans sur la base des données réelles recueillies par ces employés, d'une part. Elle permettra aussi de les responsabiliser et les rendre plus motivés pour assurer le développement de leur entreprise, d'autre part.

La communication et la détermination des objectifs clairs et précis permettront aux employés de réaliser leurs missions dans le cadre des objectifs stratégiques de l'entreprise.

### **Favoriser la flexibilité et l'autonomie, donner une grande marge de manoeuvre aux managers**

La décentralisation des décisions et l'autonomie améliorent la capacité d'adaptation et de réactivité de l'entreprise.

Les décisions au niveau des deux entreprises étudiées NCA Rouiba et Naftal sont centralisées. De ce fait, leur organisation devrait être plus flexible reposant sur l'échange entre la direction générale et les structures opérationnelles. Ces dernières devraient avoir de réelle marge de manoeuvre et une autonomie qui favorisent la réactivité et la prise d'initiative de la part des employés et améliorent aussi la capacité d'improvisation de l'entreprise, notamment dans les marchés concurrentiels où la rapidité est devenue un facteur de qualité.

En synthèse, l'organisation des deux entreprises devrait aussi être plus **flexible**, qui délègue et favorise la prise d'initiative, qui facilite la **communication** afin de permettre à ces responsables de résoudre leurs problèmes opérationnels dans les délais. Elle doit assurer **la clarté et la visibilité de ses objectifs**, pour développer sa capacité à faire face aux changements de l'environnement.

### **Favoriser le travail collectif pour véhiculer les valeurs et la culture de l'entreprise**

Les deux entreprises devraient encourager le travail collectif, qui est une source de valeur pour l'entreprise, car il améliore l'efficacité du fonctionnement au sein de l'organisation. Cette interaction entre les membres de l'entreprise favorise l'apprentissage organisationnel et permet de partager les valeurs et la culture de l'entreprise. De plus elle permet, à travers les connaissances et les idées des membres, de réaliser une valeur supérieure à la somme des valeurs créées par chaque employé.

## **Mesurer et suivre la valeur créée :**

Bien que la majorité des cadres affirment que chaque processus contribue à la réalisation de la stratégie de l'entreprise et que chaque processus a une valeur ajoutée, cette valeur n'est pas chiffrée. Aussi, nous avons constaté que l'objectif principal des processus opérationnels est d'assurer la disponibilité du produit pour les clients, en temps voulu et avec la quantité voulue. La réduction des charges et l'accroissement de la valeur créée ne sont pas considérés comme des objectifs primaires, mais comme des objectifs secondaires.

Ainsi, nous proposons d'**intégrer la politique qualité dans tous les processus de l'entreprise et développer une culture de valeur**, notamment à Naftal, qui devrait **passer d'une logique de moyens à une logique de résultat**.

Pour cela, NCA Rouiba et Naftal devraient mettre en place des outils, notamment les systèmes d'information, permettant le suivi et l'évaluation des coûts générés par chacune de leurs activités afin de les contrôler et les maîtriser en vue d'augmenter la valeur créée.

## Conclusion du chapitre

L'objectif du présent chapitre était d'apprécier la contribution du capital organisationnel dans la création de valeur de l'entreprise.

La recherche empirique a été effectuée au niveau de deux entreprises algériennes. La première entreprise est une entreprise privée, familiale, il s'agit de « NCA Rouiba ».

Les résultats ont montré que NCA Rouiba est une entreprise qui a une structure très hiérarchique, une faible marge de manœuvre est accordée à ces responsables. Aussi, la définition de la stratégie de l'entreprise se fait par le comité stratégique regroupant les principaux directeurs. Pour saisir les opportunités et anticiper les menaces externes, l'entreprise s'appuie sur un processus qui est le résultat d'une capitalisation des connaissances, construites et acquises à travers l'expérience et les échanges avec des laboratoires externes.

La deuxième entreprise est une entreprise plus grande, publique, filiale du groupe Sonatrach, il s'agit de « Naftal ». Nous avons vu que Naftal est organisée par produit pour une meilleure prise en charge de ses clients. Toutefois, les décisions au niveau de Naftal sont aussi centralisées au niveau de la direction générale, les unités opérationnelles n'ont qu'une faible marge de manœuvre. Ils n'ont pas l'autonomie dans la prise de décision, ce qui a rendu l'organisation de Naftal plus rigide, qui impose l'application des règles et des instructions décisionnelles, souvent contraignantes. Cela a conduit à dégrader les capacités dynamiques et les capacités de mobilité de l'entreprise.

Par ailleurs, Naftal a une forte capacité d'improvisation dans les projets, due essentiellement à la constitution des équipes semi-autonomes avec une définition claire de leur responsabilité, de plus, l'initiative est très favorisée par les chefs de projets. Cela permet à l'entreprise de réduire les délais de réalisation des projets et réduire ainsi leurs coûts.

Nous avons constaté aussi que les capacités opérationnelles dans les deux entreprises étudiées jouent un rôle important dans le développement des capacités stratégiques de l'entreprise et dans l'amélioration de manière continue la réalisation de ses activités. Toutefois, le manque d'autonomie a réduit le développement de ces capacités qui ont un impact direct sur l'amélioration des délais et la réduction des coûts.

À travers l'analyse du capital organisationnel des deux entreprises étudiées, nous constatons que plus la taille de l'entreprise augmente plus la gestion du capital organisationnel devient complexe. Aussi, plus la concurrence accroît, plus les entreprises accordent de l'importance à leur organisation. Cela a été confirmé par les résultats obtenus par l'évaluation extra financière du capital organisationnel des deux entreprises étudiées selon le référentiel « thésaurus Bercy V 1 » qui a dégagé les notes de « **15.95/20** » et « **13.50/20** » pour NCA Rouiba et Naftal respectivement.

Aussi, les résultats ont montré que l'organisation est une source d'avantage concurrentiel durable pour l'entreprise, elle contribue de manière très significative à la création (ou à la destruction) de la valeur. Ceci nous a été affirmé par les entretiens que nous avons réalisés, dont nous reprenons quelques extraits :

*« Très certainement, je suis même très convaincu que s'il n'y a pas une organisation qui est mise en place, comprise et pilotée l'entreprise ne peut pas fonctionner »*

*« Pour moi c'est un préalable nécessaire, un prérequis même, c'est-à-dire que sans organisation, une entreprise comme la nôtre ne pourrait pas fonctionner et avancer »*

*« L'organisation c'est elle qui peut vous faire gagner de l'argent, comme elle peut vous faire perdre de l'argent, ça, c'est très clair, vous pouvez avoir une organisation qui vous bouffe toute votre valeur ajoutée créée par votre activité ».*

En effet, l'organisation permet de réaliser les objectifs de l'entreprise, mais avec la prise en compte d'autres facteurs. La création de valeur par le capital organisationnel est donc fonction des compétences, des capacités de gestion et des relations avec les partenaires de l'entreprise, ces facteurs renvoient au capital humain et relationnel de l'entreprise. L'organisation peut constituer aussi un facteur de blocage lorsqu'elle n'est pas adéquate avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

## Conclusion générale

À ce stade de la réflexion et au regard des conclusions précédemment établies à chaque fin de chapitre, cette conclusion générale portera davantage sur la description des éléments déterminants de notre recherche. Par ailleurs, il s'agira aussi d'élargir le champ de l'étude vers de nouvelles ouvertures pour des chercheurs s'intéressant à des thèmes similaires.

Le capital immatériel est un ensemble d'actifs intangibles qui procure à l'entreprise un avantage compétitif. Sa montée en puissance est expliquée par la diffusion des technologies de l'information et de la communication, l'entrée dans l'économie des services et la mise en évidence du rôle de la connaissance et de l'innovation dans la croissance économique.

Il existe plusieurs typologies du capital immatériel, nous avons retenu pour notre étude les trois composantes du capital immatériel les plus couramment évoquées, à savoir : le capital humain, le capital structurel et le capital relationnel. Le capital humain représente l'ensemble des connaissances, compétences et expériences et toutes les capacités individuelles acquises tout au long de la vie de l'employé. Son rôle est primordial dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, dans le soutien de la productivité, ainsi que dans la stimulation de l'innovation.

Le capital relationnel est la capacité de l'entreprise à interagir positivement avec ses parties prenantes de façon à renforcer le potentiel de création de valeur en facilitant l'exploration des capacités internes. Le capital structurel est un capital interne de l'entreprise qui regroupe les systèmes d'information, le capital innovation et le capital organisationnel. Ce dernier permet de mettre en évidence la valeur du capital humain, relationnel et structurel. Il joue le rôle central d'interface entre les composantes du capital immatériel.

Aussi, le lien entre l'organisation et la performance de l'entreprise a été abordé par plusieurs travaux, sans décrire comment ce capital contribue dans le processus de création de valeur de l'entreprise. À cet effet, notre question de recherche porte sur l'intérêt du capital organisationnel et son rôle dans le processus de création de valeur de l'entreprise. Pour répondre à cette question de recherche, nous avons adopté une démarche en deux étapes.

**Étape 1 :** dans cette étape, la revue de la littérature menée nous a permis de proposer une définition du capital organisationnel et exposer les théories qui ont contribué à son

émergence. Ensuite nous nous sommes interrogés sur le rôle du capital organisationnel dans la création de valeur de l'entreprise.

L'importance du capital organisationnel dans la constitution de l'avantage concurrentiel durable pour l'entreprise a été reconnue par les courants de l'analyse concurrentielle du management stratégique, notamment la théorie des ressources (Wernelfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Grant, 1991) et la théorie des capacités dynamiques (Amit et Schoemaker, 1993 ; Collis, 1994 ; Grant, 1996 ; Teece, Pisano et Shuen, 1997).

À partir des différentes définitions du capital organisationnel, nous avons déduit que le capital organisationnel est un ensemble de capacités stratégiques et de processus opérationnels qui permettent de combiner les ressources nécessaires de l'entreprise afin d'exécuter sa stratégie et créer de la valeur pour ses parties prenantes. En effet, le capital organisationnel permet à l'entreprise d'identifier, sélectionner, saisir les opportunités et les transformer en valeur.

Les capacités stratégiques désignent l'ensemble des processus et routines qui permettent à l'entreprise d'identifier (ou créer) et saisir une opportunité, agir face à de nouvelles situations et réagir immédiatement face à des surprises ou événements imprévus. Quant aux capacités opérationnelles, elles désignent les capacités organisationnelles exprimées et mises en œuvre par l'entreprise dans la réalisation de ses activités courantes. Il s'agit de l'ensemble des processus opérationnels de l'entreprise.

Ces capacités organisationnelles, stratégiques et opérationnelles, sont à la source de toutes les formes de valeur. En effet, plusieurs stratégies se présentent à l'entreprise pour créer de la valeur, mais la réussite de la stratégie choisie dépend fortement de la capacité de l'entreprise à exploiter ses ressources et compétences distinctives.

Ainsi, les capacités stratégiques jouent un rôle déterminant dans la création de valeur à long terme :

- Elles renforcent la capacité de l'entreprise à exploiter l'ensemble des connaissances distinctives et uniques requises afin d'établir sa vision stratégique et saisir les opportunités.
- Elles assurent l'adaptation de l'entreprise au marché et notamment aux changements de la demande, en réduisant l'asymétrie entre son environnement interne et externe.



- Elles permettent d'améliorer sa flexibilité et d'ajuster sa stratégie aux changements de l'environnement
- Elles entraînent l'accélération des projets de l'entreprise à travers une gestion dynamique des délais qui favorise la créativité et la réduction des coûts.

Les capacités opérationnelles constituent aussi de précieuses capacités organisationnelles, elles ont pour rôle :

- L'amélioration de manière continue la façon de réaliser les activités de la chaîne de valeur, en se différenciant des concurrents, en diminuant les coûts et en assurant la coordination et la gestion des interactions entre les activités.
- La contribution dans le développement des capacités stratégiques à partir des processus opérationnels de l'entreprise.
- La réalisation des attentes des parties prenantes internes et externes.

**Étape 2 :** Cette étape de la démarche consiste à déterminer, à travers une recherche qualitative par étude de cas, l'apport du capital organisationnel à la création de valeur dans deux entreprises algériennes. Il s'agit de « NCA Rouiba », une entreprise privée de fabrication et de distribution de boisson à base de fruits et « Naftal », une société publique algérienne, filiale du groupe Sonatrach, chargée du stockage et de distribution des produits pétroliers sur le marché algérien.

La démarche consistait, d'abord, à évaluer le capital organisationnel de chaque entreprise à travers le référentiel de mesure extra financière du capital immatériel « thésaurus Bercy V1 », ensuite, il s'agit d'apprécier les différents types de valeur créée par les entreprises et la contribution de l'organisation dans la constitution de cette valeur.

Après avoir mené une analyse documentaire des deux entreprises et de leurs publications extérieures, nous avons utilisé le questionnaire comme instrument de collecte des informations nécessaires pour l'utilisation du référentiel « thésaurus Bercy V1 ». Nous avons aussi mené des entretiens semi-directifs individuels avec les cadres des entreprises afin de disposer de tous les éléments nécessaires pour répondre à notre problématique. Les résultats des deux entreprises étudiées se présentent comme suit :

La mesure extra financière du capital organisationnel de « NCA Rouiba » selon le référentiel « thésaurus Bercy V1 » dégage un résultat de **15.96/20**. Ce résultat est globalement satisfaisant.

En effet, NCA Rouiba détient de fortes capacités opérationnelles, chaque processus opérationnel contribue de manière directe ou indirecte dans la création de valeur globale de l'entreprise. Les principaux processus : processus Supply chain, processus production, processus commercial sont des processus qui contribuent directement à la création de cette valeur, la supply chain veille à réduire les coûts d'achats et de stockage en fournissant les moyens nécessaires au processus production, ce dernier assure la réalisation de la politique de la direction en termes de quantité et de qualité. Le processus commercial, tout en reflétant l'image de l'entreprise, assure les ventes pour les clients et joue le rôle de support d'information aux autres processus.

En revanche, ces processus ne peuvent assurer leur rôle sans l'appui des processus de soutien : recherche et développement, ressources humaines, finances, système d'information, système de management intégré.

Aussi, NCA Rouiba a développé de fortes capacités dynamiques. Pour saisir les opportunités et anticiper les menaces externes, NCA Rouiba s'appuie principalement sur des ressources internes : des compétences marketing et des compétences en recherche et développement qui assurent la veille et réalisent des enquêtes et des recherches de potentialités avec la coopération des autres compétences détenues par l'entreprise. En externe, l'entreprise utilise les différents réseaux et associations considérés comme des sources d'informations pour l'entreprise pour appréhender le marché.

Néanmoins, certaines capacités stratégiques de NCA Rouiba ont impacté défavorablement la note de son capital organisationnel, notamment : La micro structure, la capacité d'adaptation, et la capacité d'improvisation. En effet, NCA Rouiba est une entreprise très hiérarchisée, le contrôle et les décisions sont centralisés. Cette centralisation a conduit à la réduction de sa capacité d'adaptation et d'improvisation.

Concernant la deuxième entreprise étudiée « Naftal », la mesure extra financière de son capital organisationnel selon le référentiel « thésaurus Bercy V1 » a dégagé un résultat de **13.50/20**. Ce résultat est moyennement satisfaisant. Cela s'explique en grande partie par le fait que Naftal est en phase de réorganisation et de mutation, ce qui a entraîné des

perturbations au niveau de l'organisation, notamment au niveau des centres opérationnels qui manquent de visibilité sur l'avenir de leur entreprise. Cela a conduit à réduire les scores des capacités organisationnelles de l'entreprise, notamment sa flexibilité et sa structure qui ont considérablement réduit la note de son capital organisationnel.

Aussi, les décisions au niveau de Naftal sont centralisées au niveau de la direction générale, les unités opérationnelles n'ont qu'une faible marge de manœuvre. Cependant, certaines décisions devraient être prises au niveau opérationnel et demandent une réaction plus forte. Bien que les responsables au niveau opérationnel adoptent le style de management participatif et favorisent la prise d'initiative, cela n'a pas permis d'améliorer la capacité de mobilité de l'entreprise, puisqu'ils n'ont pas l'autonomie dans la prise de décision. Ce qui a rendu l'organisation de Naftal plus rigide.

Par ailleurs, Naftal, a une forte capacité d'improvisation. Les projets sont suivis par des procédures et des instructions de gestion. Aussi, des équipes semi-autonomes sont constituées pour chaque projet avec une définition claire de leur responsabilité et la prise d'initiative est très favorisée par les chefs de projets. Pour cela, les membres de projets ont des réactions souvent positives.

Aussi, Naftal détient de fortes capacités opérationnelles. Les processus logistique, production, approvisionnement et commercialisation contribuent de manière directe à la création de valeur de l'entreprise. Ils permettent de garantir l'approvisionnement régulier du marché national en quantités suffisantes en produits pétroliers et garantir la sécurisation permanente de ces derniers, en suivant les stocks et en assurant le transport adapté. Les autres processus supports aident les processus de base dans cette création de cette valeur, notamment les activités HSE et maintenance qui assurent la sécurisation des installations de l'entreprise et veillent à ce qu'elles soient conformes aux exigences de la sécurité des hommes et de l'environnement.

À travers ces résultats, nous pouvons affirmer nos hypothèses et conclure que l'organisation contribue de manière très significative à la création (ou à la destruction) de valeur de l'entreprise. L'organisation permet de réaliser les objectifs de l'entreprise, mais avec la prise en compte d'autres facteurs tels que l'implication du personnel et l'engagement des partenaires, ces derniers renvoient au capital humain et relationnel de l'entreprise. Elle

constitue aussi un facteur de blocage lorsqu'elle n'est pas adéquate avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Aussi, nous avons constaté que plus la taille de l'entreprise augmente plus la gestion du capital organisationnel devient complexe. Aussi, plus la concurrence accroit, plus les entreprises accordent de l'importance à leur organisation.

À ce titre, pour améliorer le capital organisationnel en vue d'optimiser la création de valeur de l'entreprise, nous formulons les propositions suivantes :

- ✓ Mettre en place une structure organisationnelle adaptée à la stratégie :
  - Réduire le nombre de niveaux hiérarchiques et mutualiser les fonctions supports similaires afin de mieux maîtriser les dépenses et simplifier les processus de l'entreprise ;
  - Assurer un positionnement des unités décentralisées en fonction de la localisation et des besoins des clients, ce qui permettra une meilleure prise en charge de la clientèle, meilleure réactivité et une réduction des coûts.
  - Les activités de contrôle devraient dépendre directement de la direction générale pour pouvoir jouer leur rôle de pilotage de l'organisation dans une vision globale et la conduire à une optimisation de ses ressources ;
- ✓ Assurer l'autonomie, la transparence, la communication et la visibilité des objectifs : l'organisation des entreprises devrait être flexible, facilite la communication afin d'améliorer ses capacités d'improvisation. Elle devrait aussi assurer la clarté et la visibilité de ses objectifs, pour développer sa capacité à faire face aux changements de l'environnement;
- ✓ Assurer l'échange entre la direction générale et les centres opérationnels. Cet échange pourra être amélioré par la culture de partage et le management participatif qui favorisent la réactivité et la prise d'initiative de la part des employés ;
- ✓ Les activités non stratégiques, hors cœur de métier qui demandent beaucoup de ressources humaines et financières devraient être sous-traitées afin de consacrer le temps et les moyens liés à ces activités aux activités cœur de métier, pour garantir la maîtrise de la qualité, des coûts et des délais;
- ✓ Favoriser le travail collectif pour véhiculer les valeurs et la culture de l'entreprise ;

- ✓ Mesure et suivi de la valeur créée par la mise en place des outils permettant le suivi et l'évaluation des coûts générés par chaque activité et chaque processus afin de les contrôler et les maîtriser en vue d'augmenter la valeur créée.

### **Apports, limites et voies de recherche :**

Les contributions de cette recherche sont de types théoriques, méthodologiques et pratiques. D'abord, la revue de littérature sur le capital immatériel, le capital organisationnel et sur la création de valeur est, selon nous, un apport théorique qui permet de situer le capital organisationnel dans un cadre de recherche intégré permettant de traiter la problématique du lien entre le capital organisationnel et la création de valeur dans une approche pluridisciplinaire intégrant des regards différents : Management stratégique, économie, comptabilité financière et contrôle de gestion.

La deuxième contribution est méthodologique, elle réside dans le choix du positionnement positiviste pour aborder la problématique de la création de valeur par l'organisation et l'intégration de différentes méthodes pour pouvoir répondre à cette problématique : le questionnaire, l'entretien et l'observation.

Du point de vue pratique, notre contribution se situe dans la possibilité de l'utilisation du référentiel « thesaurus Bercy » par les deux entreprises étudiées « NCA Rouiba » et « Naftal » pour le pilotage de leur capital organisationnel. En effet, cette méthode permet de faire ressortir les points forts et les points faibles de l'organisation et assurer ainsi son suivi et son pilotage. Par ailleurs, ce référentiel permet aux entreprises d'enrichir leur réflexion sur le lien entre l'organisation et la performance.

Toutefois, cette recherche présente aussi des limites, nous avons étudié le capital organisationnel principalement à partir des théories du management stratégique. Ce sujet peut être enrichi par d'autres approches telles que le courant des systèmes d'information. Aussi, l'évaluation financière de la contribution du capital organisationnel dans la création de valeur mérite aussi d'être effectuée par des méthodes statistiques ou par les autres référentiels de mesure du capital immatériel.

De ce fait, plusieurs voies de recherche s'ouvrent sur ce sujet, ce dernier peut être traité de la même façon, mais avec la prise en compte des trois composantes du capital immatériel et du capital financier de l'entreprise. Il serait aussi judicieux d'élargir

l'échantillon des entreprises étudiées pour parvenir à identifier d'autres conditions permettant à l'organisation de créer de la valeur. Il serait aussi intéressant de choisir des entreprises appartenant au même secteur d'activité afin de faire une synthèse sur le management du capital immatériel dans un secteur précis.

---

**REFERENCES**  
**BIBLIOGRAPHIQUES**

---

## Bibliographie

### Ouvrages:

Akremiti, A El, J Igalens, et C Vicens. « *Flexibilité organisationnelle: complexité et profusion conceptuelles* ». Flexibilités et performances. La découverte. Paris. 2004

Aktouf Omar. « *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations: une introduction à la démarche classique et une critique* ». Presses de l'Université du Québec. 1989

Allais, R. « *Transition systémique pour un développement durable: entre conception et territoire* ». Université de technologie de Troyes. 2015

Arestis, P. G Palma, et M Sawyer. « *Capital Controversy, Post Keynesian Economics and the History of Economic Thought: Essays in Honour of Geoff Harcourt* ». Routledge, vol 1. London. 2005

Argyris, C, et DA Schön. « *Organizational learning: A theory of action perspective* ». Reis. New York. 1997

Argyris, C, B Moingeon, et G Loudière. « *Savoir pour agir: surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel* ». Dunod. Paris. 2000

Ascher Judith et Desbrosses Arnaud. « *Comprendre enfin les systèmes d'information : Organisation, management, pilotage stratégique : Organisation, management, pilotage stratégique* ». La Documentation Française. Paris. 2009.

Aubert-Krier, J, CA Vailhen, et E Río. « *Gestion de l'entreprise* », Volume 2, Activités et politiques. Collection "Thémis" . Sciences Economiques. Presses Universitaires de France. 572 p. Paris.1971

Balmisse, G. « *Gestion des connaissances (outils et applications du knowledge management)* ». Vuibert. Paris. 2002

Bardes, B. « *L'investissement immatériel* ». Bulletin de la Banque de France. Paris. 1997

Bardot Christian, Crouzet Guillemette, Perrier Fabien. « *Moyen-Orient et Maghreb* ». Pearson Education France. Paris. 2010.

Bares Franck, Cornolti Christophe et Azan Wilfrid. « *Logiques de création: Enjeux théoriques et management* ». L'Harmattan. Paris. 2006

Becker G. S. « *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis* ». Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research, 1964.

Bérubé, M, et C Bernier. « *Formation et employabilité. Regard critique sur l'évolution des politiques de formation de la main-d'œuvre au Québec* ». Les Presses de l'Université Laval. Québec. 2012.

Blomme, W, et T Carlier. « *IFRS: la pratique* ». Édition Kluwer. Liège. 2009

Bogliolo, F. « *La création de valeur* ». Editions d'Organisation. Paris. 2000

Bojin, J, et JM Schoettl. « *L'essentiel de la stratégie* ». Eyrolles. Paris. 2012

Bounfour, A. « *Capital immatériel, connaissance et performance* ». L'harmattan. Paris. 2006



- Bounfour Ahmed et Epinette George. « *Valeur et performance des systèmes d'information: Une nouvelle approche du capital immatériel de l'entreprise* ». Dunod. Paris. 2006
- Brabet Julienne, Perez Roland. « *Management de la compétitivité et emploi* ». Editions L'Harmattan. Paris. 2004.
- Brooking, A. « *Intellectual capital Core Asset for the Third Millenium Enterprise*». International Thomson Business Press. Boston. 1996
- Brown, S. « *CRM, La gestion de la relation client* ». Edition Village Mondial. Paris. 2001
- Brun, G, et F Constantineau. « *Le management par la valeur: un nouveau style de management* ». Afnor. Saint-Denis. La Plaine. 2001
- Cabin, P. « *Compétences et organisations* ». Les organisations. Paris. 1999
- Cappelletti, L, et D Khouatra. « *Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle* ». Comptabilité-Contrôle-Audit. Paris. 2004
- Capraro, M, et G Baglin. « *L'entreprise étendue et le développement des fournisseurs* ». Presses Universitaires Lyon. 2002
- Chamak, A, et C Fromage. « *Le capital humain* ». Editions Liaisons. Rueil Malmaison. 2006
- Chandler .A. « *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*». M.I.T. Press .Cambridge. 1962
- Cherif, M, et S Dubreuille. « *Création de valeur et capital-investissement* ». Pearson Education. Paris. 2005
- Child, J. « *Organization: A guide to problems and practice* ». Harper and Row. London. 1984
- Colasse Bernard. « *Encyclopédie de comptabilité, Contrôle de gestion et Audit* ». Édition Economica. Paris. 2009.
- Cornolti, C. « *Logiques de création: enjeux théoriques et management* ». L'Harmattan. Paris. 2006.
- Cotta. A. « *Le capital* ». Encyclopédia Universalis. Boulogne-Billancourt.1991
- Daguzan Jean-François, Masson Hélène. « *L'intelligence économique : Quelles perspectives ?* ». Editions L'Harmattan. Paris. 2004
- De La Fuente, A, Ciccone.A. « *Le capital humain dans une économie mondiale fondée sur la connaissance: rapport final* ». Office des publications officielles des Communautés européennes. Luxembourg. 2003
- De Terssac, G. « *Savoirs, compétences et travail* », In Barbier J. M, Savoirs théoriques et savoirs d'action. Presses Universitaires de France. p. 223-248. Paris. 1996
- Dibiaggio, L, et PX Meschi. « *Le management dans l'économie de la connaissance* ». Pearson Education France. Paris. 2010
- Drouin Georges. « *Actifs Immatériels, Leviers de La Croissance* ». GPS. Paris. 2009
- Drucker, PF, EC Hemsi, et R Bousquet. « *La nouvelle pratique de la direction des entreprises* ». Editions d'Organisation. Paris. 1975

- Easterby-Smith, Mark et Lyles, Marjorie A. «Handbook of organizational learning and knowledge management». John Wiley & Sons, New York. 2011.
- Edvinsson, L, et M Malone, « *Le Capital Immatériel de l'Entreprise: identification, mesure, management (Immaterial Capital of the Enterprise: Identification, Measure, Management)* ». Editions Maxima. Paris. 1999
- Edvinsson, L, et MS Malone. « *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower* ». Harper Business. New York. 1997
- Epingar Patrick. « *Management des connaissances en entreprise* ». 2e édition. Lavoisier. Cachan. 2007
- Fagerberg, J. « *Innovation: a guide to the literature* ». The Oxford Handbook of Innovation. New York. 2004
- Fenneteau, H. « *Enquête: entretien et questionnaire* ». Dunod. Paris. 2007
- Foudriat Michel. « *Sociologie des Organisations: La Pratique du Raisonnement* ». Pearson Education France. Paris 2007.
- Francès, R. « *Motivation et efficience au travail* ». Editions Mardaga. Bruxelles. 1995
- Fustec Alan. Marois Bernard. « *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise* ». Editions d'organisation. Paris. 2006.
- Fustec Alan et al. « *Thésaurus-Bercy VI : Référentiel français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises* ». 7 octobre 2011.
- Gareth Morgan. « *Images de l'organisation* ». De boeck. Bruxelles. 1999.
- Giordano, Y. « *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative* ». Éditions EMS. Paris. 2003
- Guilhon, B. « *Économie de la connaissance et organisations: entreprises, territoires, réseaux* ». L'Harmattan. Paris. 1997
- Helfat et Al. « *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*». Blackwell Pub. Oxford. 2007
- Hosdey, A, et J Rogister. « *La formation en entreprise: les clés de la réussite* ». Liège. Edipro. 2009
- Houssein, SH. « *Économie du développement et changements institutionnels et organisationnels: le cas de Djibouti* ». L'Harmattan. Paris. 2007
- Ingham, M, H Takeuchi, I Nonaka, et G Koenig. « *La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apprenante* ». De Boeck Université. Paris. 1997
- Jokung-Nguéna, O. « *Introduction au management de la valeur* ». Dunod. Paris. 2001
- Junker, BH. « *Field work: An introduction to the social sciences* ». University of Chicago Press. Chicago. 1960
- Kalika, M. « *Management et TIC* ». Éditions Liaisons. Rueil-Malmaison. 2006
- Kapferer, JN. « *Les marques, capital de l'entreprise* ». Editions d'Organisation. Paris. 1998

- Keeley Brian. « *Le capital humain : Comment le savoir détermine notre vie* », Les essentiels de l'OCDE. Paris. 2007.
- Kéfi, H, et M Kalika. « *Evaluation des systèmes d'information: une perspective organisationnelle* ». Economica. Paris, 2004
- Kim, WC, et R Mauborgne. « *Stratégie océan bleu: comment créer de nouveaux espaces stratégiques* ». Pearson éducation. Paris. 2015
- Kotler, P, et G Armstrong. « *Principles of marketing* ». Pearson éducation. Paris. 2010
- Lambin, JJ, et R Chumpitaz. « *Marketing stratégique et opérationnel: du marketing à l'orientation-marché* ». Dunod. Paris. 2005
- Lefébure, R, et G Venturi. « *Gestion de la relation client* ». Editions Eyrolles. Paris. 2005
- Lévy-Leboyer, C. « *La gestion des compétences: Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises* ». Editions d'Organisation. Paris. 2011
- Livian, YF. « *Organisation-4e éd: Théories et pratiques* ». Dunod. Paris. 2008
- Loarne-Lemaire, S Le, et S Blanco. « *Management de l'innovation* ». Pearson Education. Paris. 2012
- Maillefert, M. « *L'économie du travail : Concepts, débats et analyses* ». Studyrama Editions. Levallois-Perret. 2004
- Malinvaud, E, P Dubois, Et Jj Carre. « *Abrégé de la croissance française* ». le seuil. Paris. 1973.
- Mayo, E. « *The human problems of an industrial civilization* ». Routledge. Londres. 2004
- Mennechet Armand. « *Le capital compétences* ». Afnor. La Plaine Saint-Denis. 2006
- Milgrom Paul et Roberts John « *Organisation et management* ». De Boeck et Larcier. Bruxelles. 1997.
- Mintzberg, H. « *Structures et dynamique des organisations* ». Éditions d'Organization. Paris. 1982.
- Moingeon, B, et A Edmondson. « *Organizational Learning as a Source of Competitive Advantage: When to Learn How and When to Learn Why* ». Sage. Londres. 1995
- Montoussé, M. « *Analyse économique et historique des sociétés contemporaines* ». Bréal. Paris. 2007
- Morin E.M., Savoie. A et G. Beaudin. « *L'efficacité de l'organisation* ». *Théories, représentations et mesures*. Boucherville, G. Morin, Québec. 1994.
- Mortensen, PS, et Bloch CW. « *Oslo Manual-Guidelines for collecting and interpreting innovation data* », Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD. Paris. 2005.
- Mourgues. N, Allard-Poesi. F et al. « *Questions de méthodes en science de gestion* » Colombelles. EMS éditions. Cormelles-le-Royal. 2002
- Mustar, P, et H Penan. « *Encyclopédie de l'innovation* ». Economica. Paris. 2003

- Noblet, JP, et É Simon. « *La capacité d'absorption, un état de l'art* ». Management & Avenir. Management Prospective Editions. Caen. 2010
- OCDE. « *Du bien-être des nations: le rôle du capital humain et social* ». Éditions OCDE. Paris. 2001
- Pérez, R, J Brabet, et S Yami. « *Management de la compétitivité et emploi* ». L'Harmattan. Paris. 2004
- Pesqueux, Y. « *Points de vue sur les sciences de gestion* ». L'Harmattan. Paris. 2003
- Petit, P, P Gérard, M Sion, B Bachy, et C Selmer. « *Toute la fonction Management* ». Dunod. Paris. 2010
- Philippe, B. « *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations* ». Le Seuil. Paris. 2004
- Pigé, B. « *Gestion stratégique des coûts: Du management des activités (ABC-ABM) au Lean management* ». Éditions EMS. Paris. 2012
- Plaisent, M, et P Bernard. « *Introduction à L'Analyse des Données de Sondage Avec SPSS: Guide D'Auto-Apprentissage* ». Presse de l'Université du Québec. 2009
- Poissonnier, H, et O D Hemmer Gudme. « *Valeur (s) et management: Des méthodes pour plus de valeur (s) dans le management* ». Éditions EMS. Paris. 2013
- Porter ME. « *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* ». The Free Press. New York. 1980
- Porter, ME. « *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance* ». The Free Press. New York. 1985
- Raymond. L. « *L'impact des systèmes d'information sur la performance de l'entreprise* ». Faire de la recherche en système d'information, FNEGE- Vuibert. Paris. 2002
- Regnault, G. « *Diriger avec succès au XXIe siècle* », Editions L'Harmattan. Paris. 2001
- Reix, R. « *Systèmes d'information et performance de l'entreprise étendue* ». Faire de la recherche en système d'information, éditée par F. Rowe. Vuibert. Paris. 2002
- Renard, L, et R Soparnot. « *Les capacités de l'organisation en débat* ». L'Harmattan. Paris. 2015.
- Roos J. « *Measuring the Future* ». Unisys Corporation. 1998
- Roussel, J. « *Vers l'entreprise numérique* ». Gualino. Paris. 2005
- Saussois, JM, et K Larsen. « *Société du savoir et gestion des connaissances* ». Publications OCDE. CERI. Paris. 2000
- Schumpeter, JA. « *Business cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process* », McGraw-Hill Book Company. New York. 1939
- Schumpeter, JA, et F Perroux. « *Théorie de l'évolution économique : Recherche sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture* ». Dalloz. Paris. 1935
- Simon, C. « *Valeur et comptabilité* », par B. Colasse, Encyclopédie de comptabilité, du contrôle de gestion et de l'audit. Economica. Paris. 2000.

Smith, A. Traduit par JA Roucher. « *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* ». Bibliothèque nationale centrale de Florence. 1991

Solomon, E, et JL Cayrol. « *Théorie de la gestion financière* ». Dunod. Paris. 1972

Soparnot, R. « *Organisation et gestion de l'entreprise-2e édition* ». Dunod. Paris. 2012

Stanley Brouwn. « *CRM : la gestion de la relation client* ». Pearson Education France. Paris. 2006.

Stolarick, KM. « *Are Some Firms Better at It?: Differing Relationships Between Productivity and IT Spending* ». Center for Economic Studies, US Department of Commerce, Bureau of the Census, Washington, DC.1999

Sullivan, PH. « *Profiting from intellectual capital: extracting value from innovation* ».John Wiley & Sons. New York. 1998

Sullivan, PH. « *Value driven intellectual capital: how to convert intangible corporate assets into market value* ». John Wiley & Son. New York. 2000

Sveiby, K, E. « *The new organizational wealth: How to Manage and Measure Intangible Assets* ». Berrett-Koehler. San Francisco, CA. 1997

Taylor, FW. « *The principles of scientific management* ». Harper & Brothers. New York. 1914.

Teece D.J et al. « *Managers, Markets and Dynamic Capabilities*», in *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Blackwell Publishing. Oxford. 2007

Vatteville, E. « *La création de valeur: de l'exclusivité actionnariale à la diversité partenariale?* ». Management & Avenir. Management Prospective Editions. Caen. 2008

Wegmann, G. « *Les Tableaux De Bord Du Capital Intellectuel* ». Afnor Editions. Paris. 2009

#### **Articles de revues:**

Aaker, DA, B Mascarenhas. « The need for strategic flexibility ». *Journal of Business Strategy*. 1984. vol. 5, no 2, p. 74-82.

Adner, R. et Helfat C.E. « Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities», *Strategic Management Journal*. 2003. vol. 24, no 10, p. 1011-1025.

Amit R., Schoemaker P.J.H. « Strategic assets and organizational rent ». *Strategic Management Journal*. 1993. Vol 14, no 1, p. 33-46.

Andrieux, MA. « Le capital client, un actif stratégique de valeur durable ». *Revue DFCG échanges*, octobre, 2011. p 36-38.

Ansoff, HI. « Strategic issue management ». *Strategic management journal, John Wiley & Sons, Ltd. John Wiley & Sons, Ltd. UK*. 1980. vol. 1, no 2, p. 131-148.

Augier, M. et D. Teece. «Strategy as evolution with design: the foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system». *Organization Studies*. 2008. Vol 29, no 8-9, p. 1187-1208.

Aurégan Pascal, Joffre Patrick et al. « L'approche projet du management stratégique : quelles contributions pour quel positionnement ? ». *Finance Contrôle Stratégie*. Décembre. 2007. Vol 10, n° 4, p. 217 – 250.

- Barney J, « Firm resources and sustained competitive advantage ». *Journal of Management. Texas A&M University*. 1991. Vol 17, no 1. p. 99-120.
- Bartelsman, EJ, et M Doms. « Understanding productivity: Lessons from longitudinal microdata », *Journal of Economic literature*. 2000. Vol. 38, no 3, p. 569-594.
- Benhamouda Youcef. « La Création De Valeur À Travers Les Facteurs Immatériels Approche Par Le Knowledge Management ». *Revue stratégie et développement*. 2012. Vol 2, No 3, P. 110-124.
- Bessieux-Ollier Corinne, Walliser Élisabeth. « Le capital immatériel. État des lieux et perspectives ». *Revue française de gestion*. 2010. Vol. 36, no 207, p.85-92
- Bontis, N. « Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models ». *Management decision*. Mcb University Press Limited. 1998. Vol. 36, no 2, p. 63-76.
- Bosch, FAJ Van Den, R Van Wijk, et HW Volberda. « Absorptive capacity: antecedents, models and outcomes ». *ERIM Report Series Research in Management*. 2003, No. ERS-2003-035-STR.
- Bouteiller, C. « Evaluating and Monitoring Intangibles: the Third Dimension ». *Technology and Policy Program, Massachusetts Institute of Technology; unpublished working paper. Boston. Décembre, 2000*
- Brechet, JP, et A Desreumaux. « Des théories de la firme aux dynamiques de l'action collective, pour une socio-économie des projets productifs ». *Cahiers de recherche du Centre de Recherche en sciences de gestion de l'université de Nantes*. 1999
- Brynjolfsson, E, et L Hitt. « Paradox lost? Firm-level evidence on the returns to information systems spending ». *Management science*. Avril. 1996. vol. 42, no 4, p. 541-558.
- Carroll, AB, et J Näsi. « Understanding stakeholder thinking: Themes from a Finnish conference ». *Business Ethics a European review*. 1997. vol. 6, no 1, p. 46-51.
- Castro, GM De, MD Verde, PL Sáez, et JEN López. « Technological innovation: An intellectual capital based view ». *Hershey*. 2010. p. 249–270.
- Chalus-Sauvannet, MC. « Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise ». *La Revue des sciences de gestion*. 2006. No 2, p. 31-43.
- Chang, WS, et JJ Hsieh. « Intellectual capital and value creation-is innovation capital a missing link ». *International Journal of Business and Management*. 2011. Vol. 6, No. 2, p. 3-9.
- Charreaux, G. «À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise» ». *Revue Finance, Contrôle, Stratégie: FCS*, 2002. Vol 5, no 3, pp 5-68.
- Chédotel, F. « L'improvisation organisationnelle ». *Revue française de gestion*, 2005. No 1, p. 123-140.
- Chen, J, Z Zhu, et H Yuan Xie. « Measuring intellectual capital: a new model and empirical study ». *Journal of Intellectual capital*. 2004. Vol 5, no 1, p. 195-212.
- Chi, T. « Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure ». *Strategic management journal*. 1994. vol. 15, no 4, p. 271-290.

- Clarkson, ME. « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance ». *Academy of management review*. 1995. vol. 20, no 1, p. 92-117.
- Cobb, CW, et PH Douglas. « A theory of production ». *The American Economic Review*. 1928. Vol. 18, no 1, pp 139-165,
- Collis D.J. « How valuable are organizational capabilities? ». *Strategic Management Journal*, 1994. Vol 15. (Winter special issue). pp 143-152.
- Coriat, B, et O Weinstein. « Les théories de la firme entre «contrats» et «compétences» ». *Revue d'économie industrielle*. 2010, no 1, p. 57-86.
- Cunha, MPE, et K Kamoche. « Organizational improvisation and leadership-a field study in two computer-mediated settings ». *International studies of management*, 2003. Vol 33, p. 34-57.
- Dewan, S, et C Min. « The substitution of information technology for other factors of production: A firm level analysis », *Journal Management Science, Special issue: Frontier research on information systems and economics archive*. Dec.1997. Vol 43, no 12.
- DiNardo, JE, et JS Pischke, « The returns to computer use revisited: Have pencils changed the wage structure too? ». *The Quarterly Journal of Economics*. 1997, vol. 112, no 1, p. 291-303.
- Eisenhardt, KM, et BN Tabrizi. « Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry ». *Administrative science quarterly*. Mar. 1995. Vol. 40, No. 1, p. 84-110.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A. « Dynamic capabilities: what are they? ». *Strategic Management Journal*, 2000. vol 21, p. 1105-1121.
- Eppink, DJ. « Planning for strategic flexibility ». *Long Range Planning*. 1978. vol. 11, no 4, p. 9-15.
- Erickson, GS, et HN Rothberg. « Intellectual capital and competitiveness: Guidelines for policy ». *Competitiveness Revue*. 2000. vol 10, no 2, p. 192-198.
- Fustec, A. « Le XXI siècle attend de nouveaux critères économiques ». *Capital finance*. 2002. Vol. 641, no 12, p. 6-7.
- Gleizes, J. « Le capital humain ». *Multitudes*. 2000. no 2, p. 111-112.
- Grant R.M. « Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration ». *Organization Science*. 1996, vol 7, no 4, p. 375-387.
- Grant, R. M. « Toward a knowledge-based theory of the firm ». *Strategic management journal*. 1996, vol 17, no S2, p. 109-122.
- Gretton, P, J Gali, et D Parham. « The effects of ICTs and complementary innovations on Australian productivity growth ». *OECD ed, The economic impact of ICT: Measurement, evidence and implications*. 2004. p. 105-30.
- Günther, T. « Accounting for innovation: lessons learnt from mandatory and voluntary disclosure ». *Innovation and International Corporate Growth*. Springer Berlin Heidelberg. 2010, p. 319-332.
- Henderson, JC, et H Venkatraman. « Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations ». *IBM systems journal*. 1993, vol. 32, no 1, p. 472-484.

- Hoarau, C, et R Teller. « Création de valeur et management de l'entreprise ». *Cahiers français*. 2004, p. 77-82.
- Jensen, M. « Value maximisation, stakeholder theory, and the corporate objective function ». *European financial management*. 2001, vol. 7, no 3, p. 297-317.
- Johnson, WHA. « An integrative taxonomy of intellectual capital: measuring the stock and flow of intellectual capital components in the firm ». *International journal of technology management*, 1999. Vol 18, no 5-8, p 562-575.
- Joia, LA. « Measuring intangible corporate assets: linking business strategy with intellectual capital », *Journal of Intellectual capital*. 2000, vol. 1, no 1, p. 68-84.
- Kamoche, K, et MPE Cunha. « Minimal structures: From jazz improvisation to product innovation ». *Organization studies*. 2001, vol. 22, no 5, p. 733-764.
- Kaplan, RS, et DP Norton. « The balanced scorecard: translating strategy into action ». *Harvard Business School Press*, 1996.
- Kijek Tomasz. « Innovation Capital and its Measurement ». *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*. 2012. Vol 8, no 4, p. 52-68.
- Lacroix Monique, Zambon Stefano. « Capital intellectuel et création de valeur : une lecture conceptuelle des pratiques française et italienne ». *Comptabilité - Contrôle – Audit*, 2002, vol. 8, no 3, p. 61-83. <http://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrrole-audit-2002-3-page-61.htm>
- Lewis, MW. « Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide ». *Academy of Management review*. 2000, vol. 25, no 4, p. 760-776.
- Manin Philippe. « Le différend franco-algérien relatif aux hydrocarbures ». *Annuaire français de droit international*. 1971, vol 17, no 1 pp. 147-169,
- Martinet, AC, et E Reynaud. « Shareholders, stakeholders et stratégie ». *Revue française de gestion*. Novembre-Décembre. 2015, no 8, p. 297-317.
- Melville, N, K Kraemer, et V Gurbaxani. « Review: Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value ». *MIS quarterly*. 2004, vol. 28, no 2, p. 283-322.
- Miner, AS, P Bassof, et C Moorman. « Organizational improvisation and learning: A field study ». *Administrative science quarterly*. 2001, vol. 46, no 2, p. 304-337.
- Mintzberg, H. « The fall and rise of strategic planning ». *Harvard business review*. 1994. Vol. 72, no 1, p. 107-114.
- Nakamura, GI, « New Dynamics of Strategic Management in the Global Context of 1990's », *International Review of Strategic Management, Wiley*. 1990, vol. 1.
- Nelson R.R., Winter S.G. « An evolution theory of economic change », *Harvard University Press, Cambridge, MA*. 1982
- Noblet Jean-Pierre, Simon Éric. « La capacité d'absorption, un état de l'art ». *Management & Avenir*, 2010, vol. 5, no 35, p. 33-50.



Oliver, RL. « A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions ». *Journal of marketing research*. 1980, p. 460-469.

Oliver Richard. « Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer ». *Journal of Consumer Marketing*, 1997, vol. 14, no 4-5, p. 401-404.

Penrose E. « The theory of the growth of the firm ». *Oxford University Press Oxford, MA*. UK. 1959, p. 53.

Pesqueux Yvon. « La dualité compétence & connaissance ». Document de travail, 2006. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00509677/document>

Porter, ME. « What is strategy? ». *Harvard Business Review*. Published November-December. 1996, p. 3-18.

Prahalad, CK. « Corporate governance or corporate value added? Rethinking the primacy of shareholder value ». *Journal of Applied Corporate Finance*. 1994

Rai, A, R Patnayakuni, et N Patnayakuni. « Technology investment and business performance ». *Communications of the ACM*. 1997, vol. 40, no 7, p. 89-97.

Rave-Habhab, S. « Place de la culture d'entreprise dans un processus d'innovation chez les PME de haute technologie: une étude de cas par comparaison inter sites ». *Management & Avenir*. 2011, no 10, p. 78-104.

Richardson, VJ, M Subramani, et RW Zmud. « Benefiting from information technology investments: The role of IT conversion capability ». *Paper under the second round review at MIS Quarterly*, 2003.

Ross, JW, et CM Beath. « Develop long-term competitiveness through IT assets ». *Sloan management*. 1996, vol. 38, no 1, p. 31.

Sellou Houria. «Structure Des Immatériels Des Entreprises Algériennes». *Revue des reformes Economique et intégration dans l'économie mondiale*. 2016, vol 11, no 22, p. 9-36.

Solow, RM. « We'd better watch out ». *New York Times Book Review*, 12 juillet, 1987, vol 36.

Solow, RM. « A contribution to the theory of economic growth ». *The quarterly journal of economics*. 1956, vol. 70, no 1, p. 65-94.

Tam, KY. « The impact of information technology investments on firm performance and evaluation: evidence from newly industrialized economies ». *Information Systems Research*. 1998, vol. 9, no 1, p. 85-98.

Teece, DJ. « Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy ». *Research policy*. 1986, vol. 15, no 6, p. 285-305.

Teece D.J., Pisano G., Shuen A. «Dynamic capabilities and strategic management». *Strategic Management Journal*. John Wiley & Sons, Ltd. John Wiley & Sons, Ltd. UK. 1997, vol 18, no 7, p. 509-533.

Teece D.J. « Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance ». *Strategic Management Journal*, 2007, vol 28, no 13, p. 1319-1350.

Todorova, G, et B Durisin. « Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization ». *Academy of management review*. 2007, vol. 32, no 3, p. 774-786.

Wagner, K, et I Hauss. « Evaluation and measurement of R&D knowledge in the engineering sector ». *Proceedings of the 2000 information resources management association international conference on Challenges of information technology management in the 21st century*. IGI Global, 2000, p. 709-711.

Walkowiak Emmanuelle et Rallet Alain. « Technologies de l'information et de la communication : Organisation du travail et évolution des qualifications ». *Presses universitaires du Mirail, sciences de la société*. 2004, no 63, p. 94-111.

Wang C.L., Ahmed P.K. « Dynamic capabilities: a review and research agenda ». *International Journal of Management Review*, 2007, vol 9, no 1, pp 31-51.

Watiez Jean-Claude. « Flexibilité et adaptation de l'organisation à l'environnement: la flexibilité en tant que réponse à l'asymétrie inter et intra entreprises ». *Finance Contrôle Stratégie*, mars. 2002, vol 5, no 1, pp 217 – 254.

Wang, MS. « Could Innovation Capital impact On Firm Performance? Study by Panel Data Two Stage Regression with Board Composition ». *Applied Mechanics and Materials*. 2012. Vol. 145, pp. 430-435.

Weill, P. « The relationship between investment in information technology and firm performance: A study of the valve manufacturing sector ». *Information systems research*. 1992. vol. 3, no 4, p. 307-333.

Wernerfelt B. « A resource based view of the firm ». *Strategic Management Journal*. 1984, vol. 5, no 2, p. 171-180.

Wu, HY, JK Chen, et IS Chen. « Innovation capital indicator assessment of Taiwanese Universities: A hybrid fuzzy model application », *Expert Systems with Applications*. 2010, vol. 37, no 2, p. 1635-1642.

Yahchouchi Georges. « valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise ». *the certified accountant, 1st Quarter*, 2006, vol 25. no 2, p. 85-92.

Zollo M., Winter S.G. « Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities ». *Organization Science*, 2002, vol 13, no 3, p. 339-351.

### **Actes de colloques et congrès :**

Altintas, G. « Capacités dynamiques: revue de la littérature, limites et voies de recherche », *Actes de la 18ème conférence de l'AIMS, Grenoble, 2-5 juin*. 2009. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/310-capacites-dynamiques-revue-de-la-litterature-limites-et-voies-de-recherche/download>

Altintas, G. « Les Capacités Dynamiques: une nouvelle perspective de recherche pour le Management Stratégique? », *Communication à la 21e Conférence de l'AIMS, Lille, 4-6 juin*. 2012.

Benbya Hind, Belbaly N. A., et Meissonier Régis. « Étude empirique sur le comportement des développeurs et son impact sur le développement de logiciels open source ». *Actes de la conférence de l'Association Information et Management*. 2007.

Bensahel, W. « Une création substantielle de la valeur adaptée aux entreprises intensives en immatériel ». *Crises et nouvelles problématiques de la valeur*. Nice. Mai. 2010

Brechet, JP, et A Desreumaux. « Le thème de la valeur en sciences de gestion: représentations et paradoxes ». *Actes des XIVèmes Journées, Presses Académiques de l'Ouest, Editors: Jean-Pierre Bréchet*. Nantes, pp.1-22, 1998

Grimand, A, et I Vandangeon-Derumez. « Le rôle des acteurs et des dispositifs de gestion dans la construction des apprentissages stratégiques ». *Actes de la IX ième Conférence Internationale de Management Stratégique*. Montpellier. PP. 24-26. Mai. 2000

Mercier, S. « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature ». *Présenté au Xième Conférence de l'Association*, 13-15 Juin, 2001. <<https://mozartconsulting.sharepoint.com/Documents/theorie%20des%20parties%20prenantes%20au%20management%20strategique.pdf> > consulté le 16/05/2015 à 22 :12

Renard Laurent et Soparnot Richard. « Modèle conceptuel de l'architecture des capacités organisationnelles de l'entreprise ». *XIXe conférence de l'association internationale de management stratégique, Luxembourg*, 1-4 juin. 2010.

Soh, C, et ML Markus. « How IT creates business value: a process theory synthesis », *International Conference on Information Systems ICIS Proceedings*. Décembre. 1995

#### **Thèses et mémoires :**

Mhedbi Imen. « Capital immatériel : interaction et création de valeur. Cas d'entreprises tunisiennes ». *Thèse de doctorat, université Jean Moulin Lyon 3. École doctorale : Sciences économiques et de Gestion*, Octobre, 2010.

Sakka, O. « La divulgation d'informations liées au capital intellectuel: étude longitudinale dans les entreprises canadiennes de biotechnologie ». *Mémoire de maîtrise ès science, Université de Montréal*, 2004

#### **Webographie:**

<http://lecercle.lesechos.fr/entrepreneur/compta-finances/221138399/capital-immateriel-enjeu-majeur-entreprises>. Consulté le 17-04-2014 à 16 :51

[www.Naftal.dz](http://www.Naftal.dz) Consulté le 05-09-2016 à 22 :19

[www.rouiba.com.dz](http://www.rouiba.com.dz) Consulté le 21-06-2016 à 10 :24

<http://observatoire-immateriel.tv/accueil> Consulté le 04-02-2013 à 08 :51

<http://www.capital-immateriel.fr/> Consulté le 04-02-2013 à 10 :28

# Tables des matières

## Sommaire

## Liste des tableaux

## Liste des figures

## Liste des abréviations

<b>Introduction générale</b> .....	<b>1</b>
<b><u>Première partie</u> : Le cadre théorique de la recherche</b> .....	<b>10</b>
<b><u>Chapitre 1</u> : L'organisation partie intégrante du capital immatériel de l'entreprise</b> .....	<b>11</b>
<b>Introduction du chapitre</b> .....	<b>11</b>
<b>Section 1 : Le capital immatériel de l'entreprise</b> .....	<b>12</b>
<b>1-1-</b> Apparition et définitions du capital immatériel.....	12
1-1-1- Les facteurs expliquant la montée en puissance de l'immatériel.....	12
1-1-2- Apparition du concept Capital Immatériel.....	15
1-1-3- Définitions du Capital Immatériel.....	18
<b>1-2-</b> Les typologies du Capital immatériel.....	19
<b>1-3-</b> Les composantes du capital immatériel.....	28
1-3-1- Le capital humain.....	28
1-3-1-1- Historique et définitions.....	28
1-3-1-2- Les composantes du capital humain.....	31
1-3-2- Le capital Relationnel de l'entreprise et sa contribution dans la création de valeur.....	34
1-3-2-1- Le capital client : Actif précieux pour l'entreprise.....	34
1-3-2-2- Analyse du capital client.....	35
1-3-2-3- Les relations avec les partenaires: Actif stratégique pour la création de valeur...	38
1-3-2-4- Le capital réputation.....	39
1-3-3- Le capital structurel: Le maillon intermédiaire entre le capital humain et relationnel...	42
1-3-3-1- Le système d'information selon l'approche « capital immatériel».....	43
1-3-3-2- L'innovation vue comme un actif structurel de l'entreprise.....	47
<b>Section 2 : Le capital organisationnel de l'entreprise</b> .....	<b>52</b>
<b>2-1-</b> Emergence et fondement du capital organisationnel.....	52
2-1-1- Le capital organisationnel comme composante centrale de la théorie des ressources... ..	53
2-1-2- L'approche basée sur les capacités dynamiques : la dimension stratégique du capital organisationnel.....	56

2-1-2-1- L'approche entrepreneuriale et les capacités dynamiques managériales .....	58
2-1-2-2- L'approche évolutionniste et le rôle des facteurs organisationnels .....	59
<b>2-2- Définitions de l'organisation comme un capital immatériel de l'entreprise.....</b>	<b>60</b>
<b>2-3- Les composantes du capital organisationnel.....</b>	<b>62</b>
2-3-1- Les capacités stratégiques.....	62
2-3-1-1- Les capacités dynamiques et l'aptitude à saisir les opportunités.....	62
2-3-1-2- Le rôle de l'apprentissage organisationnel dans le développement des capacités dynamiques.....	66
2-3-1-3- Les capacités de mobilité et la flexibilité de l'organisation.....	69
2-3-1-4- Capacité d'improvisation pour une meilleure maîtrise des projets.....	70
2-3-2- Les capacités opérationnelles : La dimension opérationnelle du capital organisationnel.....	72
<b>2-4- Relation entre le capital organisationnel et les autres composantes du capital immatériel.....</b>	<b>74</b>
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>77</b>
<b><u>Chapitre 2 : La création de valeur pour l'entreprise: rôle du capital organisationnel.....</u></b>	<b>80</b>
<b>Introduction du chapitre.....</b>	<b>80</b>
<b>Section 1 : Les fondements théoriques de la création de valeur .....</b>	<b>80</b>
<b>1-1- Évolution de la représentation de la valeur: Fondements théoriques.....</b>	<b>81</b>
<b>1-2- Les différentes conceptions de la valeur : de la valeur d'usage à la valeur organisationnelle.....</b>	<b>83</b>
<b>1-3- La création de valeur comme un impératif de la performance.....</b>	<b>86</b>
<b>1-4- Limites des méthodes financières d'évaluation de la création de valeur.....</b>	<b>88</b>
<b>1-5- Intégration de la valeur dans le management de l'entreprise: le modèle « Value-based management ».....</b>	<b>90</b>
<b>1-6- Les stratégies de création de valeur.....</b>	<b>92</b>
1-6-1- Les stratégies classiques de création de valeur.....	92
1-6-1-1- La création de valeur par la domination par les coûts.....	93
1-6-1-2- La création de valeur par la différenciation.....	96
1-6-1-3- La création de valeur par la concentration.....	98
1-6-2- La stratégie océan bleu : Un modèle moderne pour la création de valeur.....	99
<b>1-7- Destinataires de la valeur créée par l'entreprise.....</b>	<b>100</b>
<b>Section 2 : La contribution du capital organisationnel dans la création de valeur de</b>	

<b>l'entreprise</b> .....	106
<b>2-1- La création de valeur selon l'approche « flux » du capital immatériel</b> .....	107
<b>2-2- Processus de création de valeur : Rôle des capacités organisationnelles</b> .....	108
<b>2-3- La contribution des capacités stratégiques dans la création de valeur</b> .....	110
2-3-1- Les capacités dynamiques et la création de valeur.....	110
2-3-1-1- Les facteurs affectant la création de valeur par les capacités dynamiques.....	113
2-3-2- Les capacités de mobilités et la création de valeur.....	118
2-3-3- La capacité d'improvisation et la création de valeur dans les projets.....	121
<b>2-4- La création de valeur par les capacités opérationnelles</b> .....	123
2-4-1- Analyse des activités sources de création de valeur.....	123
2-4-2- La capacité des activités à créer de la valeur.....	124
<b>2-5- Les méthodes de pilotage du capital organisationnel</b> .....	128
2-5-1- Le Modèle de Kaplan et Norton: Le tableau de bord équilibré.....	128
2-5-2- Le modèle d'Edvinsson et Malone (1999) : Le navigateur Skandia.....	130
2-5-3- Le modèle de Sveiby (2000) et le management des connaissances de l'entreprise.....	133
2-5-4- Le pilotage par les processus opérationnels : un mode pour créer de la valeur.....	134
<b>2-6- Dimensions et critères de l'efficacité organisationnelle</b> .....	135
<b>Conclusion du chapitre</b> .....	<b>138</b>
<b><u>Deuxième partie</u> : Méthodologie et discussion des résultats empiriques</b> .....	<b>140</b>
<b><u>Chapitre 1</u> : Positionnement et démarche de recherche</b> .....	<b>141</b>
<b>Introduction du chapitre</b> .....	<b>141</b>
<b>Section 1 : Positionnement épistémologique de la recherche</b> .....	<b>141</b>
<b>1-1- Le paradigme positiviste et la rationalité substantielle</b> .....	143
<b>1-2- Le constructivisme et la rationalité processuelle</b> .....	143
<b>1-3- L'interprétativisme et la compréhension de la réalité</b> .....	144
<b>Section 2 : Choix méthodologiques pour la recherche empirique</b> .....	<b>146</b>
<b>2-1- Démarche qualitative par étude de cas</b> .....	146
<b>2-2- Les référentiels de gestion des immatériels, basés sur le processus de création de valeur...</b>	147
2-2-1- World Intellectual Capital Initiative (WICI).....	147
2-2-2- The International Integrated Reporting « IR » framework.....	147
2-2-3- Présentation et histoire de thésaurus-Bercy V1.....	148
<b>2-3- Les sources des données</b> .....	153

2-3-1- Le questionnaire.....	153
2-3-1-1- L'élaboration du questionnaire.....	154
2-3-1-2- Traitement du questionnaire et interprétation des résultats .....	155
2-3-2- Entretiens semi directifs.....	156
2-3-2-1- La préparation des entretiens : Elaboration du guide d'entretien.....	157
2-3-2-2- Le déroulement des entretiens.....	158
2-3-2-3- L'exploitation de l'entretien.....	158
2-3-3- Analyse documentaire.....	159
2-3-4- Observation non participante.....	160
<b>2-4- Choix des entreprises.....</b>	<b>160</b>
2-4-1- Présentation de la première entreprise : NCA ROUIBA.....	161
2-4-1-1- Le secteur des boissons en Algérie.....	161
2-4-1-2- Création et évolution de l'entreprise : NCA Rouiba.....	162
2-4-1-3- Organes de gestion et de contrôle.....	166
2-4-1-4- Contrôle externe de la société.....	167
2-4-1-5- Personnes interviewées.....	167
2-4-2- Présentation de la deuxième entreprise : NAFTAL.....	169
2-4-2-1- Le secteur des hydrocarbures en Algérie.....	169
2-4-2-2- Création et évolution de l'entreprise de l'entreprise : NAFTAL.....	171
2-4-2-3- Organes de gestion de Naftal.....	174
2-4-2-4- Personnes interviewées.....	175
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>176</b>
<b><u>Chapitre 2 : Discussion des résultats empiriques</u>.....</b>	<b>177</b>
<b>Introduction du chapitre.....</b>	<b>177</b>
<b>Section 1 : Résultats de l'étude menée au sein des entreprises : NCA ROUIBA et NAFTAL .....</b>	<b>177</b>
<b>1-1- Evaluation extra-financière du capital organisationnel de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 ».....</b>	<b>177</b>
1-1-1- La structure organisationnelle de NCA Rouiba et la réalisation des objectifs stratégiques .....	178
1-1-2- Evaluation extra financière des processus de NCA Rouiba .....	185
1-1-3- Evaluation de la flexibilité de NCA Rouiba.....	200
1-1-4- Capacité d'improvisation et gestion des projets au sein de NCA Rouiba.....	202

<b>1-2- Evaluation extra-financière du capital organisationnel de NAFTAL selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 ».....</b>	<b>205</b>
1-2-1- La structure organisationnelle de NAFTAL et la réalisation des objectifs stratégiques .....	205
1-2-2- Evaluation extra financière des processus de NAFTAL.....	217
1-2-3- Evaluation de la flexibilité de NAFTAL.....	232
1-2-4- Capacité d'improvisation et gestion des projets au sein de NAFTAL.....	233
<b>Section 2 : Synthèse et discussion des résultats : Caractéristiques de l'organisation créatrice de valeur .....</b>	<b>237</b>
<b>2-1- Organisation de NCA Rouiba : Caractéristiques et création de valeur .....</b>	<b>237</b>
2-1-1- La valeur créée par NCA Rouiba .....	237
2-1-2- Les facteurs déterminant la réalisation des objectifs et la création de valeur.....	238
2-1-3- La création de valeur par le capital organisationnel de NCA Rouiba.....	239
2-1-3-1- Création de valeur par les capacités stratégiques.....	239
2-1-3-2- Création de valeur par les capacités opérationnelles.....	241
<b>2-2- Organisation de NAFTAL : Caractéristiques et création de valeur .....</b>	<b>242</b>
2-2-1- La valeur créée par NAFTAL .....	242
2-2-2- Les facteurs déterminant la réalisation des objectifs et la création de valeur .....	244
2-2-3- La création de valeur par le capital organisationnel de NAFTAL.....	245
2-2-3-1- Création de valeur par les capacités stratégiques.....	245
2-2-3-2- La création de valeur par les processus opérationnels.....	247
2-2-4- Propositions pour un capital organisationnel créateur de valeur.....	248
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>252</b>
<b>Conclusion Générale.....</b>	<b>254</b>
<b>Références Bibliographiques</b>	
<b>Table des matières</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Résumé de la thèse</b>	



---

# **Annexes**

---

**Annexe I**  
**Questionnaire de thèse**

# Questionnaire de thèse

## « La contribution du capital organisationnel dans la création de valeur de l'entreprise »

Madame, Monsieur ;

Dans le cadre de l'élaboration d'une thèse de doctorat, visant à analyser le lien entre le capital organisationnel des entreprises et la création de valeur, nous vous prions de bien vouloir répondre à notre questionnaire.

Soyez assuré que toutes vos réponses demeureront strictement confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins de recherches.

Nous vous remercions d'avance pour le temps précieux que vous allez nous accorder et pour votre collaboration, sans lesquelles cette recherche doctorale ne saurait aboutir.

Cordialement.

ABID Nabila

Doctorante en sciences commerciales et financières

École supérieure de commerce d'Alger

## I. Structure de l'entreprise :

### A- Macro organisation :

	1 Pas du tout	2 Plutôt pas	3 Partiellement	4 Quasiment	5 Absolument
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les fonctions suivantes apparaissent-elles clairement au sein de votre organigramme?</li> </ul> <p>Direction, commercial, production, support</p>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Au sein de votre organigramme, les fonctions suivantes apparaissent-elles clairement selon leur importance stratégique?</li> </ul> <p>Recherche &amp; Développement, Marketing, logistique (Supply Chain), Système d'Information</p>					

### B- Micro-organisation :

- Comment qualifiez-vous votre organigramme?

- À jour, diffusé et simple
- À jour et diffusé, mais complexe
- À jour, mais non diffusé (confiné)
- Obsolète
- Absent

- Au sein de votre entreprise, les missions des directions/services sont-elles:

- Connues de tous
- Claires et synthétiques, mais confinées
- Une ligne
- Obsolètes
- Absentes

• **Comment sont-elles organisées les directions/services au sein de votre entreprise?**

- Décentralisées avec règles appliquées
- Décentralisées contrôlée
- Centralisées
- Décentralisées avec règles non appliquées
- Décentralisées sans règles

• **Y a-t-il des Tâches/fonctions orphelines dans votre organigramme?**

- Rares, recherchés et supprimées
- Rares
- Assez rares
- Peu nombreuses
- Nombreuses / ne sait pas

**II. Les processus :**

**1- Processus Clients :**

**A- Processus qualité :**

• **Maturité de la politique qualité :**

- Réputation qualité très forte
- La politique qualité est ancienne et totalement intégrée dans les processus de l'entreprise
- Une politique qualité existe, elle est rédigée et contrôlée
- Rien n'est formalisé et managé
- Le niveau de non-qualité de l'entreprise est très élevé (parmi les moins bons du secteur)

**B- Processus de vente (commercial) :**

• **Comment qualifiez-vous votre plan des prévisions commerciales?**

- Grande fiabilité des prévisions
- Rédaction collective, tableau de bord et suivi mensuel
- Rédigé par le directeur – suivi sommaire
- Suivi des ventes uniquement
- Absent

• **Disposez-vous d'une base de connaissance clients (pour la gestion de la relation client)?**

- Grande connaissance des clients et prospects
- Base de donnée clients et prospects à jour
- Base de données clients complète
- Logiciel existe –contenu incomplet ou non fiable
- Absent

• **Comment formez-vous votre équipe commerciale ?**

- Base de connaissance (proposition type, guides, procédures...)
- École de formation interne
- Formation externalisée pour tous les commerciaux
- Formation partielle
- Absente (pas de formation)

• **Existe-t-il un dispositif de fidélisation de la clientèle au sein de votre entreprise?**

- Exemplaire – très efficace
- Innovant et suivi
- Classique dans le secteur
- Quelques éléments (il n'est pas complet)
- Absent

• **Menez-vous des enquêtes de satisfaction de la clientèle?**

- Suivi permanent (Suivi des progrès– amélioration permanente)
- Plan d'action post-enquête
- Une fois par an (Annuelles)
- De temps à autre
- Absentes

## 2- Processus Ressources humaines :

### A- Processus sécurité des personnes :

- **Avez-vous mis en place une politique de sécurité afin de protéger les travailleurs contre les accidents du travail?**

- Réputation sécurité est très forte (Niveau d'accident du travail est dans les meilleurs de la profession)
- La politique est éprouvée, les salariés y sont formés et ils la respectent – le taux d'accident est faible pour le secteur
- Une politique sécurité existe, elle est rédigée par un responsable sécurité – le taux d'accident est dans la moyenne du secteur
- Une politique sécurité existe, elle est rédigée par une fonction support – le taux d'accident est plus élevé que dans le reste du secteur
- Rien, le taux d'accident est très élevé ou il est inconnu

### B- Processus management RH :

- **Quel est votre style de management?**

- Participatif et responsable
- Participatif
- Autoritaire
- Collectif / Démocratique (Collégial)
- Laissez-faire (Laxiste)

- **Réalisez-vous des évaluations annuelles de vos employés?**

Oui  Non

Si oui, ces évaluations sont-elles:

- Exploitées pour améliorer le capital humain
- Partiellement exploitées (pour la personne)
- Régulières, mais peu ou pas exploitées
- Irrégulières

• **Disposez-vous d'un dispositif (baromètre social) de mesure du climat social et des conditions de travail au sein de votre entreprise?**

- Complet avec plan de progrès global
- Complet avec plan d'action correctif
- Annuel ou tous les deux ans
- Des éléments ou irrégulier
- Absent

• **Comment formez-vous vos managers?**

- Accompagnement des managers/ Coaching des managers
- École de management interne
- Pour tous –Formation externalisée
- Partielle (sélection)
- Absente

**3- Processus Finance :**

**A- Processus de comptabilité :**

• **Comment assurez-vous la tenue de la comptabilité générale?**

- Une situation mensuelle
- Une situation par trimestre
- Clôture rapide – une situation par semestre
- Clôture très lente (plus de 3 mois)
- Problèmes réguliers à la clôture –difficultés de certification par auditeurs

• **Quelle méthode utilisez-vous pour gérer votre trésorerie?**

- Gestion avancée et anticipative
- Gestion prévisionnelle
- Placement des excédents dans « Société d'Investissement à Capital Variable (SICAV) ».
- Placement dans une SICAV de temps en temps
- Aucune gestion



• **Quelle méthode de comptabilité analytique est-elle utilisée par votre entreprise?**

- La comptabilité par activité « méthode ABC (Activity Based Cost ) »
- Rentabilité par produit et par client
- Ratio de marge brute par produit
- Embryonnaire/ élémentaire, mais pas fiable
- Absente

**B- Processus de Contrôle de gestion :**

• **Les données comptables remontées depuis les services comportent-elles des erreurs ?**

- Zéro défaut ou presque
- Erreurs rares
- Quelques erreurs un mois/ de temps en temps
- Des erreurs tous les mois / jours
- Des erreurs nombreuses chaque mois ou jour.

• **Assurez-vous le suivi budgétaire de toutes vos directions ?**

- Tous budgets suivis et pas d'écarts
- Contrôle tous budgets- peu d'écart significatif
- Contrôle de tous les budgets, écarts assez fréquents
- Contrôle du suivi de certaines directions
- Pas de contrôle du suivi des directions

• **Exercez-vous d'autres contrôles ?**

- Contrôle complet et très efficace
- Contrôle paiements clients, fournisseurs et ressources humaines
- Contrôle paiements clients, contrôle fournisseurs trop léger
- Contrôle paiements des clients trop léger
- Pas d'autres contrôles

#### 4- Autres processus :

- **Comment qualifiez-vous la gestion des processus suivants au sein de votre entreprise ?**

	<b>Processus de production</b>	<b>Processus des achats</b>	<b>Processus Recherche &amp; Développement</b>	<b>Processus logistique</b>
Suivi de performance par un tableau de bord et amélioration permanente : forte progression sur plusieurs années				
Processus orientés, réduction du délai et productivité collective: Progrès visibles				
Optimisation de la productivité individuelle				
Homogènes, par tradition orale, mais documents obsolètes				
Absents				

### III. Flexibilité de l'entreprise

- **Comment pouvez-vous décrire la flexibilité de votre entreprise (capacité de réorganisation)**

#### ➤ Centralisation de l'entreprise

- Entreprise très décentralisée, composée de petites unités autonomes, système de reporting et de contrôle léger
- L'autonomie fait partie de la culture de l'entreprise. Les dirigeants de Business Unit ont de réelles marges de manœuvre
- Entreprise assez centralisée, le système de reporting et de contrôle est lourd
- Entreprise très centralisée et adepte de procédures strictes. Le respect des procédures fait partie de la culture d'entreprise.
- Organisation poussiéreuse et procédurière incapable de se réformer
- **Preuve par l'exemple :**
- Au cours des dernières années, l'entreprise a réussi plusieurs tours de force en matière d'adaptation (grande réorganisation, fusion vraiment réussie...)
- L'entreprise a montré sa capacité à se montrer adaptable et flexible dans le cadre de réorganisations dans le passé récent.
- Les grandes réformes conduites par l'entreprise ont été difficiles, mais ont fini par réussir
- L'entreprise évite de se transformer ou le fait dans la douleur, avec des séquelles
- Entreprise immobile, rigide, capacité de se transformer proche de zéro

#### IV. Projets

- **L'entreprise maîtrise-t-elle sa gestion des projets?**

- Forte culture de la gestion de projet, maîtrise par les chefs de projet de la méthode de l'entreprise, les membres de l'équipe sont vraiment détachés au projet pendant sa durée et ne rapportent plus à leur manager habituel, mais au Chef de projet. Les dépassements sont exceptionnels
- Lorsqu'un projet est lancé, une équipe projet est constituée. Le chef de projet maîtrise la gestion de projet, l'entreprise dispose d'une méthode rédigée : les dépassements (budgets – délais) sont rares
- Lorsqu'un projet est lancé, une équipe projet est constituée – dépassement fréquent (budgets délais)
- Lorsqu'un projet est lancé, un chef de projet est nommé - dépassements systématiques (budget et délais)
- Concept inconnu de l'entreprise (nombreux échecs)

---

# **Annexe II**

## **Guide d'entretien 1**

---

**Guide d'entretien**  
**(destiné au directeur de la stratégie, R&D)**  
**La création de valeur par les capacités stratégiques**

- Présentation personnelle

-L'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche doctorale, portant sur l'organisation. En particulier, cette recherche a pour but d'expliquer la contribution de l'organisation dans la création de valeur de l'entreprise. Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel.

**I. Présentation générale**

1- Pouvez-vous nous présenter votre entreprise ?

**II. Saisie des opportunités externes et développement de nouveaux produits/services (création de valeur par les capacités stratégiques) :**

2- La direction générale définit-elle clairement un plan d'action stratégique pour le lancement de nouveaux produits/services ou de nouvelles activités ?

*(Stratégies favorisant l'innovation, définition de politique stratégique pour le développement de nouveaux produits, services ou processus, **ou bien** la réflexion stratégique se fait occasionnellement projet par projet).*

3- Sur quelles **ressources** et **compétences** vous appuyez-vous pour saisir les opportunités et anticiper (puis gérer) les menaces externes ?

4- Selon vous, quels sont vos atouts (forces) qui favorisent la détection et l'appropriation des opportunités externes par votre entreprise ?

5- Pouvez-vous nous décrire le processus de sélection des opportunités (critères d'hierarchisation) ?

6- Pouvez-vous nous décrire le processus de développement de nouveaux produits/service ?

➤ Dans votre entreprise, existe-t-il des départements responsables de la génération de nouveaux produits/services ?

➤ Quelles compétences permettent-elles de les développer ?

7- Quelles difficultés rencontrez-vous au cours des projets de développement de nouveaux produits/services ? (En termes de ressources humaines, en termes financiers, organisation...)

8- Existe-t-il des procédures de gestion de projet au sein de votre entreprise?

9- Lors d'un nouveau projet innovant, comment vos collaborateurs réagissent-ils face aux imprévus?

10- Comment effectuez-vous le suivi des projets ?

(Réunions de travail, des outils informatiques...)

### **III. La culture organisationnelle :**

11- Quelle place accordez-vous aux valeurs culturelles au sein de votre entreprise ?

12- Pensez-vous que les valeurs culturelles ont un rôle dans l'efficacité de votre entreprise ?  
Comment ?

### **IV. L'apprentissage organisationnel et le maintien de la valeur créée :**

13- Comment faites-vous afin de réduire le risque de dépendance de votre entreprise vis-à-vis d'un collaborateur clé ?

14- Comment assurez-vous le transfert du savoir-faire et des connaissances des anciens vers les nouveaux arrivants ? Quels outils mobilisez-vous pour favoriser l'apprentissage de nouvelles connaissances par les collaborateurs ?

15- Quelles mesures prenez-vous afin de protéger vos produits/services contre l'imitation ?

### **V. La création de valeur et les bénéficiaires de la valeur créée par l'entreprise :**

16- Quelle est votre perception de la création de la valeur par l'entreprise ?

17- Pensez-vous que l'organisation peut être une source d'avantage stratégique pour votre entreprise ?

18- Quels sont les bénéficiaires (internes et externes) de la valeur créée par votre entreprise ?

**19-** Comment sauriez-vous que vos parties prenantes sont satisfaites de votre organisation ?  
(indicateurs)

**Avez-vous autres choses à rajouter ?.....**

Merci pour votre collaboration.

---

**Annexe III**  
**Guide d'entretien 2**

---



# Guide d'entretien

(destiné aux directeurs)

## La création de valeur par les processus opérationnels

- Présentation personnelle
- L'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche doctorale, portant sur l'organisation. En particulier, cette recherche a pour but d'expliquer la contribution de l'organisation dans la création de valeur de l'entreprise. Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel.

### I. Présentation générale de la direction :

- 1- Pouvez-vous nous présenter votre direction ? (*sa mission, sa structure, son effectif, son encadrement, etc*).
- 2- Quelle fonction assurez-vous ?

### II. La création de valeur par les processus opérationnels

- 3- Participez-vous dans la formulation de la stratégie de votre entreprise ?  
  
**Si non**, la direction générale vous fixe-t-elle des objectifs stratégiques à poursuivre ?
- 4- Quelle est votre perception de la création de valeur de l'entreprise ?
- 5- Comment votre direction contribue-t-elle dans la création de valeur globale de votre entreprise ?
- 6- Selon vous, quels sont les facteurs qui déterminent le succès de votre direction ?
  - Selon vous, quels sont aussi les éventuels facteurs de blocage pour votre direction ?
- 7- Quelles initiatives prenez-vous pour:
  - Réduire les délais ?
  - Réduire les coûts ?
  - Améliorer la qualité ?
  - Améliorer les processus et les méthodes de travail?

### **III. La structure organisationnelle :**

**8-** Avez-vous formalisé vos processus ?

*(Identification de leur objet, leur structure, leur rattachement hiérarchique, les ressources nécessaires, procédures....)*

**Si oui**, cela améliore-t-il le fonctionnement de votre direction?

**Si non** : Pourquoi ?

**9-** La structure organisationnelle de votre entreprise vous permet-elle de réaliser vos objectifs dans les délais requis ?

**10-** Qu'aimeriez-vous changer dans l'organisation actuelle afin d'améliorer le fonctionnement de votre activité ?

Pourquoi ?

### **IV. Autonomie et prise d'initiative :**

**11-** Quel type de manager êtes-vous ? (autoritaire, participatif...)

**12-** Accordez-vous la liberté d'initiative à vos collaborateurs ? (Proposition de nouvelles méthodes de travail, amélioration des procédures...)

**13-** Acceptez-vous l'erreur ?

**14-** Comment réagissez-vous face aux erreurs commises par vos collaborateurs?

**15-** Êtes-vous autonome dans vos prises de décisions?

**Si oui**, dans quel type de décisions ?

**Si non**, quelles conditions ou contraintes vous sont-elles imposées ?

### **V. Les indicateurs de suivi des processus opérationnels**

**16-** Faites-vous un bilan des avantages apportés et des coûts générés par votre direction ?

**Si oui** : Sur quels indicateurs vous appuyez-vous pour évaluer l'efficacité de votre activité ?

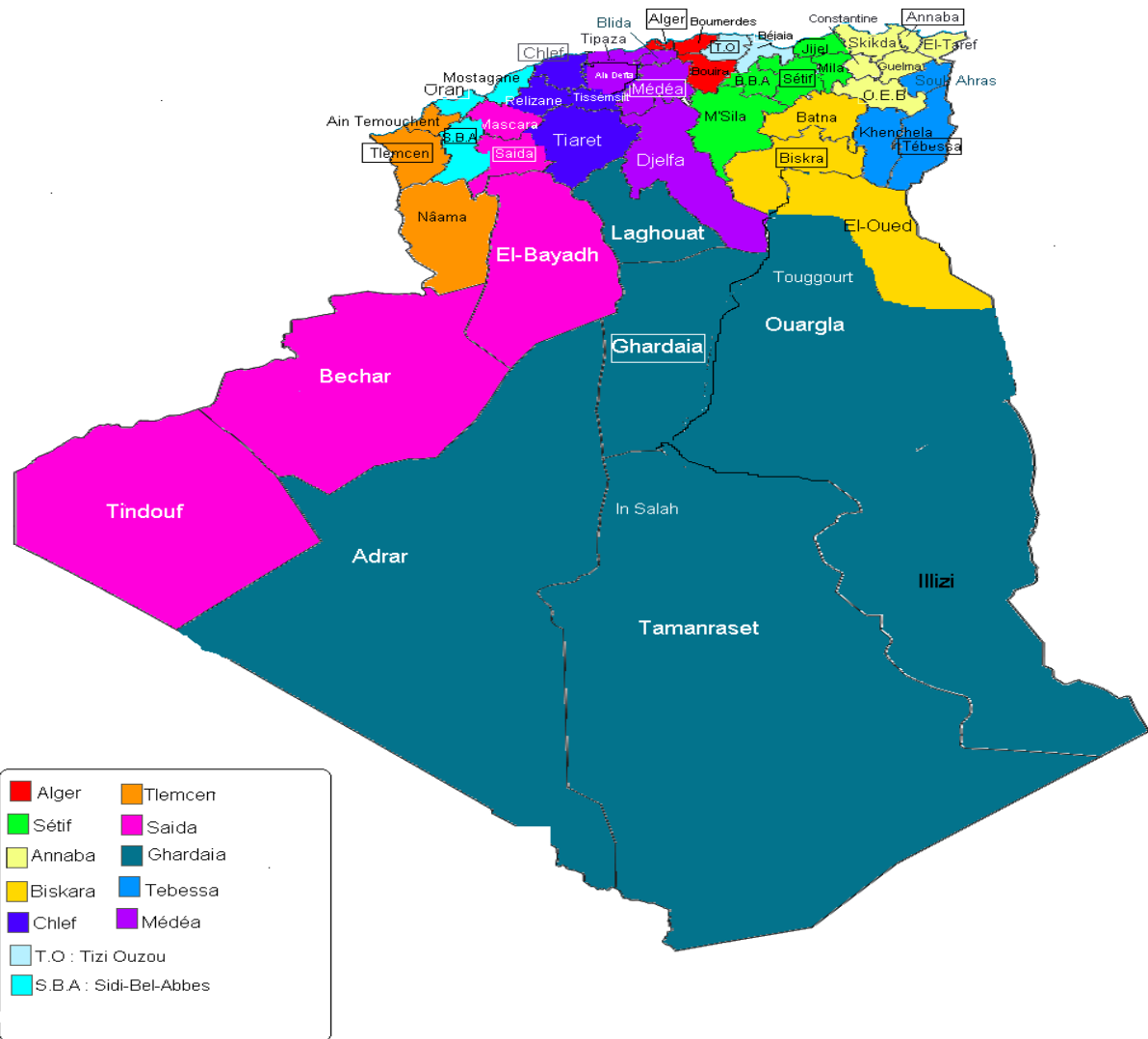
**Si non** : Pourquoi ?

**Avez-vous autres choses à rajouter ?.....**

**Merci pour votre collaboration.**

**Annexe IV**  
**Représentation des Districts**  
**Commercialisation**

**CARTOGRAPHIE DES 12 DISTRICTS COM**



**Représentation des Districts Commercialisation**

---

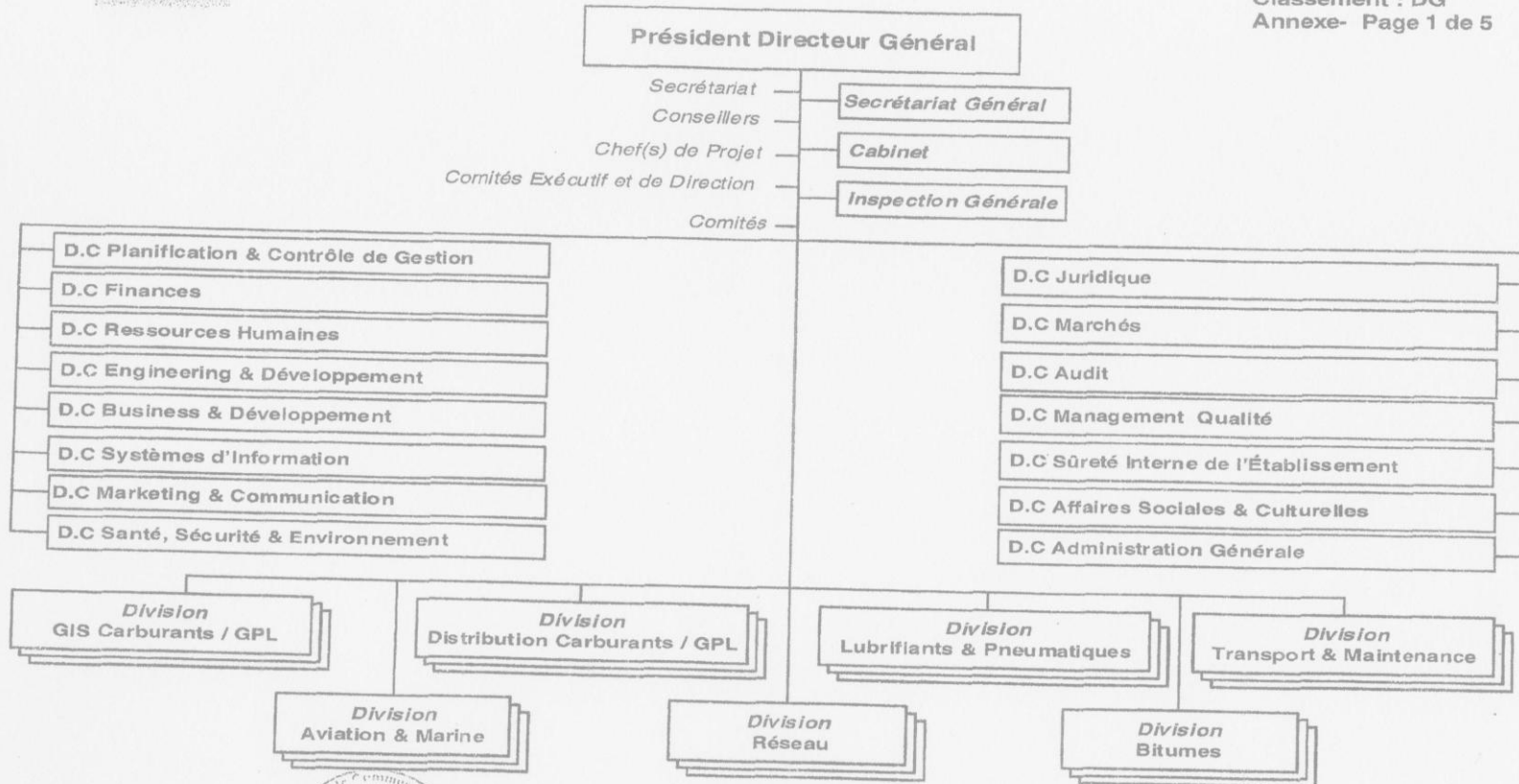
**Annexe V**  
**La nouvelle organisation de**  
**NAFTAL**

---



# Macrostructure de NAFTAL s.p.a

Décision : S.765R15  
Classement : DG  
Annexe- Page 1 de 5



Fait à Chéraga, le 19 FEV. 2007  
Le Président Directeur Général

*[Signature]*  
HOUSSE ELIZO

