

André-Yves Portnoff, avec Véronique Lamblin <sup>1</sup>

# Le capital réel des organisations

LA MÉTHODE VIP, INSTRUMENT D'ÉVALUATION ET DE PILOTAGE STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS

*Contrairement aux croyances des économistes néoclassiques, la valeur d'une entreprise (d'un territoire ou, plus généralement, d'une organisation) ne peut s'apprécier exclusivement à l'aune des éléments comptables classiques qui, au mieux, ne nous renseignent que sur le passé, nullement sur leur potentiel de création de valeur. Et ceci est d'autant plus vrai que nous entrons dans une économie au sein de laquelle les principaux facteurs de richesse sont de nature immatérielle.*

*Le problème toutefois est que l'« immatériel » est un « concept valise », une espèce de « fourre-tout » donnant lieu à des interprétations fort diverses, soit qu'on l'assimile aux compétences et au seul potentiel intellectuel, soit qu'on l'identifie uniquement à l'information, soit... ; et généralement appréhendé, au demeurant, en termes de stocks alors qu'il faut de plus en plus raisonner en termes de flux et d'interactions.*

*Un groupe d'étude prospective a donc été constitué au sein de Futuribles pour préciser, en partant de cas concrets, quels sont les facteurs constitutifs de cet « immatériel », explorer quels sont les indicateurs qui pourraient en rendre compte et, finalement, mettre au point un instrument d'évaluation et de pilotage stratégique des organisations.*

*Véronique Lamblin et André-Yves Portnoff qui ont ensemble animé ce groupe de travail, exposent ici comment nous avons conçu ce capital immatériel, quels en sont ses principaux facteurs constitutifs (capital d'intelligence collective, capital relationnel, capital organisationnel, capacité d'activation...) et en quoi consiste la méthode mise au point d'évaluation de la « Valeur Instantanée et Prospective » (VIP) des organisations.*

---

1. André-Yves Portnoff dirige l'Observatoire de la révolution de l'intelligence au sein du groupe Futuribles. Véronique Lamblin est directrice des études du groupe Futuribles.

***Cette méthode, testée déjà avec succès dans plusieurs entreprises, permettra peut-être demain d'éviter nombre d'erreurs stratégiques commises sur la base de documents strictement comptables qui, de toute évidence, sont très insuffisants.***

H.J.

Nous avons un besoin urgent d'instruments nouveaux pour le pilotage stratégique des organisations et l'évaluation de celles-ci. Quotidiennement, les responsables sont confrontés explicitement ou implicitement à la même question : la « décision que nous allons prendre va-t-elle augmenter ou réduire la valeur de notre entreprise, de notre département, de notre équipe, notre valeur individuelle de professionnel ? » Cette question se pose pareillement dans les administrations, les associations, les territoires. Les investisseurs, les actionnaires, les financiers, les salariés, tous les citoyens en un mot sont directement concernés par ce type d'interrogation. Il est toujours plus clair que les outils utilisés pour y répondre sont de moins en moins satisfaisants. Les critères financiers fournissent bien une photographie de la situation passée d'une entreprise mais peinent à renseigner sur sa santé réelle, son potentiel de développement.

L'affaire Thomson Multimédia l'a cruellement démontré en 1996. En suivant les conseils de ses experts, le Premier ministre français de l'époque décidait de céder l'entreprise déficitaire à un groupe coréen. En 2000, Thomson Multimédia était valorisé à plus de 15 milliards d'euros par la Bourse. Certains en concluent que la société avait fait beaucoup de progrès en quatre ans... Certes, mais ce potentiel de progrès n'avait pas été pris en compte. Nous le déplorions en novembre 1996 : « Disposer comme Thomson Multimedia, numéro deux en Europe et numéro un outre-Atlantique, de 20 % de ce marché américain de l'audiovisuel que convoitent tous les Japonais et autres Coréens, y participer à la naissance de la télévision numérique et plus généralement des nouveaux métiers du numérique, cela constitue autant d'atouts majeurs qui valent plus qu'un franc, fût-il symbolique <sup>2</sup>. »

Les experts de Matignon avaient fait fi d'un capital relationnel et d'une intelligence collective remarquables. Et nous ajoutions que la puissance « dans l'économie de l'immatériel se mesure à la place que l'on réussit à occuper dans la pensée, l'imaginaire et le cœur des hommes. Autrement dit, la capacité à mobiliser les talents, à comprendre et séduire les *prospects*, à construire son image. » Des facteurs qualitatifs, difficilement traduisibles en euros dans un bilan comptable, par conséquent généralement ignorés par les décideurs, et pourtant indispensables pour tenter de cerner les réalités complexes, mouvantes de cette mutation qualitative que nous avons baptisée, il y a exactement 20 ans, « révolution de

---

2. PORTNOFF André-Yves. « Thomson, victime de la pensée comptable ». *Le Monde informatique*, 8 novembre 1996 ; PORTNOFF André-Yves. « L'affaire Thomson ». *Futuribles*, n° 217, février 1997, pp. 63-65.

l'intelligence <sup>3</sup> ». Dans ce nouveau contexte, la créativité mais aussi les passions et les relations humaines jouent un rôle majeur <sup>4</sup>, la séparation entre secteurs primaire, secondaire et tertiaire perd sa pertinence puisque les produits sont jugés en fonction des services qu'ils fournissent <sup>5</sup> et que l'innovation devient condition de survie <sup>6</sup>.

Pour évaluer une organisation, il faut disposer d'un modèle de son fonctionnement qui décrive les processus de création de valeur. Ces processus mettent nécessairement en jeu différents acteurs, des actionnaires aux clients, on a donc besoin de répondre à trois questions : comment les acteurs en cause prennent-ils leurs décisions individuelles, qu'est-ce que la valeur et comment les interactions entre les acteurs produisent-elles la valeur collective d'une organisation ?

## ***Décisions rationnelles ou... humaines ?***

Si l'on en croit le courant qui domine depuis des décennies la science économique mondiale et accapare jusqu'à ces dernières années les prix Nobel, les réponses sont évidentes : pour les économistes néoclassiques, qui ont une vision uniquement macroscopique, l'entreprise est un point dans l'espace des rapports de marché <sup>7</sup>, une boîte noire, un simple automate « dont le comportement économique se réduit à un calcul mécanique de maximisation d'une fonction-objectif, le profit <sup>8</sup> ». La valeur est financière et chaque personne décide de façon rationnelle pour maximiser son profit. Le marché fixe le juste prix et ramène à la raison, ou élimine, ceux qui ne font pas des choix rationnels.

Balayées donc les passions, les intentions, les opinions individuelles ! Tout ce que nous évoquions à propos de Thomson n'a pas de raison d'être dans un monde d'automates programmables humains. Il existe bien un capital dit humain, mais le principal théoricien de ce concept, Gary Becker <sup>9</sup>, l'a défini en le déshumanisant complètement : il affirme n'avoir nul besoin de connaître les intentions des acteurs qui, de toute façon, cherchent automatiquement à maximiser leur profit

3. « Rapport sur l'état de la technique : la révolution de l'intelligence ». In GAUDIN Thierry et PORTNOFF André-Yves (sous la dir. de). *Science & Technologie*, n° spécial 1983 et 1985, pour le ministère français de la Recherche ; et PORTNOFF André-Yves et PORTNOFF Arlette (sous la dir. de). *Sociétés bureaucratiques contre révolution de l'intelligence*. Paris : L'Harmattan, 1994.

4. PORTNOFF André-Yves. « Mort compétitive ou innovation partagée ». Communication au Conseil économique et social, Section du travail, 12 avril 1995.

5. PORTNOFF André-Yves. « Produire sur mesure, le client roi ». *Futuribles*, n° 148, novembre 1990, pp. 67-73.

6. PORTNOFF André-Yves. « Innover ou simuler ? » *Futuribles* n° 187, mai 1994, pp. 3-8.

7. CORIAT Benjamin, WEINSTEIN Olivier. *Les Nouvelles Théories de l'entreprise*. Paris : Librairie générale française, Livre de poche, 1995.

8. ÉPINGARD Patrick. *L'Investissement immatériel. Cœur d'une économie fondée sur le savoir*. Paris : CNRS (Centre national de la recherche scientifique) éditions, 1999, p. 136.

9. BECKER Gary. *Human Capital*. Chicago : NBER (National Bureau of Economic Research), 1957, réédité en 1993 ; et « Nobel Lecture, the Economic Way of Looking at Behaviour ». *Journal of Political Economy*, vol. 101(3), 1993, pp 385-409.

## DES HOMMES MÉCANIQUES AUX PORTEURS DE COMPÉTENCES

L'irréalisme des thèses néoclassiques a été dénoncé avant même qu'elles ne s'imposent comme pensée économique dominante. Déjà dans les années 1960, en contrepoint du discours de Gary Becker, un autre futur prix Nobel, Herbert Simon, développait sa thèse de la rationalité limitée. Il soulignait aussi fortement la dimension éthique de toute décision, y compris dans le domaine professionnel.

À la même époque, en 1959, un autre précurseur, Edith Penrose<sup>1</sup>, insistait déjà dans sa théorie de la firme sur la dimension cognitive des managers. Ces travaux majeurs ont préparé, avec deux décennies d'avance, tout un mouvement de construction de modèles de croissance dite endogène, parce que basée sur des ressources internes, des facteurs de production autres que le capital et le travail.

Les théories des ressources se sont attachées à expliquer que les différences de performances entre entreprises proches provenaient plus des modes d'exploitation des ressources que des structures de marché. Edith Penrose a défini l'entreprise comme un ensemble de ressources productives, physiques et humaines. Elle a souligné l'influence du mode de management sur les capacités obtenues à partir des ressources<sup>2</sup>. Le style de management est donc lui-même une ressource à prendre en compte. Edith Penrose se démarque ainsi de l'analyse stratégique de Michael Porter puisqu'elle estime que le « monde intérieur » de l'organisation peut influencer la croissance de cette dernière autant que le positionnement stratégique vis-à-vis de la concurrence. Naturellement, le mouvement de croissance endogène ne renie pas l'in-

térêt des analyses de Michael Porter, il les complète.

### Des compétences pour se différencier

Dans le courant du management par les ressources auquel E.T. Penrose a ouvert la voie, les approches sont au départ encore marquées par le rationalisme et la vision statique des néoclassiques. Pour la ressource-based view (RBV) de Birger Wernerfelt<sup>3</sup> chercheur au Massachusetts Institute of Technology (MIT), les ressources gardaient en 1984 une dimension objective, indépendante des visées des managers et des buts des acteurs. Mais, bien vite, de nouveaux travaux adoptent plus ou moins le concept de la rationalité limitée et s'inscrivent résolument dans des visions dynamiques de processus qui construisent constamment la compétence des organisations. Le mode de production et de renouvellement des ressources est tout particulièrement pris en compte, ce qui a débouché sur les théories « dynamiques des ressources ».

Gary Hamel et C. K. Prahalad<sup>4</sup> créent dans cette mouvance la théorie des compétences fondamentales avec leur approche des core competences. Il s'agit des compétences stratégiques nécessaires pour pouvoir se différencier et obtenir ainsi un avantage compétitif. Elles ne se confondent donc pas avec les compétences de base du métier, nécessairement maîtrisées par tous les concurrents du même secteur. Dans leur remarquable ouvrage de 1994, les deux auteurs construisent un vibrant plaidoyer pour la prospective stratégique et s'inscrivent en faux, comme le fait fréquemment aussi Hugues de Jouvenel<sup>5</sup>, contre l'excuse que se donnent bien des dirigeants pré-

1. PENROSE Edith T. *The Theory of Growth of the Firm*. New York : John Wiley, 1959.

2. FREDDI Virna. « L'approccio resource-based alla teoria dell'impresa: fattori di competitività aziendale ». *Economia aziendale* 2000 Web, site Internet [www.ea2000.it](http://www.ea2000.it).

3. WERNERFELT Birger. « A Resource Based View of the Firm ». *Strategic Management Journal*, 1984, pp. 171-180.

4. HAMEL Gary, PRAHALAD C.K. « *The Core Competence Of The Corporation* ». *Harvard Business Review*, mai-juin 1990, pp. 79-81 ; et *Competing for the Future*. Cambridge (Massachusetts) : Harvard Business School Press, 1994 (trad. française : *La Conquête du futur*. Paris : InterÉditions, 1995).

5. JOUVENEL Hugues (de). « *La démarche prospective. Un bref guide méthodologique* ». *Futuribles*, n° 247, novembre 1999, site Internet [www.futuribles.com](http://www.futuribles.com).

tendant n'avoir pas de marges de manœuvre. Gary Hamel et C. K. Prahalad établissent la liste des principaux programmes de dégraissage massifs de l'époque et affirment que les responsables des firmes en cause mériteront de figurer au tableau de déshonneur des managers imprévoyants.

### Des ressources à la capacité de les exploiter

Un courant voisin initié récemment par D.J. Teece (Berkeley), C. Pisano et A. Shuen<sup>6</sup>, la *dynamic capabilities based view* ou *approach*, insiste plus sur les capacités (capabilities) que sur les compétences, ce qui enrichit notre lexique de la « théorie des capacités dynamiques ». On parle aussi de MRC, mouvement des ressources et des compétences.

Déjà R.M. Grant<sup>7</sup> avait introduit quelques années plus tôt une distinction salutaire entre ressources et capacités à les exploiter. Les ressources sont des inputs dans le

processus de production. Les capacités sont des aptitudes à combiner des ressources dans un but d'action. Cette considération d'efficacité est fort pertinente ; ce n'est pas nécessairement l'acteur le plus « riche » en ressources qui l'emportera. Pour R.M. Grant, les ressources sont à l'origine des compétences et ces dernières sont les principales sources d'avantages compétitifs.

En conclusion de ce panorama, comme l'écrit Ron Sanchez de l'International Institute for Management Development (Lausanne), il faudrait « construire une théorie de la stratégie intégrée, incorporant des préoccupations économiques, organisationnelles et comportementales, dans un cadre qui soit dynamique, systémique, cognitif, holistique. [...] Pour l'instant, on a surtout des théories partielles qui concernent ces différentes dimensions, et l'effort consiste à essayer de les relier entre elles<sup>8</sup>. » Notre démarche essaie d'aller dans ce sens.

A.-Y.P., V.L.

6. TEECE David J., PISANO Gary, SHUEN Amy. « *Dynamic Capabilities and Strategic Management* ». *Strategic Management Journal*, vol. 18-7, 1997, pp. 509-533.

7. GRANT Robert M. « *The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation* ». *California Management Review*, printemps 1991, pp. 114-135 ; voir aussi « *Toward a Knowledge-based Theory of the Firm* ». *Strategic Management Journal*, n° 17, hiver 1996, pp. 109-135.

8. SANCHEZ Ron. *Knowledge Management and Organizational Competence*. New York : Oxford University Press, 2001.

économique. Et avec une belle arrogance, le prix Nobel proclame que l'économie peut tout expliquer en ignorant les sciences humaines !

Comment, avec ces idées, un Gary Becker peut-il expliquer la descente aux enfers de la maison Xerox ? On se souvient que l'action de l'entreprise, montée au niveau record de 64 dollars US en mai 1999, s'est effondrée à 7 dollars US, le niveau de 1961, en janvier 2001 et ne réussit plus à remonter. Rationnel, le comportement des boursiers en 1999 ? La dette de 17 milliards de dollars US, qui a mis Xerox au bord de la faillite deux ans plus tard, ne s'est pas créée d'un seul coup. Mais les critères des analystes ne leur permettaient pas de prendre en compte les facteurs qualitatifs qui minaient le prestigieux colosse.

La culture des dirigeants les avait poussés à commettre des diversifications sur une base purement financière, sans synergie industrielle, qui ont abouti à de coûteux échec. La culture des chercheurs de Palo Alto, excellents techniciens mais coupés du *marketing*, les avait conduits à négliger le potentiel des petites photocopieuses et des imprimantes à jet d'encre, pour le plus grand profit de Canon

et Hewlett Packard, et à brader à Apple tous les outils conviviaux qui ont fait décoller la micro-informatique. Le laxisme des membres du comité exécutif leur a fait accepter de siéger dans tant d'autres comités qu'ils n'avaient plus le temps d'assumer sérieusement leurs fonctions de contrôle : Xerox n'était pas réellement dirigé, selon *Business Week* <sup>10</sup>. D'autant qu'un combat des chefs a opposé le CEO (*chief executive officer*) nommé en 1999, Rik Thoman, un ancien d'IBM, à son prédécesseur Paul A. Allaire, qui lui a repris sa place en 2001. Conflit de cultures, haines, envies, tous ces facteurs immatériels n'apparaissent pas dans les chiffres diffusés aux analystes et aux actionnaires !

Plusieurs économistes longtemps marginaux dénoncent la faillite de la vision mécaniste néoclassique : « Depuis des dizaines d'années, les économistes ont travaillé presque exclusivement sur des modèles très rationnels de comportement humain, simplement parce que ceux-ci se prêtent parfaitement à l'analyse mathématique », explique Colin Camerer, professeur d'économie au Caltech et l'un des tenants de l'économie comportementaliste <sup>11</sup>. Le promoteur de ce mouvement, Richard Thaler de l'université de Chicago, s'est vu reprocher par son directeur de thèse de s'intéresser à des sujets aussi futiles que les processus de décision de la vie quotidienne, mais il est à présent devenu un auteur à la mode <sup>12</sup>. Il observe que « la plupart des modèles écartent toute possibilité de chômage » et il conclut que « la théorie classique ne se trompe pas un petit peu, elle est souvent complètement à côté de la plaque ». C'est que « non seulement la conception de l'*homo œconomicus* comme agent rationnel dépourvu de dimensions affectives et morales n'est guère réaliste, mais elle n'est pas toujours efficace, y compris d'un point de vue économique <sup>13</sup> ».

À notre première question, sur les processus de décision, Herbert A. Simon <sup>14</sup> et James March ont répondu depuis longtemps, montrant que l'homme n'était pas capable de décisions totalement rationnelles. Pour cela, il lui faudrait disposer d'une information infinie, être capable de traiter une infinité de données et posséder une échelle de préférences stable. Aucune de ces trois conditions n'est évidemment remplie. Nos préférences elles-mêmes évoluent avec le temps et sont sensibles au contexte. Le modèle d'organisation et de société qui tient compte de la rationalité limitée n'a rien à voir avec les automates néoclassiques, et le débat sur l'irrationalité balaie bien des postulats et réussit à pénétrer dans des enceintes jusque-là réticentes puisque le jury du Nobel d'économie a nommé en 2002 des personnalités comme Daniel Kahnemann et Amos Tversky, auteurs d'une « théorie de l'espoir ». Un concept évidemment pertinent pour expliquer les décisions des investisseurs.

---

10. Dossier dans *Business Week*, 23 février 2001.

11. BENNETT Daviss. « Let's Get Emotional ». *New Scientist*, 19 septembre 1998.

12. Cf. MICHEL Alain. « *Ecce homo œconomicus ou sapiens ?* » *Futuribles* n° 261, février 2001, pp. 59-64.

13. In SAINT-UPÉRY Marc. Introduction du livre d'Amartya SEN : *L'Économie est une science morale*. Paris : La Découverte, 1999.

14. SIMON Herbert A. *Administrative Behaviour. A Study of Decision Making Process in Administrative Organizations*. New York : The Macmillan Company, 1948 et *Administration et processus de décision*. Paris: Economica, 1983.

## Qu'est ce que la valeur ?

Pour ces investisseurs, la valeur qu'ils attribuent à une action correspond bien à l'espoir d'un gain. Et celui-ci n'est pas nécessairement d'ordre économique. La motivation de la décision d'achat d'une action peut être complexe : en souscrivant à Eurotunnel, beaucoup d'épargnants ont eu le sentiment flatteur de participer à l'un des grands travaux du siècle dernier ; en achetant des actions d'entreprises nées dans la bulle Internet, bien des investisseurs ont éprouvé l'ivresse d'une ruée vers un nouvel or. De même, les acheteurs de billets de loterie se procurent un plaisir ludique et onirique, à un prix très supérieur à l'espérance mathématique. Même dans les transactions commerciales, l'argent n'est donc pas toute la valeur perçue par l'acheteur. Dans les contrats sociaux, il en va de même. L'enquête sur les valeurs des Européens montre bien que ceux-ci attendent de leur travail qu'il leur procure un salaire convenable, mais tout autant une réalisation personnelle et des relations valorisantes avec d'autres personnes<sup>15</sup>. Ces résultats viennent d'être pleinement confirmés par une enquête menée par la CFDT auprès de 6 500 cadres sur leurs motivations<sup>16</sup>.

Dans ces exemples de la loterie ou du salaire, l'argent versé seul ne suffit pas pour mesurer la valeur. Richard Thaler souligne<sup>17</sup> que si 10 dollars US économisés en tondant soi-même sa pelouse et 10 dollars US gagnés en s'occupant du gazon du voisin ont strictement la même signification pour les économistes néo-classiques, il n'en va pas de même pour la plupart des personnes qui accepteront la première tâche et refuseront la seconde. Les deux actions revêtent des significations différentes à nos yeux, dans notre contexte personnel et social. Déjà Adam Smith expliquait que la première richesse était notre dignité, ce qui se concrétisait par des moyens qui dépendaient de l'époque et du lieu. Il est fréquent d'affirmer que la valeur dépend de la rareté, ce qui constitue un raccourci audacieux : des matériaux très rares, mais qui n'excitent pas notre convoitise, n'ont pas de valeur pour nous. Leur prix d'obtention serait élevé, mais nous ne sommes nullement disposés à investir la somme correspondante. Alors que plus un livre, une cassette audio ou vidéo se vendent, plus l'effet de renommée et de mode accroîtront leur attractivité, et plus de gens seront disposés à payer cher pour les acquérir. Ceux qui affirment que des connaissances de base largement répandues ne peuvent avoir de valeur, faute de rareté, font un raisonnement hasardeux.

La valeur est donc un attribut que nous accordons à quelque chose de matériel ou d'immatériel qui nous procure un avantage, un plaisir, un service. Ou l'inverse, si la valeur est négative. En pratique, seule la valeur d'estime compte et elle constitue une valeur d'échange : elle n'a une réalité concrète que si l'on est prêt à échanger un bien pour un autre bien parce que nous estimons ne pas perdre de valeur

15. RIFFAULT Hélène et TCHERNIA Jean-François. « Les Européens et le travail ». Numéro spécial « Les valeurs des Européens ». *Futuribles*, n° 277, juillet-août 2002, pp. 63-80.

16. CFDT : Confédération française démocratique du travail. Voir DEBRUYNE Stéphanie. « Les griefs des cadres français ». *Futuribles*, n° 286, mai 2003, pp. 80-82.

17. In LOWENSTEIN Roger. « Exuberance Is Rational ». *The New York Times Magazine*, 11 février 2001.

à l'échange. Le bien échangé sera, selon le cas, de l'argent, du temps, un effort ou une combinaison d'éléments financiers, temporels, physiques, immatériels.

## ***Interactions et expression de la valeur***

Entre personnes, un échange ne s'opère que si chaque partie possède des compétences d'ordre intellectuel et affectif. On pourrait, pour simplifier, parler « de savoir et de vouloir ». L'auteur d'un livre a mis en œuvre son talent, sa volonté pour écrire, du « savoir et vouloir-faire avec d'autres » pour que son ouvrage soit imprimé, diffusé, pour qu'il arrive à la connaissance du lecteur potentiel et retienne son attention. Il a considéré, consciemment ou inconsciemment, que cet investissement composite « valait » la peine, compte tenu du résultat escompté.

Le travail immatériel a donc deux composantes, là encore d'ordre l'une intellectuel : créativité, capacité à construire des solutions ; l'autre affectif : capacité à construire des relations humaines avec d'autres personnes, collaborateurs, fournisseurs et, bien évidemment, clients.

Le lecteur potentiel ne va acquérir l'ouvrage proposé que s'il sait lire, que si son attention est captée, que s'il est intéressé par le contenu et peut l'apprécier, et s'il a confiance dans l'auteur, le vendeur. Encore faut-il qu'il décide d'investir des ressources en argent et en temps. Cette décision ne se déclenche pas sans un élément émotif. Le neurologue américano-portugais Antonio Damasio <sup>18</sup> a montré le rôle — méconnu par les esprits forts — des émotions dans les décisions.

Pour que la valeur d'un bien apparaisse et ait des conséquences dans la société, il faut donc remplir au moins trois conditions, dont deux sont immatérielles : communication, confiance et émotion <sup>19</sup>.

Revenons sur l'objet livre. Il est fait essentiellement de papier, d'encre et de colle. Sa valeur n'a pourtant rien à voir avec la somme des valeurs de ces trois composants. Leur organisation, leurs interactions sont à l'origine de la valeur que nous attribuons ou refusons à l'ouvrage. Pareillement, la valeur, l'aptitude d'un atelier de machines-outils à satisfaire les objectifs que nous lui fixons, n'est pas l'addition des performances de chaque équipement mais la résultante de la qualité de leur agencement, leur organisation, donc de leurs interactions. La valeur est le fruit de synergies et non d'additions arithmétiques.

On peut généraliser à un grand nombre de personnes constituant une équipe, une organisation, peuplant un territoire, ce que nous avons décrit pour deux acteurs symboliques. Les interactions créent la valeur dans la société dans la mesure où elle sont pertinentes, mettant en contact des personnes ayant des complémentarités leur permettant d'échanger quelque chose qui leur apporte de la valeur, de

---

18. DAMASIO Antonio. *L'Erreur de Descartes. La raison des émotions*. Paris : Odile Jacob, 1995 (éd. originale 1994).

19. Selon une formule de Xavier Dalloz.



## LE « BALANCED SCORECARD » DE ROBERT KAPLAN ET DAVID NORTON

*Peut-on construire des tableaux de bord stratégiques qui non seulement apprécient a posteriori la valeur d'une organisation mais permettent de la piloter ? Une approche relativement classique a été tentée par Robert S. Kaplan (Harvard) et David P. Norton <sup>1</sup> au début des années 1990. Leur Balanced Scorecard ou tableau de bord équilibré a passé l'Atlantique avec un certain succès dans les grandes entreprises.*

*Les deux chercheurs ont construit un modèle qui prend en compte, autour de la vision des managers et de leur stratégie, quatre séries d'indicateurs des perspectives concernant les finances, les clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Le concept vise à exploiter les indicateurs financiers en allant au-delà de description du passé <sup>2</sup> qu'ils fournissent classiquement. Pour cela, les deux auteurs s'appuient sur les méthodes de la qualité totale (TQM), de l'amélioration continue (Kaizen), du management par mesure et rétroaction. Ils cherchent à relier pilotage des objectifs à long terme et plans opérationnels de court terme. Des boucles de rétroaction entre résultats effectifs et cibles doivent permettre d'améliorer aussi*

*bien les processus de fonctionnement interne que les stratégies utilisées par l'entreprise pour remplir sa mission. Celle-ci est seulement d'atteindre des objectifs financiers en satisfaisant les clients, grâce aux performances des produits ou services proposés.*

*Cette approche a ses limites, liées à une vision très financière et classiquement industrielle de l'entreprise, qui met singulièrement peu l'accent sur les attentes et capacités des membres du personnel, des partenaires et même des clients qui sont instrumentalisés. Le « capital humain n'est appréhendé que comme un élément de soutien <sup>3</sup> ». Nous pensons que le tableau de bord équilibré a beaucoup de mérites, notamment celui de souligner la nature systémique de l'organisation décrite par des interactions multiples entre facteurs interdépendants. Mais la conception sous-jacente d'une entreprise, entité à finalité uniquement économique, réduit singulièrement la portée de la méthode parce qu'elle ne décrit qu'un aspect partiel de la réalité.*

A.-Y.P., V.L.

1. KAPLAN Robert S., NORTON David P. « The Balanced Scorecard, Measure that Drive Performance ». Harvard Business Review, janvier-février 1992, pp. 71-79 ; The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action. Cambridge (Massachusetts) : Harvard Business Press, 1992, pp. 71-79.

2. KAPLAN Robert S., JOHNSON Thomas H. Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting. Cambridge (Massachusetts) : Harvard Business Press, 1987.

3. WEGMANN Gregory. « Les tableaux de bord stratégiques : analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois ». Cahier de recherche, n° 99-11, Institut d'administration des entreprises de Paris.

la richesse. Il n'y a de valeur que d'échange, la valeur en soi n'existe pas, elle est création humaine, donc subjective. La valeur naît toujours d'interactions, entre idées, objets, personnes, équipes, machines, ou entre hommes et machines.

## **L'immatériel ne se réduit pas à l'information**

Dans tout ce qui précède, nous avons donné aux facteurs immatériels impliqués dans la création de richesse ou de valeur, une définition large, englobant tout ce qui conduit les acteurs à prendre des décisions, à créer des biens, des so-

lutions. Les facteurs immatériels qui déterminent la nature et la qualité des interactions dans la société englobent tout ce qui induit les préférences, les décisions des hommes, dans le cadre privé et professionnel, tout ce qui confère ainsi de la valeur aux produits et aux services, de l'efficacité aux organisations. Les connaissances, les modèles mentaux, les croyances, les valeurs, les passions et les peurs, les sensibilités, font partie de ces facteurs dont les interactions, tantôt positives, tantôt négatives, définissent largement, par exemple, la valeur du capital d'une entreprise et la pérennité de celle-ci.

Mais le mot immatériel donne lieu dans la littérature à beaucoup de confusions qui correspondent à des désaccords et des incertitudes sur les concepts et les réalités que l'on veut gérer. Le Canadien Nick Bontis (McMaster University, Hamilton) a effectué le recensement critique des principaux modèles de mesure du capital dit intellectuel qui se retrouvent largement dans un ouvrage collectif impressionnant par la somme qu'il constitue <sup>20</sup>. Une grande ambiguïté terminologique ressort de son article, entre « actifs de connaissance », « mesure du capital intellectuel » et « actifs immatériels ». Si l'on évoque actuellement aussi bien notre entrée dans la société de l'information, de la communication, de la connaissance, du savoir, des réseaux, du numérique, si l'on utilise souvent indifféremment « immatériel », « humain », « intellectuel », « information », « savoir », « connaissance », c'est que des visions, techniques, financières, économiques, *marketing*, venues de la propriété intellectuelle ou de la gestion des personnels, interfèrent sans réussir une nécessaire synthèse.

L'une des confusions les plus grossières est induite sans doute par le prestige de l'informatique. « L'analyse économique a longtemps assimilé connaissance et information » déplore Dominique Foray <sup>21</sup>, qui est bien bon de parler au passé ! Or, l'information, de plus en plus abondante et accessible, se déprécie, voire devient franchement nocive quand elle encombre nos boîtes à lettres, notamment sur les Intranets mal utilisés. Ce qui a de la valeur, c'est l'information triée, interprétée, hiérarchisée, articulée avec d'autres informations pour former un savoir, une connaissance. « L'information ne devient connaissance que chez le "récepteur" car il l'interprète » explique Michel Grundstein <sup>22</sup>.

C'est l'interaction entre informations qui leur donne du sens, de la valeur. Pour opérer le tri des informations utiles à nos yeux et construire une connaissance, il faut d'autres connaissances, de la volonté et des préférences, donc une échelle de valeurs. Le mot « connaissance » représente à la fois « l'acte par lequel un sujet s'efforce de saisir un objet par la pensée et d'en former une représentation juste » et le savoir qui en résulte, donc un domaine de disciplines. Ce savoir

---

20. BONTIS Nick. « Assessing Knowledge Assets: a Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital ». *International Journal of Management Reviews*, vol. 3, n° 1, 2001, pp. 41-60, Blackwell Publishers Ltd. (Oxford) ; BONTIS Nick et WEI CHOO Chun (sous la dir. de). *Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York : Oxford University Press, 2002.

21. FORAY Dominique. *L'Économie de la connaissance*. Paris : La Découverte, 2000, p. 8.

22. NetÉconomie, 23 mars 2000, site Internet [www.neteconomie.com](http://www.neteconomie.com).

peut être consigné dans un livre, mais son assimilation et donc son exploitation par quelqu'un impliquent un effort cognitif personnel, des connaissances, des capacités, une intention. La connaissance-savoir ne se duplique donc pas gratuitement, contrairement à ce que l'on l'écrit parfois, mais au prix d'un effort personnel qui fait émerger une interprétation, personnelle elle-aussi, au moins légèrement différente de la connaissance portée par quelqu'un d'autre qui l'aura assimilée à sa façon. Nous sommes dans un champ à la fois intellectuel, éthique et affectif. C'est pourquoi parler de capital « intellectuel » est très réducteur ; invoquer l'« intelligence », comme nous l'avons nous-mêmes fait depuis 1983 peut aussi être critiqué, à moins d'inclure dans ce terme la capacité à comprendre les autres, à construire des relations d'empathie.

Dans la pratique, la connaissance n'a d'impact sur la société que si elle est exploitée. On passe ainsi du savoir au savoir-faire, que l'on peut assimiler à la compétence, aptitude à mettre en œuvre ses connaissances. La compétence implique le caractère, le comportement. Une personne sachant parfaitement conduire mais paniquant à chaque carrefour ou refusant de respecter le code de la route n'est pas apte à assumer le métier de chauffeur de taxi. Il en va de même si elle est agressive vis-à-vis de ses passagers éventuels. Ainsi, connaissances, savoir-faire ne suffisent-ils pas, encore faut-il du savoir et du vouloir faire avec les autres. L'affectif, le relationnel apparaissent à nouveau essentiels et cela souligne encore le rôle critique des interactions comme occasions et lieux de création de valeur dans une société. Cela n'a rien d'étonnant : une société n'existe que par les relations qui s'établissent entre ses membres. L'individu isolé de tout contexte n'est qu'une fiction. Toute société suppose la rencontre d'individus de sexes différents communiquant assez longtemps pour procréer et protéger leurs enfants !

## ***Une modélisation dynamique des organisations***

C'est à partir de ces observations sur la valeur et les interactions que nous proposons un modèle du fonctionnement dynamique d'une organisation dans son contexte <sup>23</sup>. Nous considérons surtout des flux : l'entreprise n'est propriétaire ni de ses employés ni de ce qu'ils ont dans leur tête. Elle peut seulement construire un faisceau de relations avec son personnel et influencer les échanges qui s'établissent entre ses membres pour accroître ainsi la production d'intelligence collective.

Aussi, au lieu de parler de capital humain, vaut-il mieux considérer comme un potentiel, un gisement de valeur, l'ensemble des talents, savoirs explicites et implicites, compétences, valeurs, aspirations, sensibilités de chacun des membres du personnel. Ces ressources individuelles, portées par des hommes, leur appartiennent, dépendent d'eux, leur fournissent à chacun une capacité qui dépend de leurs histoires personnelles et de leurs contextes de vie. Le premier élément du

---

23. PORTNOFF André-Yves. « Révolution de l'intelligence fractale ». *Management & Conjoncture sociale*, n° 552, 15 mars 1999.

capital, l'intelligence collective, capacité de l'organisation à se fixer des objectifs, à détecter, poser et résoudre des problèmes, dépendra de la qualité et de l'intensité des interactions qu'elle saura établir et entretenir entre les membres du personnel qu'elle aura su attirer, choisir et fidéliser. Ici encore, l'arithmétique n'est pas de mise : ce capital n'est pas la somme des talents individuels mais la résultante de leurs synergies. Il ne suffit donc pas d'accroître le nombre de sujets brillants pour renforcer l'intelligence collective. Le groupe Thomson des années

### LE MODÈLE DE KARL SVEIBY

*En contrepoint à la vision du Balanced Scorecard (voir encadré précédent), plusieurs approches s'attachent à mettre en valeur ce qu'elles appellent le capital humain. Elles relèvent généralement du mouvement du management des connaissances (Knowledge Management ou KM). L'un des précurseurs est sans conteste Karl Erik Sveiby <sup>1</sup>, dont les premières publications datent de 1986. Ce consultant suédois, ex-cadre chez Unilever, a forgé son expérience de l'immatériel par l'action, en reprenant un mensuel financier qu'il a redressé dans les années 1980. Karl Sveiby propose aux entreprises d'inscrire à leur bilan des actifs immatériels répartis en trois catégories : la compétence des collaborateurs, une composante interne, une composante externe.*

*La compétence des collaborateurs est non seulement un des trois actifs immatériels, mais aussi l'origine des deux autres composantes. La composante dite interne rassemble brevets, concepts, modes de fonctionnement, organisation administrative et informatique, culture d'entreprise, ambiance de travail. La composante externe comprend les relations avec les clients et les fournisseurs, les marques, la réputation, l'image. Karl Sveiby estime que les investissements concernant cette composante externe comportent plus de risques et d'incertitudes que ceux consacrés à la composante interne car ils dépendent d'éléments*

*fluctuants comme la réputation et les relations clients. Il inclut dans cette composante externe le type de croissance.*

*Karl Sveiby recommande de différencier les présentations interne et externe des actifs immatériels. Clients, créanciers et actionnaires attendent d'être rassurés sur la bonne gestion par des données aussi précises que possible. Les managers en interne ont besoin d'un outil de gestion intégré qui leur fournisse des tendances pour effectuer une évaluation rapide plus que précise : « cet argument pousse à ne pas systématiquement chercher un chiffre financier de ces flux ». L'outil opérationnel a été baptisé « contrôleur des actifs incorporels ». Pour chacune des trois catégories, on répertorie des indicateurs de croissance et renouvellement, d'efficience et de stabilité, avec seulement un ou deux indicateurs par rubrique.*

*La classification des actifs en trois composantes nous apparaît un peu sommaire, notamment dans sa répartition entre « interne » et « externe ». Les relations entre facteurs dans la création de valeur mériteraient d'être plus explicites. Cependant, la simplicité initiale de cette approche a facilité sa mise en œuvre effective dans plusieurs entreprises, comme le cabinet PLS-Consult, principal cabinet de conseil en management danois <sup>2</sup>.*

A.-Y.P., V.L.

1. SVEIBY Karl Erik. La Nouvelle Richesse des entreprises. Savoir tirer profit des actifs des entreprises. Paris : Maxima, 2000.

2. PLS-Ramboll Management, cabinet de plus de 200 personnes, fait partie du Ramboll Group, 2000 personnes ; voir site Internet [www.dls.dk](http://www.dls.dk).

1970-1980, premier recruteur français de jeunes diplômés en était un bon exemple. Tout comme Xerox, il était capable des meilleures inventions mais collectionnait les occasions perdues, faute de discerner à temps celles qui avaient le plus bel avenir.

Comme aucune organisation n'est plus capable de trouver en elle-même toutes les compétences nécessaires, elle devra établir des relations avec des fournisseurs de ressources matérielles et immatérielles. Et bien évidemment, elle ne survivra pas si elle n'entretient pas suffisamment de liens de confiance, comme nous l'avons décrit plus haut, avec ses clients. Ceux-ci n'appartiennent pas à l'entreprise, pas plus que le personnel ou les fournisseurs. Alors que classiquement on raisonne sur des stocks de clients matérialisés par des fichiers, il est plus réaliste de penser relations donc flux. Les relations, longues et coûteuses à établir, sont destructibles en très peu de temps.

Le deuxième élément du capital peut être qualifié de relationnel : il correspond au potentiel de séduction, d'interactions de l'entreprise avec son milieu, sa capacité en particulier à tisser des partenariats. La propriété industrielle, l'image de marque interne et externe, les réseaux de relations positives ou négatives font partie du capital relationnel qui amplifie les capacités du capital d'intelligence collective et se nourrit de lui. Renault s'est distingué par un capital relationnel particulièrement efficace lorsqu'il a eu la clairvoyance d'accepter de collaborer avec Matra et de développer avec lui le concept de l'*Espace*, refusé par ses homologues. Dell, réussissant à faire travailler avec lui des concurrents directs comme IBM et Toshiba, se distingue également. Le capital relationnel peut nourrir l'intelligence collective : Cisco a pu supporter un moindre effort de recherche grâce à son image positive qui attirait à lui nombre de petites entreprises innovantes désireuses de se faire racheter par lui, confiantes dans sa gestion non oppressante des filiales <sup>24</sup>.

Certaines caractéristiques d'un capital relationnel peuvent se révéler négatives. Si Alcatel ou Siemens ont eu du mal à discerner à temps l'importance que prendrait le téléphone portable, c'est que leur très forte relation de fournisseur quasi automatique de l'opérateur de téléphonie national avait réduit leur capacité à anticiper les attentes du grand public. De même, les liens tissés par Xerox et IBM avec les responsables des équipements des grands comptes ont contribué à les aveugler lorsque des rivaux ont proposé de plus petites machines, photocopieuses dans un cas, micro-ordinateurs dans l'autre, solutions plaisant aux usagers eux-mêmes mais froissant leurs directions des achats ou de l'informatique. Il ne faut pas que le capital relationnel occulte les clients de demain, ceux qu'il est vital de savoir inventer !

Les talents des personnes ont besoin pour s'exprimer d'équipements, d'infrastructures techniques, notamment de communication, qui représentent un

---

24. Cisco a annoncé au début de cette année qu'il allait réduire les absorptions et valoriser les partenariats externes.

## LE NAVIGATEUR DE SKANDIA

Les travaux de Karl E. Sveiby mais aussi ceux Robert S. Kaplan et David P. Norton (voir encadrés précédents) ont inspiré l'un des modèles les plus en vue, développé à partir de 1991 par Skandia. L'assureur suédois a confié le poste de directeur du capital intellectuel de sa plus importante division, AFS (service d'assurance et de produits financiers), à un financier formé à Berkeley, Leif Edvinsson. Celui-ci a collaboré longuement avec Hubert Saint-Onge, alors vice-président chargé des problèmes « d'entreprise apprenante » à la Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC). Ainsi est né un modèle définissant le capital dit intellectuel d'une entreprise, à partir de la vision des managers et de leur stratégie, et de quatre séries d'indicateurs. Ceux-ci concernent les perspectives financières, les processus, l'apprentissage organisationnel et les clients. Trois ressources immatérielles sont prises en compte, capital humain, capital structurel et capital clientèle<sup>1</sup>.

Le capital humain contiendrait « le savoir, les aptitudes et compétences des individus à fournir des solutions aux clients ». Le capital structurel correspondrait à « tout ce qui reste lorsque les employés rentrent chez eux : bases de données, fichiers des clients, logiciels, manuels, marque, structures organisationnelles ». Notons que « ce qui reste dans l'entreprise » est une notion à la fois assez parlante et de plus en plus floue, avec la montée de la mobilité et la dématérialisation du travail. Le capital structurel inclurait aussi « les capacités organisationnelles de l'entreprise à satisfaire les exigences du marché », à mettre en œuvre le capital humain conformément aux objectifs stratégiques.

Le capital clientèle représenterait la valeur de la relation avec les clients, la probabilité

d'une relation durable avec eux selon l'expression de Leif Edvinsson. Il traduit la pénétration du marché, l'importance et la loyauté de la clientèle, explique Hubert Saint-Onge<sup>2</sup>.

Ces travaux ont été exploités par Skandia à l'aide d'un outil intitulé Navigator qui visualise des facteurs critiques pour apprécier et quantifier les investissements immatériels, au travers de cinq « focalisations » sur une centaine d'indicateurs concernant les aspects financiers et humains, la clientèle, les processus et le développement<sup>3</sup>. Skandia s'en est aussi servi pour calculer la valeur du capital dit intellectuel et celle du capital global, en appliquant un coefficient d'efficacité qui intègre une dizaine de paramètres de performances et représente l'aptitude de l'entreprise à exploiter ses ressources intellectuelles.

Le capital immatériel serait égal à la somme du capital humain et du capital structurel qui incorpore, pour Leif Edvinsson, le capital client et le capital organisationnel. Hubert Saint-Onge donne une équation un peu différente : capital immatériel = capital humain + capital clientèle + capital structurel.

En France, Alan Fustec a appliqué un modèle assez proche à Sys-Com, tant qu'il dirigeait cette société d'ingénierie informatique et de conseil, avant de devenir consultant. Il se démarque des équations arithmétiques de H. Saint-Onge et L. Edvinsson en proposant que le capital immatériel ne soit pas la simple somme mais une fonction des trois capitaux humain, clientèle, structurel. Cette vision synergique est certainement plus réaliste.

A.-Y.P.

1. EDVINSSON Leif, MALONE Michael S. Intellectual Capital: Realize Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower. New York : HarperBusiness, 1997 et adaptation française présentée par le cabinet Mazars, SAINT-ONGE Hubert. Le Capital Immatériel de l'Entreprise. Paris : Maxima, 1999.

2. In STEWART Thomas A. Intellectual Capital. New York : DoubleDay, 1997, pp. 75-78. (voir aussi la note p. 253 pour les différences entre les schémas de L. Edvinsson et de H. Saint-Onge) ; SAINT-ONGE Hubert. Op. cit.

3. BOUNFOUR Ahmed. Le Management des ressources immatérielles. Paris : Dunod, 1998, pp. 230-232.

capital structurel. Celui-ci ne se limite pas au réseau informatique, il inclut par exemple également les locaux si ceux-ci favorisent les échanges. Il faut aussi prendre en compte les règles écrites ou tacites, les routines, l'infrastructure de conventions qui limitent ou étendent les interactions au sein des équipes, entre celles-ci, entre niveaux hiérarchiques, entre l'organisation et son environnement. Ce capital organisationnel va influencer fortement le nombre, la nature, la qualité, la topographie des interactions internes et celles pratiquées avec l'environnement qui déterminent la perméabilité de l'entreprise, son ouverture.

Enfin, ce qui nous apparaît déterminant, c'est l'activation de ces éléments par la vision, la volonté et les valeurs qui animent la direction générale de l'entreprise. Les Japonais disent depuis longtemps que les entreprises, comme les poissons, pourrissent par la tête. On peut aussi fort heureusement retourner cette proposition de façon positive. Nous proposons d'appeler « activateur » cet élément du capital global, porté par l'équipe de direction, qui donne une impulsion décisive aux autres ressources, conditionne leur valorisation. L'éthique du haut management influence celle des autres groupes humains de l'entreprise sans s'identifier totalement à elles. L'affaire Enron, entre autres, a illustré l'importance de cet élément. Enron n'a pu valoriser durablement son remarquable capital d'intelligence collective parce qu'il a développé son capital relationnel trop exclusivement pour se ménager des passe-droits, sans disposer d'un garde-fou éthique le prévenant qu'il dépassait les bornes de la viabilité. De façon au contraire positive, le redressement de Thomson Multimédia démontre qu'une direction peut donner une impulsion qui valorise le potentiel d'une entreprise qui avait failli couler.

Un fonctionnement durable suppose qu'une production suffisante de valeur satisfasse les actionnaires, les clients d'aujourd'hui et de demain, et le personnel. L'analyse des modèles Wal-Mart et Dell <sup>25</sup> incite à renforcer cette trilogie d'acteurs par une prise en compte pratiquement au même niveau d'importance des fournisseurs amont. La répartition de la valeur produite peut être fixée de façon différente selon le moment, et faire l'objet de conflits, à condition que l'on sache résoudre ceux-ci de façon constructive.

## ***VIP, un outil de pilotage stratégique***

Un groupe de travail constitué pendant deux ans à Futuribles avec des représentants d'EDF-GDF (Électricité de France-Gaz de France), de MAAF Assurances, de Renault, de Schneider Electric et de la SNCF (Société nationale des chemins de fer français), a affiné ce modèle dynamique de la création de valeur dans une organisation ouverte sur son environnement en le confrontant à de nombreux cas de réussites et d'échecs abondamment fournis par une actualité tumultueuse (encadré, page suivante). Cela a conduit à intégrer de façon beaucoup plus pré-

---

25. DALLOZ Xavier et PORTNOFF André-Yves. Dossier sur l'impact du numérique. *Futuribles*, n° 266, juillet-août 2001, pp 47-48 ; et PORTNOFF André-Yves. « L'innovation conceptuelle, la leçon de Dell ». *Futuribles*, n° 281, décembre 2003, pp. 92-94.

## LE GROUPE D'ÉTUDE FUTURIBLES SUR L'IMMATÉRIEL

*Pendant un an et demi, un groupe de travail a étudié à Futuribles les facteurs immatériels et leur contribution à la création de valeur par les organisations. Il était composé de représentants d'Électricité de France-Gaz de France, de MAAF Assurances, de Renault, de Schneider Electric et de la SNCF (Société nationale des chemins de fer français).*

*Les quatre premières entreprises de cette liste ont participé à un groupe restreint final qui a construit l'outil VIP (Valeur Instantanée et Prospective). Elles étaient*

*représentées respectivement par Josette Larchier-Boulanger, Yves Ozanne, Véronique Lamblin et Jean-Louis Joyeux. Véronique Lamblin, qui a quitté Renault en 2002 pour prendre la direction des études dans l'équipe permanente de Futuribles, a participé, en cette nouvelle qualité, à la fin des travaux. Hugues de Jouvenel, directeur général du groupe Futuribles a participé à l'animation des travaux dont Benjamin Delannoy assurait le secrétariat scientifique et André-Yves Portnoff la direction scientifique.*

*Futuribles*

cise l'ensemble des parties prenantes et à chercher à construire un outil pratique d'évaluation et d'aide au pilotage stratégique des organisations ou, si l'on préfère, un tableau de bord stratégique. Nous avons baptisé cette méthode d'audit « VIP », pour « Valeur Instantanée et Prospective ».

Nous n'avons pas cherché pour autant à chiffrer le capital dit immatériel. Nous pensons en effet que le capital doit être considéré dans sa globalité et que le chiffrage n'est pas un but en soi. Puisque la valeur de toute entité est toujours immatérielle, celle du capital global résulte de l'interaction des composantes matérielles et immatérielles de ce dernier. Il n'est donc pas pertinent d'isoler comme on le fait souvent un capital purement intangible opposé à un capital purement matériel. Beaucoup d'auteurs ont cru pouvoir identifier le capital immatériel à la survaleur ou *goodwill*. La survaleur est définie comme la différence entre la valeur commerciale d'une entreprise et celle de son patrimoine, c'est-à-dire de ses actifs nets identifiables. La valeur commerciale considérée est tantôt la capitalisation boursière d'une société, tantôt sa valeur de rachat. Cette dernière constitue une réalité factuelle en cas de transaction effective mais les experts l'évaluent également *a priori* en exploitant des formules plus ou moins compliquées. Ces calculs, malheureusement, restent plus empiriques que conceptuellement étayés. Que reflètent en fait valeur des actions ou prix de rachat ? Une espérance de gains futurs des investisseurs ou du repreneur. Ce n'est pas jouer avec les mots que de souligner le caractère éminemment et uniquement immatériel de l'espérance. Celle-ci est étayée certes par des raisonnements, du professionnalisme, mais ce serait céder à un rationalisme naïf que d'oublier le rôle déterminant de toutes les puissances trompeuses décrites par Pascal bien avant Herbert Simon et sa rationalité limitée. Sinon, les acteurs seraient moins sensibles aux modes, à l'immédiat, et la Bourse ne connaîtrait pas les soubresauts qui ont ruiné tant d'espoirs au début de ce siècle.



La survaleur est représentative de l'attractivité instantanée d'une organisation pour deux catégories d'acteurs, les investisseurs financiers et les acheteurs d'entreprises. Le fait que l'on se focalise sur cet aspect limité de la survaleur est typique du paradigme régnant à notre époque où, selon Henry Mintzberg, « l'importance de la valeur pour l'actionnaire empêche de traiter les clients comme des êtres humains <sup>26</sup> ». Nous pensons qu'il est beaucoup plus pertinent de prendre en compte l'ensemble des parties concernées, et d'apprécier la capacité d'une organisation et de sa stratégie à les satisfaire, non seulement aujourd'hui mais aussi et surtout à terme, en entretenant ses sources de production de valeur.

## ***Les regards croisés des parties prenantes***

Notre modèle dynamique de l'organisation, la méthode VIP, prend en compte le fait que la valeur d'une entité dépend des regards croisés portés sur elle par différentes parties prenantes. Ces dernières n'ont pas toutes le même poids et leur influence est amenée à évoluer avec les circonstances. Quelles sont ces parties prenantes ? On peut les répartir en quatre pôles : l'actionnariat, le monde du travail, la citoyenneté et la consommation. Nous en proposons une liste détaillée (tableau 1, page suivante) allant jusqu'à inclure les familles des employés et les organisations non gouvernementales (ONG). Naturellement, les acteurs à considérer vont dépendre de l'entreprise <sup>27</sup>, de son secteur, de sa taille, de ses implantations...

C'est un exercice stratégique pour chaque organisation que d'établir la liste des parties prenantes qui le concernent le plus à partir de l'inventaire relativement exhaustif proposé. Beaucoup d'entreprises seront tentées de considérer cette liste comme non appropriée à leur cas particulier. L'expérience nous a pourtant montré qu'il vaut mieux partir de cette énumération générique pour que l'organisation qui s'applique notre démarche se pose des questions qui l'aideront souvent à expliciter le rôle, par exemple de distributeur, de prescripteur ou de fournisseur de compétences, de tel ou tel partenaire qu'elle considérerait sous un autre angle jusque-là.

Soulignons que l'exercice peut être conduit par n'importe laquelle des parties prenantes concernées par une organisation donnée, sous la seule réserve que la pertinence des résultats dépendra de la qualité des données disponibles... et de la sincérité des réponses que l'on apportera aux questions posées. S'il est souhaitable que la direction d'une organisation privée ou publique conduise ce type d'évaluation, l'exercice peut également être mené par toute autre partie prenante. Il peut servir à jauger un fournisseur éventuel ou une société que l'on envisage de racheter. Une région peut l'exploiter pour mesurer l'apport d'une implantation au capital du territoire. Quel que soit l'acteur menant l'exercice, il aura intérêt à identifier le poids des parties prenantes, leurs interactions et interdépen-

26. MINTZBERG Henry. Propos recueillis par KAHN Annie. *Le Monde*, 10 avril 2001.

27. Nous prenons à partir d'ici « entreprise » dans un sens étendu. Il peut s'agir aussi bien d'une société que de l'un de ses départements, d'une association, ou d'une administration, ou d'une entité territoriale.

**Tableau 1 — Les parties prenantes**

1-Actionnaires	l'entreprise, par exemple informatique, sécurité, gestion...) a) Partenaires réguliers b) Fournisseurs (soumis à appels d'offres...) 12-Distributeurs des produits ou services a) Partenaires réguliers b) Fournisseurs (soumis à appels d'offres...) 13-Syndicats professionnels, organismes professionnels ou interprofessionnels (nationaux, internationaux, <i>lobbies</i> ...) 14-Concurrents a) Du même secteur, b) Hors secteur et profession 15-Administrations locales, nationales, européennes et internationales a) Infrastructures fournisseurs de ressources (école, transports, télécoms...) b) Administrations de contrôle (finances, normes, sécurité, travail...) 16-Responsables politiques locaux, nationaux 17-Société civile, a) Associations de clients, de consommateurs b) Organisations non gouvernementales 18-Prescripteurs (analystes financiers, agences de <i>rating</i> , prescripteurs particuliers à un métier...) 19-Médias
2-Conseil d'administration	
3-Comité exécutif	
4-Filiales (nature des relations, de la valeur ajoutée...) a) Sous contrôle b) Participations minoritaires	
5-Cadres dirigeants sans mandat social	
6-Personnel a) Selon niveaux (cadres, non-cadres) et catégories (nature des contrats) b) Leur famille	
7-Syndicats d'employés a) Internes b) Nationaux, internationaux	
8-Clients a) Selon apport (part du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée, image, connaissances, fidélité) b) Nature (particuliers, entreprises, administrations...)	
9-Fournisseurs de compétences (recherche, consultants, formateurs...)	
10-Fournisseurs des matériaux, pièces ou machines permettant de construire l'offre produit ou service a) Partenaires réguliers b) Fournisseurs (soumis à appels d'offres...)	
11-Sous-traitants (de fonctions externalisées nécessaires à la bonne marche de	

dances, le style d'influence qu'elles exercent sur les composantes du capital, notamment sur l'intelligence collective, le capital relationnel, l'activateur. Ce dernier élément, tel que nous l'avons défini, reste évidemment déterminant, puisqu'il marque fortement l'horizon, l'éthique et la capacité à prendre des décisions.

## **Attractivité actuelle et pérennité**

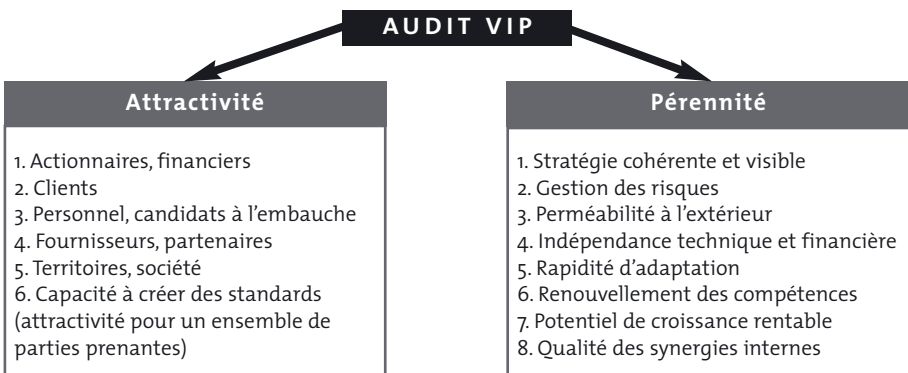
À partir de là, on peut définir six questions pour évaluer la création de valeur actuelle et donc l'attractivité de l'organisation. Cinq de ces questions concernent les principales catégories de parties prenantes : acteurs financiers et actionnaires, clients, personnel actuel et catégories de personnes que l'on souhaite recruter, fournisseurs au sens large (sous-traitants, prestataires, partenaires...), société au sens large, en englobant administrations et autres acteurs régionaux, nationaux, européens... Nous avons introduit une sixième question pour mesurer une forme d'attractivité particulière, la capacité de l'organisation à faire émerger des normes,

des standards de prestation, soit seule, soit avec d'autres. C'est une mesure de l'influence technologique et /ou commerciale, de la qualité des relations avec les utilisateurs, les concurrents, les autres organisations. C'est surtout un atout considérable dans l'économie des réseaux qui favorise l'établissement de standards et assure des positions dominantes à ceux qui les exploitent, en solo monopolistique comme Microsoft avec Windows, ou en alliances comme Symbian, le système d'exploitation pour téléphones portables soutenu par des concurrents alliés pour la circonstance, notamment Nokia, Sony, Panasonic, Siemens...

L'entreprise a-t-elle des chances raisonnables de maintenir et de développer son attractivité ? Cela revient à se demander si elle entretient ses sources de création de valeur, si elle les protège et si elle tient compte des évolutions possibles de l'environnement qui pourraient modifier les règles du jeu. Nous avons défini huit questions qui cherchent à apprécier la durabilité, la pérennité de l'organisation. La stratégie est-elle cohérente et visible ? Les risques financiers et clients sont-ils gérés ? L'entreprise est-t-elle perméable, c'est-à-dire assez ouverte sur l'extérieur ? Quelle est son indépendance technique et financière ? Sa rapidité d'adaptation ? Assure-t-elle le renouvellement de ses compétences ? Quel est son potentiel de croissance rentable et enfin quel est le niveau de ses synergies internes ?

Une entreprise, petite ou moyenne par exemple, peut se contenter de répondre périodiquement à ces 14 questions pour surveiller l'évolution de son attractivité instantanée et de sa pérennité. Cependant, il est préférable de les renseigner de façon plus formalisée, pour échapper à des réponses conformistes et peut-être trop confortables. Nous avons défini pour cela 100 indicateurs et pour chacune des 14 questions, un choix pondéré de 10 ou 20 permet d'apporter une réponse chiffrée. Là encore, il convient de rester prudent avec les chiffres. Les notes obtenues sont utiles pour rendre les résultats plus lisibles et comparables si l'exercice est répété périodiquement. L'important est surtout de comprendre pourquoi l'organisation fait un bon score à certaines questions et pas à d'autres. L'objectif n'est

### Les cibles de l'évaluation VIP : les 14 points clés



pas de cumuler les bonnes notes mais d'avoir un équilibre des performances. Le résultat de chaque question isolée des autres est peu significatif, voire trompeur. Un niveau très élevé d'indépendance technique est alarmant si la perméabilité est faible, signe d'une entreprise repliée sur elle-même qui risque d'être brutalement fragilisée par une évolution imprévue du contexte. Ainsi, l'IBM du début des années 1990 avait une si forte indépendance technique et commerciale qu'il percuta trop tard les changements extérieurs. Il ne dut sa (brillante) survie qu'à une très douloureuse mutation. De même, une attractivité très élevée pour une catégorie seulement de parties prenantes peut aussi constituer un signal d'alarme.

L'audit VIP est donc très différent de la construction des *Balanced Scorecards* car il ne privilégie pas les seules performances financières, et il peut amener à réfléchir à la structure du capital, aux choix stratégiques, à la politique de ressources humaines, aux arbitrages financiers. Il met aussi beaucoup plus en évidence le rôle des fournisseurs et des alliances qui deviendra vital à l'ère des réseaux.

La relation que nous cherchons à mettre en évidence entre options stratégiques et pratiques opérationnelles se démarque également des méthodes relevant de la gestion par la qualité opérationnelle comme l'EFQM. (European Foundation for Quality Management). Par rapport aux audits éthiques, sociaux, écologiques, ou de développement dit durable, il y a deux différences majeures. La première tient au fait que l'approche est plus neutre. Certes, nous soulignons l'importance de l'éthique pour la viabilité de l'organisation, mais la nécessité de prendre en compte les aspirations des hommes, l'écologie, le contexte territorial apparaîtra souvent, pensons-nous, comme une nécessité pour une viabilité à terme, nous n'en faisons pas un *a priori*, dans cet exercice du moins. Il s'agit de construire un instrument fiable : on a beau détester la fièvre, on essaie de produire un thermomètre aussi crédible que possible. Nous ne prétendons pas à une impossible neutralité, notre modèle dynamique est lui-même la traduction d'une certaine vision des organisations, de la société et du management.

La seconde différence, c'est qu'il ne s'agit pas d'une notation destinée à distribuer publiquement de bons ou mauvais points à des entreprises. Notre méthode doit être pratiquée par les acteurs eux-mêmes, le rôle du consultant éventuel étant de soutenir, d'aider, pas de juger. Il n'y a pas de confusion entre gouvernance et opérations de communication externe : si des responsables veulent se faire plaisir, ils sont libres de se mentir à eux-mêmes et le consultant qui ne dispose pas des moyens de vérifier toutes les données qui lui sont fournies n'y pourra rien. Les résultats seront naturellement médiocres et trompeurs. En fait, la méthode ne peut être appliquée dans une organisation que par des acteurs ayant assimilé le modèle dynamique de l'organisation et s'étant approprié l'outil. La réussite sera pour eux de pouvoir refaire l'exercice sans aide extérieure et en modifiant, s'il y a lieu, certains points de l'outil, au niveau par exemple des pondérations choisies pour les questions. Cependant, la naïveté de l'œil extérieur reste un apport utile et l'outil décrit se développera d'autant mieux que les organisations qui l'emploieront mutualiseront les enseignements méthodologiques qu'ils en retireront.