

## *Immatériel & Innovation dans les services*

### **10 Propositions CIGREF & AFOPE**

#### **■ Propositions de l'atelier « Organisation & SI »**

Le Groupement des Professions des Services (GPS), affilié au MEDEF, a mis en place une commission sur « **l'Immatériel et l'Innovation dans les Services** ». L'objectif de cette commission est d'identifier les bonnes pratiques et de formuler des recommandations à destination des pouvoirs publics et des entreprises de service, afin de mettre en exergue la valeur créée par les actifs immatériels.

Au sein de cette commission, le CIGREF a co-présidé, avec l'AFOPE, l'**atelier « Organisation & SI »**. Cet atelier a permis de faire émerger des recommandations, sur la base d'auditions d'experts et de dirigeants, autour de la thématique « capital immatériel, SI et capital d'organisation (ou capital organisationnel) ». Ces propositions sont destinées à constituer l'ossature du chapitre *Organisation et SI* du « Guide de bonnes pratiques » du MEDEF, dont la publication est prévue pour décembre 2008.

#### **I - Propositions à destination des pouvoirs publics**

##### **■ Proposition 1**

*Définir un référentiel homogène (cadre analytique) du capital immatériel, reconnu au niveau national par les pouvoirs publics, puis adapter cette définition aux spécificités de chaque association professionnelle*

Ce cadre analytique constituera une base de travail pour les associations professionnelles, lesquelles pourront faire évoluer la définition résultante en fonction de l'avancement des travaux sur les sujets qui les intéressent, avec leurs membres. Ce cadre devra tenir compte des acquis de la recherche et des pratiques professionnelles de nombreux pays au plan international (Europe, Asie notamment).

S'agissant des systèmes d'information et de l'organisation, ils peuvent être considérés comme des actifs immatériels complémentaires.

- Les systèmes d'information dépassent le cadre classique des infrastructures informationnelles : ils englobent l'ensemble des représentations de l'information et de la connaissance organisationnelles, et des processus liés en vue de la prise de décision ;
- L'organisation intègre les SI et les technologies de l'information comme une des variables importantes. Néanmoins, l'irréductibilité de l'organisation et de ses spécificités, notamment sa relation avec les ressources humaines et le management, ne doit pas être oubliée. C'est dans cet esprit que l'AFOPE propose une définition de référence du capital organisationnel autour de 6 dimensions, et souligne la dimension systémique des différents capitaux entre eux.
- ✦ *Pour assurer la neutralité et la crédibilité nécessaires à ce travail de conception, nous recommandons que la coordination de la définition de ce cadre analytique soit assurée par une institution académique de premier plan.*

### ■ Proposition 2

#### *Développer des programmes de formation et de recherche dans l'enseignement supérieur sur le capital immatériel et sur sa relation avec les systèmes d'information et l'organisation*

Promouvoir le capital immatériel dans les cours d'enseignement supérieur (universités et grandes écoles) au niveau des disciplines relatives à la gestion, à l'économie, aux sciences de l'ingénieur et aux sciences humaines au sens large, permettrait de développer des compétences autour des questions relatives au capital immatériel dans l'entreprise. Ceci suppose :

- d'encourager la mise en place de Mastères spécialisés en « SI et capital immatériel » dans les grandes écoles et universités afin de promouvoir les disciplines visant la « libération de la dynamique de la valeur créée par le capital SI », comme par exemple l'architecture d'entreprise et le pilotage des processus ;
- dans le champ spécifique de l'Organisation, d'encourager et/ou de compléter les programmes de Mastères professionnels dans les domaines du diagnostic organisationnel, de la conduite du changement, de la gestion de projet et de la gestion des ressources humaines ;
- d'inciter les étudiants à effectuer des recherches sur le thème des SI et du capital immatériel, à travers le financement de regroupements d'unités de recherches publiques et privées (en particulier autour des PRES<sup>1</sup>) ;
- de financer des projets scientifiques autour des questions de l'immatériel, des SI et de l'organisation par l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) ;
- de promouvoir la normalisation et la labellisation du capital organisationnel avec des organismes nationaux (AFNOR, ISO, ...) ;
- de mettre en place des chaires européennes sur le sujet de l'Immatériel et des SI et de développer des écoles doctorales pluridisciplinaires sur la théorie des organisations ;
- d'encourager les conventions industrielles de formation par la recherche (CIFRE).

### ■ Proposition 3

#### *Encourager les entreprises à investir dans la R&D pour renforcer les dynamiques d'innovation autour des systèmes d'information & du capital organisationnel*

Ceci peut se faire de différentes manières :

- inciter les entreprises à mettre en place des projets de R&D internes liés aux systèmes d'information grâce aux dispositions fiscales type crédit-impôts-recherche ;
- étendre le périmètre des dispositions fiscales à des domaines encourageant la mise en œuvre de technologies innovantes SI dans les entreprises (moteurs de règles, moteurs de contraintes, outils collaboratifs 2.0, moteurs de processus, référentiels sémantiques) ;
- encourager les thèmes de recherche sur les SI et le capital organisationnel, comme par exemple l'innovation organisationnelle et les projets collaboratifs des pôles de compétitivité.

<sup>1</sup> La constitution de pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) est un des nouveaux instruments de coopération proposés par la loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006. Elle correspond à un besoin ressenti par toute la communauté concernée de mettre fin à l'émiettement territorial de la carte universitaire et de recherche (Pour plus d'information : <http://www.education.gouv.fr>).

#### ■ Proposition 4

*Encourager les entreprises (notamment les PME) à acquérir ou renforcer leurs systèmes d'information par l'accès aux dernières innovations et à promouvoir l'organisation comme levier de performance*

Ceci passe par :

- la mise en place de programmes de sensibilisation autour de l'apport des SI à la compétitivité des entreprises ;
- la mise en place d'aides financières et d'accompagnement facilitant l'accès des entreprises aux nouvelles technologies SI.

Pour l'organisation, cela passe par la mise en place de programmes de sensibilisation autour du rôle de l'organisation, des approches et méthodes d'évaluation du capital organisationnel et un renforcement de la créativité et de l'innovation organisationnelles. Cette valorisation des capacités organisationnelles est essentielle, notamment dans les phases d'acquisition, de cession, de rapprochement et de mise en place de partenariats. La valorisation de ces capacités organisationnelles suppose la mise en place de programmes intégrant les 6 dimensions clefs du référentiel AFOPE.

Tous ces points devront être promus en insistant sur le caractère stratégique du patrimoine informationnel de l'entreprise, sur la nécessité de le protéger via les SI, et sur la pleine reconnaissance de l'actif organisationnel, afin de renforcer les positions compétitives des entreprises (meilleure gestion de la relation clients, structuration de la veille technologique et économique, etc.).

#### ■ Proposition 5

*Développer des actions de sensibilisation larges au niveau des associations professionnelles et des médias*

Des opérations d'information et de sensibilisation des acteurs et parties prenantes (pouvoirs publics en particulier) devraient être organisées, à l'initiative, et sous le *leadership*, des associations professionnelles, parties prenantes à ce programme.

## II - Propositions à destination des entreprises de service

#### ■ Proposition 6

*Développer et enrichir le reporting des entreprises, notamment celles cotées, en matière de capital immatériel et de ses différentes composantes*

Cela pourrait prendre la forme d'une annexe non obligatoire sur le format du rapport du contrôle interne, en liaison avec le cadre analytique à développer au point A1. Ceci permet de tirer parti des expériences d'autres entreprises au plan international (Skandia dans les années 1990, programmes japonais, autrichien, allemand, brésilien, ainsi que les réflexions plus récentes aux USA dans le cadre des travaux de l'Académie des Sciences notamment).

Le plan indicatif de ce rapport est à établir en liaison avec les acteurs directement intéressés par le *reporting* externe (analystes financiers, agences de notation, capital investisseurs, auditeurs externes ...), mais également en tenant compte des exigences internes du management des organisations (créer de la richesse et développer le capital immatériel des entreprises).

**■ Proposition 7*****Promouvoir l'analyse de la valeur SI et de la valeur organisationnelle au niveau des directions des SI et des directions de l'Organisation***

Cet exercice permet de s'interroger sur la valeur des actifs SI et sur l'organisation, et d'étudier les liens qui peuvent exister entre les SI et l'organisation, sans pour autant oublier les autres actifs à prendre en compte (capital humain par exemple). Le but de ce travail est de construire une intelligence collective entre les directions métiers, les directions générales, la DSI et, notamment, les directions de l'organisation. Ce travail permettra d'identifier la part de chacune des composantes SI et capital organisationnel sur la chaîne de la valeur et d'en dégager les points d'amélioration.

**■ Proposition 8*****Favoriser l'émergence d'un langage commun de la valeur, à partir de l'expérience acquise***

Au cours des dernières années, le CIGREF a développé un programme structuré de valorisation du capital immatériel de ses membres, autour d'un référentiel *ad hoc*, reconnu aux plans national et international. Nous recommandons de capitaliser sur cette expérience, ainsi que sur les travaux récents de l'AFOPE, pour développer un langage commun sur la valorisation de ces actifs immatériels en France et en Europe. Ce langage commun doit faire l'objet d'une diffusion large au sein des entreprises. Le MEDEF, en association avec le CIGREF et l'AFOPE, peut en assurer la promotion la plus large possible.

**■ Proposition 9*****Désignation de correspondants « capital immatériel » pour les SI et pour le capital organisationnel au sein des grandes entreprises***

Ce ou ces correspondants, rattaché(s) si possible à la direction générale, aura (ont) pour tâche de faciliter la diffusion des bonnes pratiques, ainsi que la coordination de l'effort de *benchmarking* dans le cadre des associations professionnelles *ad hoc* (CIGREF, AFOPE, MEDEF), autour d'un référentiel commun.

**■ Proposition 10*****Développer des espaces de benchmarking entre Directions des SI et entre Directions de l'Organisation***

En prolongement du point précédent, nous recommandons que les actions de *benchmarking* du MEDEF soient généralisées aux actifs immatériels des entreprises, en particulier à ceux relatifs aux SI et à l'organisation. Le CIGREF et l'AFOPE se proposent d'assurer conjointement l'animation de ces espaces entre DSI, et procéder de la même façon entre Directions de l'Organisation.

*Recommandations effectuées dans le cadre de « Organisation & SI », Atelier CIGREF/ AFOPE de la Commission « Immatériel et Innovation dans les Services » - MEDEF (GPS)*