



**Le capital organisationnel et la création de valeur
Valorisation selon le référentiel «Thésaurus Bercy V1 ». Cas : NCA ROUIBA**

- **ABID Nabila***, Doctorante à l'ESC - Koléa
- **BELAIDI Abdelaziz**, Maître de conférences « A » à l'ESC – Koléa

Laboratoire MaGIPO, École Supérieure de Commerce – Pôle Universitaire – Koléa

Date de Réception : 06/01/2018 ; Date d'acceptation : 25/02/2018

Résumé :

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 à son bilan comptable, mais il lui procure un avantage compétitif certain.

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.

Mots clés : Création de valeur - Capital immatériel – Actifs intangibles – Capital organisationnel – Capital structurel.

Abstract:

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.

Key words: create value - intangible capital - organizational capital - structural capital.

*ABID Nabila

Introduction :

Le capital organisationnel est un actif immatériel détenu par l'entreprise, il constitue un avantage concurrentiel durable, car il est difficilement imitable, difficilement substituable et il n'est pas échangeable sur le marché, contrairement au capital humain et relationnel qui peuvent s'acheter entre les entreprises. 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.

- **Problématique de la recherche :**

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

1. Cadre théorique

1.1. L'Organisation

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).

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, 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.

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*.

Le capital organisationnel et la création de valeur

Valorisation selon le référentiel «Thésaurus Bercy V1 ». Cas : NCA ROUIBA (pp : 1-20)

Une définition plus précise du capital organisationnel a été proposée par Bounfour et Epinette (2006)¹, il s'agit de « *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* ».

La théorie des ressources (Penrose (1959), Wernerfelt (1984)) ainsi que la théorie des capacités dynamiques (Winter et Nelson (1982), Adner et Helfat, (2003), Teece (2012)) ont beaucoup contribué à l'émergence du capital organisationnel en tant que doctrine. Sur la base des différents modèles du capital organisationnel, ce dernier a été défini autour de deux composantes: les capacités stratégiques et les capacités opérationnelles.

1.2. 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 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).

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).

1.3. Référentiel « Thésaurus Bercy V1 »

Un référentiel est un document qui contient des informations de référence structurées. Le référentiel « Thésaurus Bercy V1 » est la première version de la méthodologie de la valorisation du capital immatériel, développée 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 extra-financière 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

¹Bounfour 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.

Le capital organisationnel et la création de valeur
Valorisation selon le référentiel «Thésaurus Bercy V1 ». Cas : NCA ROUIBA (pp : 1-20)

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.

2. Cadre épistémologique et démarche méthodologique :

2.1. Choix du paradigme

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; Thiéart et al., 1999 ; Usunier et al., 2000 ; HladyRispal, 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.

Pour répondre à notre problématique, 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), ces dernières sont souvent associées avec les paradigmes épistémologiques positivistes.

2.2. Choix méthodologiques

Notre recherche adopte une démarche qualitative par étude de cas vu la complexité du thème et la difficulté de le mettre en pratique.

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.

Pour notre étude, nous avons choisi le référentiel « Thésaurus Bercy », d'abord, c'est un référentiel qui propose une liste très détaillée, mais fermée (donc complète) d'actifs et d'indicateurs, ainsi nous évitons le risque d'oubli d'une composante ou sous composante du capital organisationnel.

Le capital organisationnel et la création de valeur

Valorisation selon le référentiel «Thésaurus Bercy V1 ». Cas : NCA ROUIBA (pp : 1-20)

Les concepteurs 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.

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.

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.

Pour qu'un composant de l'entreprise soit qualifié comme actif et soit inclus 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.

Ce référentiel présente chaque actif avec ses composantes sous forme d'une représentation arborescente non linéaire de type « mindmap ». Aussi, il 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 « critères » 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 n-13...)

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.

3. Cadre pratique

Évaluation extra-financière du capital organisationnel de NCA Rouiba selon le référentiel « Thésaurus Bercy V1 » :

Un questionnaire a été remis, sous format papier, à 30 cadres de NCA Rouiba (cadres supérieurs et responsables) avec lesquels nous avons effectué des entretiens semi directs.

Le questionnaire est composé de 4 grandes parties, 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 finance, autres processus (production, achats, recherche et développement, logistique)
- **La flexibilité de l'entreprise**
- **La gestion des projets**

Le capital organisationnel et la création de valeur
Valorisation selon le référentiel «Thésaurus Bercy V1 ». Cas : NCA ROUIBA (pp : 1-20)

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.

NCA-Rouiba est une société privée de droit algérien créée en 1966 sous la forme juridique de « S.A.R.L ». Elle a été transformée en Société par Actions (S.P.A) en mars 2003. NCA-Rouiba est spécialisée dans la production et la distribution des jus, nectars et boissons non gazeuses. Elle emploie près de 540 personnes. En 2016, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 7.9 milliards de dinars.

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.

3.1. 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 ; quant à la microstructure, elle décrit la manière dont les activités sont organisées, et les relations hiérarchiques à l'intérieur des fonctions.

3.1.1. 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.

➤ Apparition des fonctions dans l'organigramme :

Les résultats du questionnaire relatifs à la macrostructure de NCA Rouiba se présentent comme suit :

- *Apparition de toutes les fonctions dans l'organigramme* : 85,3% de réponses affirmatives ;
- *Apparition des fonctions selon leur importance stratégique* : 90% de réponses affirmatives.

En effet, nous pouvons vérifier ces réponses en analysant l'organigramme de 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 Libye). 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 démarchent les hôtels, restaurants et Cafés « HORECA ».

Tableau N° 1: Notation de la macro structure de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

Macrostructure	Résultat	Note
----------------	----------	------

Le capital organisationnel et la création de valeur
Valorisation selon le référentiel «Thésaurus Bercy V1 ». Cas : NCA ROUIBA (pp : 1-20)

Apparition des fonctions dans l'organigramme	Absolument	20
Apparition des fonctions selon leur importance stratégique	Absolument	20
Distance client	Plusieurs sites	20
Distance Partenaires	Excentré	5
Moyenne		16.25

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.

3.1.2. La Microstructure de NCA Rouiba :

Le référentiel « Thesaurus Bercy V1 » définit des indicateurs qui permettent d'évaluer la microstructure d'une entreprise.

Tableau N° 2: Évaluation de la micro structure de NCA Rouiba 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
		45 %	24 %	28 %	0 %
Missions des directions et services	Connues de tous	Clares et synthétiques, mais confinées	Une ligne	Obsolètes	Absentes
	48 %	36 %	3 %	9 %	3 %
Organisation des directions et services	Décentralisées avec règles appliquées	Décentralisées contrôlée	Centralisées	Décentralisées avec règles non appliquées	Décentralisées sans règles
	15 %	33 %	48 %	4 %	0 %
Existence des tâches et fonctions orphelines	Rares, recherchés et supprimés	Rares	Assez rares	Peu nombreuses	Nombreuses / ne sait pas
	23 %	39 %	6 %	23 %	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.

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, c'est 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,

Le capital organisationnel et la création de valeur
Valorisation selon le référentiel «Thésaurus Bercy V1 ». Cas : NCA ROUIBA (pp : 1-20)

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° 3 : Notation de la micro structure de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

Microstructure	Résultat	Note
Qualification de l'organigramme	À jour, diffusé et simple	20
Missions des directions et services	Connues de tous	20
Centralisation et règles	Centralisées	10
Existence des taches et fonctions orphelines	Rares	15
Redondance fonctionnelle	Ajustée et confinée	15
Moyenne		16

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.

3.1.3. La structure organisationnelle de NCA Rouiba et la réalisation des objectifs stratégiques :

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). 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.

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 entraînant parfois même des blocages.

3.2. Évaluation extra financière des processus de NCA Rouiba :

3.2.1. 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

Le capital organisationnel et la création de valeur
Valorisation selon le référentiel «Thésaurus Bercy V1 ». Cas : NCA ROUIBA (pp : 1-20)

qui correspond notamment à la gestion de la clientèle de l'entreprise et les dispositifs mis en place pour sa fidélisation.

➤ **Processus Qualité :**

Tableau N°4 : Évaluation du processus qualité de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

	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)
Maturité de la politique qualité	36 %	42 %	18 %	3 %	0 %

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 26000 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.

➤ **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° 5 : Évaluation du processus commercial de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

Qualification du 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
	18 %	76 %	3 %	0 %	3 %
Base de connaissance clients	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 %	44 %	13 %	16 %	5 %

Le capital organisationnel et la création de valeur
Valorisation selon le référentiel «Thésaurus Bercy V1 ». Cas : NCA ROUIBA (pp : 1-20)

Formation de l'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)
	43 %	7 %	17 %	27 %	6 %
Dispositif de fidélisation de la clientèle	Exemplaire – très efficace	Innovant et suivi	Classique dans le secteur	Quelques éléments (il n'est pas complet)	Absent
	16 %	41 %	25 %	3 %	15 %
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
	43 %	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 supplychain. 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.

Aussi, 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°6 : Notation du processus client de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

Processus client	Résultat	Note
Processus Qualité	La politique qualité est ancienne et totalement intégrée dans les processus de l'entreprise.	15
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
Processus commercial		17
Moyenne Processus client		16

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 aidera à l'amélioration de son suivi et l'optimisation des délais et des coûts.

3.2.2. Processus ressources humaines :

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, le suivi et le développement du personnel et des managers.

Le capital organisationnel et la création de valeur
Valorisation selon le référentiel «Thésaurus Bercy V1 ». Cas : NCA ROUIBA (pp : 1-20)

➤ **La Sécurité des personnes :**

Tableau N° 7 : Évaluation de la politique de sécurité de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy 1 »

	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	Note
Politique de sécurité contre les accidents de travail	50 %	35.3 %	14.7 %	0%	0%	20

Le niveau d'accident de travail au niveau de l'entreprise est très faible, 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° 8 : Évaluation du processus management de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

Style de management	Participatif et responsable	Participatif	Autoritaire	Collectif / Démocratique (Collégial)	Laissez-faire (Laxiste)
	59 %	25 %	13 %	0 %	3 %
Évaluations annuelles des employés	Exploitées pour améliorer le capital humain	Partiellement exploitées (pour la personne)	Régulières, mais peu ou pas exploitées	Irrégulières	Absentes
	58 %	15 %	15 %	0 %	12%
Baromètre social de mesure du climat social et des conditions de travail au sein de l'entreprise	Complet avec plan de progrès global	Complet avec plan d'action correctif	Annuel ou tous les deux ans	Des éléments ou irrégulier	Absent
	17 %	34 %	14 %	7 %	28 %
Formation des managers	Accompagnement des managers/ Coaching des managers	École de management interne	Pour tous – Formation externalisée	Partielle (sélection)	Absente
	55 %	0%	32 %	10 %	3 %

Le capital organisationnel et la création de valeur

Valorisation selon le référentiel «Thésaurus Bercy V1 ». Cas : NCA ROUIBA (pp : 1-20)

A. 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. 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.

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.

B. La culture organisationnelle :

Chez 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 primordial dans l'efficacité de NCA Rouiba.

C. L'apprentissage organisationnel :

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 processus 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.

Par conséquent, la notation attribuée au processus ressources humaines selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 » se présente comme suit :

Tableau N° 9 : Notation du processus ressources humaines de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

Indicateurs	Résultat	Note
Politique de sécurité contre les accidents de travail	Réputation sécurité est très forte (Niveau d'accident du travail est dans les meilleurs de la profession)	20
Évaluations annuelles des employés	Exploitées pour améliorer le capital humain	20
Style de management	Participatif et responsable	20
Baromètre social de mesure du climat social et des conditions de travail au sein de l'entreprise	Complet avec plan d'action correctif	15
Formation des managers	Accompagnement des managers/ Coaching des managers	20
Valeurs et culture	Existent et sont promues	10
Processus management		17
Moyenne RH		18.5

3.2.3. 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° 10 : Évaluation du processus comptabilité de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

Le capital organisationnel et la création de valeur
Valorisation selon le référentiel «Thésaurus Bercy V1 ». Cas : NCA ROUIBA (pp : 1-20)

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
	93 %	4 %	3 %	0%	0%
La méthode utilisée pour gérer la 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
	31 %	69 %	0%	0%	0%
La méthode de comptabilité analytique utilisée	La comptabilité par activité « méthode ABC (ActivityBasedCost) »	Rentabilité par produit et par client	Ratio de marge brute par produit	Embryonnaire/ élémentaire, mais pas fiable	Absente
	20 %	40 %	8 %	0 %	32 %

➤ **Processus Contrôle :**

Tableau N° 11 : Évaluation du processus contrôle de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

Erreurs dans les données comptables remontées depuis les services	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%	73 %	27 %	0%	0%
Le suivi budgétaire des 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

Le capital organisationnel et la création de valeur
Valorisation selon le référentiel «Thésaurus Bercy V1 ». Cas : NCA ROUIBA (pp : 1-20)

	14 %	72 %	7 %	0 %	7 %
Autres contrôles effectués	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 %	70 %	0%	0%	0%

De ce fait, la notation attribuée à ce processus selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 » se présente comme suit :

Tableau N° 12 : Notation du processus finance de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

Indicateur	Résultat	Note
La tenue de la comptabilité générale	Une situation mensuelle	20
La méthode utilisée pour gérer la trésorerie	Gestion prévisionnelle	15
La méthode de comptabilité analytique utilisée	Rentabilité par produit et par client	15
Processus comptabilité		16.66
Erreurs dans les données comptables remontées depuis les services	Erreurs rares	15
Le suivi budgétaire des directions	Contrôle tous budgets- peu d'écart significatif	15
Autres contrôles effectués	Contrôle paiements clients, fournisseurs et ressources humaines	15
Processus contrôle		15
Moyenne Finance		15.83

3.2.4. Autres processus : Rôle et création de valeur

Tableau N° 13 : Notation des autres processus de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

	Processus de production	Processus des achats	Processus Recherche & Développement	Processus logistique
Suivi de performance par un tableau de bord et amélioration permanente : forte progression sur plusieurs années	48 %	52 %	41 %	36 %
Processus orientés, réduction du délai et productivité collective: Progrès visibles	40 %	35 %	27 %	41 %
Optimisation de la productivité individuelle	4 %	4 %	23 %	5 %
Homogènes, par tradition orale, mais documents obsolètes	0 %	0 %	0 %	9 %

Le capital organisationnel et la création de valeur
Valorisation selon le référentiel «Thésaurus Bercy V1 ». Cas : NCA ROUIBA (pp : 1-20)

Absents	8 %	9 %	9 %	9 %
Note	20	20	20	15
Moyenne	18.75			

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 assure la réalisation de la politique de l'entreprise en termes de quantité et de qualité, tout en veillant à la bonne exploitation ses équipements. 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.

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 :**

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.

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* ».

3.3. Évaluation de la flexibilité de NCA Rouiba:

Tableau N° 14 : Notation de la flexibilité de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

Description de la flexibilité de l'entreprise et sa capacité de réorganisation		Preuve par l'exemple	
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 %

Le capital organisationnel et la création de valeur
Valorisation selon le référentiel «Thésaurus Bercy V1 ». Cas : NCA ROUIBA (pp : 1-20)

L'autonomie fait partie de la culture de l'entreprise. Les dirigeants de Business Unit ont de réelles marges de manœuvre	65 %	L'entreprise a montré sa capacité à se montrer adaptable et flexible dans le cadre de réorganisations passées	60 %
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 poussièreuse et procédurière incapable de se réformer	10%	Entreprise immobile, rigide, capacité de se transformer proche de zéro	8 %
Note	15	Note	15

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, cela peut s'expliquer par le fait qu'elle soit une entreprise familiale, donc, il existe une déontologie de fonctionnement pour la prise de décision et un processus de validation des décisions, notamment en ce qui concerne les investissements, les budgets, les choix technologiques et même certaines décisions opérationnelles.

3.4. Capacité d'improvisation et gestion des projets au sein de NCA Rouiba:

Tableau N°15 : Notation de la capacité d'improvisation de NCA Rouiba selon le référentiel « Thesaurus Bercy V1 »

Pour projets, la « système de intégrés » met procédures et communiqué	Maitrise de la gestion projet		la gestion des direction management en place des les aux
	Forte culture de projet, maîtrise par les chefs, les membres sont détachés, les dépassements sont exceptionnels	10 %	

Le capital organisationnel et la création de valeur
Valorisation selon le référentiel «Thésaurus Bercy V1 ». Cas : NCA ROUIBA (pp : 1-20)

différentes elle s'occupe leur mise à propositions dernières.

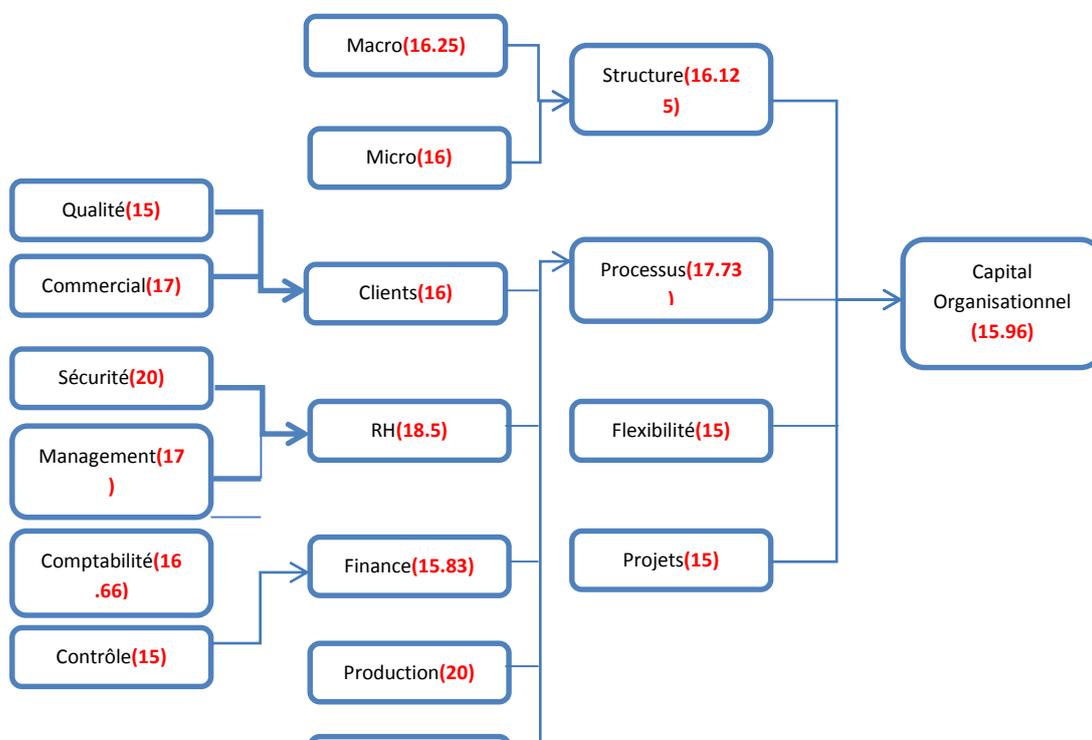
Parmi rencontrées gestion des interviewés question de entre les départements un projet difficultés soulevées du projet. difficultés même des décisions du plus haut niveau.

Une équipe est constituée, le chef maîtrise le projet, l'entreprise dispose d'une méthode rédigée, les dépassements rares	55 %
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 %
Note	15

directions, également de jour selon les de ces
 les difficultés dans la projets, les ont évoqué la coordination différents concernés par donné, des sont souvent quant au suivi Certaines demandent

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 :

Schéma N° 1 : Evaluation du capital organisationnel de NCA Rouiba selon le Theasaurusbercy



Le capital organisationnel et la création de valeur
Valorisation selon le référentiel «Thésaurus Bercy V1 ». Cas : NCA ROUIBA (pp : 1-20)

Conclusion :

Le présent travail avait pour objet d'analyser l'organisation comme étant un capital immatériel de l'entreprise et d'expliquer le lien entre l'organisation et la création de valeur de l'entreprise. Pour cela, nous avons utilisé le référentiel « thesaurus Bercy V1 » qui nous a permis d'effectuer une valorisation extra financière du capital organisationnel de l'entreprise « NCA Rouiba ».

La mesure extra financière du capital organisationnel de « NCA Rouiba » selon ce référentiel a dégagé un résultat de **15.96/20**. Ce résultat est globalement satisfaisant. En effet, NCA Rouiba a développé de fortes capacités dynamiques. 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 et associations considérés comme des sources d'informations pour l'entreprise pour appréhender le marché.

Néanmoins, certaines composantes des 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.

Par ailleurs, 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 Supplychain, processus production, processus commercial sont des processus qui contribuent directement à la création de cette valeur, ils assurent la réalisation de la politique de l'entreprise en termes de quantité et de qualité. 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.

Pour favoriser la création de valeur par le capital organisationnel, nous proposons à l'entreprise de mettre en place une structure organisationnelle adaptée à la stratégie en réduisant le nombre de niveaux hiérarchiques et en mutualisant les fonctions supports similaires afin de mieux maîtriser les dépenses et simplifier les processus de l'entreprise. Elle devrait aussi assurer l'autonomie, la transparence, la communication et la visibilité des objectifs, et aussi mesurer et suivre la valeur créée par la mise en place des outils permettant l'évaluation des coûts générés par chaque activité et chaque processus.

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.

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.

Le capital organisationnel et la création de valeur
Valorisation selon le référentiel «Thésaurus Bercy V1 ». Cas : NCA ROUIBA (pp : 1-20)

Bibliographie :

- Akreml, A El, J Igalens, et C Vicens, (2004), « Flexibilité organisationnelle: complexité et profusion conceptuelles », *Flexibilités et performances, la découverte*.Paris.
- Altintas, G. (2009), « Capacités dynamiques: revue de la littérature, limites et voies de recherche », *Actes de la 18ème conférence de l'AIMS, Grenoble, 2-5 juin*. <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. (2012), « Les Capacités Dynamiques: une nouvelle perspective de recherche pour le Management Stratégique? », *Communication à la 21ème Conférence de l'AIMS, Lille, 4-6 juin*.
- Ansoff, HI. (1980) « Strategic issue management », *Strategic management journal*.John Wiley& Sons, Ltd. John Wiley& Sons, Ltd. UK.
- APAB "Association des Producteurs Algériens de Boissons". (2012), «Filière boisson en Algérie ». Site : <http://www.apab-algerie.org/>
- Argyris, C, et DA Schön. (1997), « Organizational learning: A theory of action perspective », *Reis*. New York.
- Aurégan Pascal, Joffre Patrick et al. (2007), « L'approche projet du management stratégique : quelles contributions pour quel positionnement ? », *Finance Contrôle Stratégie – volume 10, n° 4, p. 217 – 250, décembre*. Paris
- Bardes, B. (1997), « L'investissement immatériel », *Bulletin de la Banque de France*.Paris
- Barney J. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management, 17(1): PP 99-120*. Texas A&M University.
- Bounfour, A. (2006), « Capital immatériel, connaissance et performance », *L'harmattan*. Paris.
- Bounfour Ahmed et Epinette George. (2006), « Valeur et performance des systèmes d'information: Une nouvelle approche du capital immatériel de l'entreprise ». *Dunod*. Paris
- Brun, G, et F Constantineau, (2001), « Le management par la valeur: un nouveau style de management », *Afnor*.Saint-Denis Cedex. La Plaine.
- Cappelletti, L, et D Khouatra. (2004), « Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle », *Comptabilité-Contrôle-Audit*. Paris.
- Chédotel, F. (2005), « L'improvisation organisationnelle », *Revue française de gestion, N°154, p. 123-140*.Paris.
- Chen, J, Z Zhu, et H Yuan Xie. (2004), « Measuring intellectual capital: a new model and empirical study », *Journal of Intellectual capital, 5 (1), pp 195-212*. UK.
- Collis D.J. (1994), « How valuable are organizational capabilities? », *Strategic Management Journal, 15, (Winter special issue):143-152*. John Wiley& Sons, Ltd. John Wiley& Sons, Ltd. UK.
- Drouin Georges. (2009), « Actifs Immatériels, Leviers de La Croissance », *GPS*. Paris.
- Edvinsson, L, et M Malone. (1999), « Le Capital Immatériel de l'Entreprise: identification, mesure, management », *Éditions Maxima*.Paris.
- Edvinsson, L, et MS Malone. (1997), « Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower », *Harper Business*.New York.
- Fenneteau, H. (2007), « Enquête: entretien et questionnaire », *Dunod*, Paris
- Fustec Alan, Marois Bernard. (2006), « Valoriser le capital immatériel de l'entreprise » ; Editions d'organisation. Paris.
- FUSTEC Alan et al. (2011), « Thésaurus-Bercy V1 : Référentiel français de mesure de la valeur extrafinancière et financière du capital immatériel des entreprises », 7 octobre.
- Hoarau, C, et R Teller. (2004), « Création de valeur et management de l'entreprise », *cahiers français*. Paris
- Jokung-Nguéna, O. (2001), « Introduction au management de la valeur », *Dunod*. Paris

Le capital organisationnel et la création de valeur
Valorisation selon le référentiel «Thésaurus Bercy V1 ». Cas : NCA ROUIBA (pp : 1-20)

- Lacroix Monique, Zambon Stefano. (2002), « Capital intellectuel et création de valeur : une lecture conceptuelle des pratiques Française et Italienne », *Comptabilité - Contrôle - Audit (Tome 8)*, p. 61-83. Paris.<http://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrôle-audit-2002-3-page-61.htm>
- Livian, YF. (2008), « Organisation: Théories et pratiques », 4e édition, Dunod. Paris.
- Mintzberg, H. (1982), « Structures et dynamique des organisations », *Éditions d'Organization.Paris*
- Noblet, JP, et É Simon. (2010), « La capacité d'absorption, un état de l'art », *Management & Avenir*.Management Prospective Editions, CAEN.
- Penrose E.(1959), « The theory of the growth of the firm», *Oxford University, Press Oxford, MA. UK.*
- Philippe, B. (2004), « Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations », Le Seuil. Paris.
- Sullivan, PH. (2000), « Value driven intellectual capital: how to convert intangible corporate assets into market value », John Wiley & Sons, New York.
- Sveiby, K, E. (1997), « The new organizational wealth: How to Manage and Measure Intangible Assets », *Berrett-Koehler, San Francisco, CA.*
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), «Dynamic capabilities and strategic management», *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533. John Wiley& Sons, Ltd. John Wiley& Sons, Ltd. UK.
- Vatteville, E. (2008), « La création de valeur: de l'exclusivité actionnariale à la diversité partenariale? », *Management & Avenir*.Management Prospective Editions, CAEN.
- Yahchouchi Georges. (2006), « valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise », *the certifiedaccountant, 1st Quarter, Issus 25*.PP 63-66.