

Info-Alliance

Numéro 5

Les meilleures
pratiques ... de
gestion du capital intellectuel

Alliance Management
Groupe Conseil

8250, boul. Décarie, bureau 410
Montréal (Québec) H4P 2P5
Téléphone: 514-342-2333
Télécopieur: 514-342-2330

info@alliance-management.qc.ca
www.alliance-management.qc.ca

LES MEILLEURES PRATIQUES.....DE GESTION DU CAPITAL INTELLECTUEL.

No. 5



Par Camille Dion, associée affiliée

Camille Dion est conseillère senior en stratégie d'entreprise et en développement des ressources humaines. MBA de formation, elle s'intéresse de plus en plus à l'identification, la mesure et l'amélioration des actifs intangibles d'une entreprise : son capital intellectuel.

Le débat engendré par l'émergence du concept du capital intellectuel de l'entreprise repose sur deux questions :

1. La première est que la valeur marchande d'une entreprise excède par un multiple parfois considérable (que l'on songe à Microsoft ou à Amazon), sa valeur aux livres. Quels sont ces actifs intangibles que les actionnaires valorisent tant?
2. Deuxièmement, si nous n'identifions ni ne mesurons ces actifs intangibles, comment peut-on les gérer, les optimiser?

D'où la notion : capital intellectuel – des actifs qui figurent que rarement et de façon incomplète au bilan, mais qui de plus en plus, gagnent à être connus, mesurés, gérés et optimisés.

C'est ce que Leif Edvinson, le directeur du capital intellectuel de Skandia, une compagnie mondiale spécialisée en produits d'assurance et financiers dont le Siège social est en Suède, a fait.

En optimisant le capital intellectuel de l'entreprise, Skandia a grandement accéléré son taux et sa vitesse de croissance tout en réduisant ses frais administratifs. Skandia a transformé son capital intellectuel en un avantage compétitif significatif et même percutant comme en attestent ses résultats.

L'industrie de l'assurance a pris bonne note. Ce n'est pas un hasard de voir Hubert St-Onge, un canadien reconnu dans le monde comme un des pionniers de la gestion du capital intellectuel, élire domicile chez Clarica après avoir été le directeur du capital intellectuel chez CIBC.

Le capital humain n'est qu'une des composantes du capital intellectuel et pourtant, une étude menée par Watson Wyatt en 1999 a démontré que l'excellence dans les pratiques de gestion des ressources humaines est associée à une augmentation de 30% de la valeur marchande de l'entreprise.

Depuis des années, Alliance Management travaille avec ses clients à améliorer la gestion de leur capital humain. Il faut voir plus bas comment les meilleures pratiques de gestion des personnes s'insèrent dans une stratégie globale de gestion du savoir et du capital intellectuel de l'entreprise.

Sommaire

Nous assistons à l'ascension de l'économie du savoir. Dans bien des entreprises, les facteurs de production traditionnels, tels les actifs physiques de l'entreprises, cèdent la place aux éléments intangibles. De plus en plus, ce sont ces derniers qui représentent la valeur de l'entreprise. Les analystes financiers le savent et

sont de plus en plus à l'affût d'informations, voire de tableaux de bord permettant une meilleure évaluation des actifs intangibles des entreprises. Les comptables se penchent sur la question. Au site Internet de l'association des comptables agréés du Canada, on fait mention d'un projet qui vise à établir des normes mondiales de mesure du capital intellectuel. En temps que firme conseil, la méthode que nous préconisons aux organisations soucieuses de bien gérer leur capital intellectuel, est la suivante :

1. **Identifier son capital intellectuel** : Il y a deux composantes majeures : le capital humain et le capital structurel, celui-ci ayant deux sous-composantes, le capital client et le capital organisationnel.
 - a. **Le capital humain**, ce sont les habilités stratégiques ou expertises uniques que possèdent le personnel. On peut penser à cet élément du capital de l'entreprise comme celui qui quitte les lieux à la fin de la journée. Si l'entreprise ne prend aucune mesure pour capturer, partager, voire institutionnaliser la valeur qui réside dans la tête de ses employés-clés, elle prend un risque important et se prive d'une opportunité d'optimiser sa valeur présente et future.
 - b. **Le capital client** représente la valeur de notre liste de clients et des informations que nous possédons sur ceux-ci, la valeur de nos relations avec nos clients et de la loyauté qu'ils nous témoignent ainsi que la valeur future des profits que nous générerons grâce à cette loyauté.
 - c. Quant au **capital organisationnel**, on peut le catégoriser comme suit :
 - i. L'ensemble technique : les secrets de marché, les recettes, les résultats de tests confidentiels...
 - ii. L'ensemble Marketing : les copyrights, l'identité et les logos corporatifs, les marques déposées...
 - iii. L'ensemble des connaissances et expertises : les banques de données, les manuels, les normes de contrôle de qualité, les licences, les clauses de non-compétition, les logiciels conçus au sein de l'entreprise...
2. **Évaluer son capital intellectuel** : Dans une deuxième étape, il s'agit d'évaluer son capital intellectuel. Il existe des quotients et des ratios qui permettent aux entreprises d'évaluer la valeur globale de son capital intellectuel en rapport avec son industrie. Et, cette information est grandement prisée par les investisseurs et autres détenteurs d'intérêt. Toutefois, pour être en mesure de gérer et d'optimiser son capital intellectuel, il est plus utile de savoir comment en mesurer les différentes composantes. Attention, il faut être prudent et choisir les bons indicateurs pour outiller son tableau de bord, celui-ci devant ensuite servir au pilotage de l'entreprise et à la prise de décision.
3. **Optimiser son capital intellectuel** : Une fois l'identification faite et les instruments de mesure en place, l'on peut procéder à la prise de décision – faire le ménage quoi – et choisir parmi les éléments de son capital intellectuel lesquels sont les leviers essentiels à la performance future de l'entreprise. Que ces leviers soient des personnes, des créneaux de clientèle ou des actifs intangibles tels des secrets professionnels, ils seront à privilégier comme ceux qu'on optimise, que l'on mesure et dans lesquels on investit.
4. **Choisir parmi ces 5 outils les plus utiles pour gérer le savoir de l'entreprise** :
 - a. **Les grilles de compétences** : celles-ci sont développées sur une base corporative en ligne avec les attentes des clients. Idéalement, on fournit aux employés des outils qui leur permettent de s'auto évaluer quant au niveau de compétence atteint en relation avec le niveau de compétence attendu pour un poste en particulier. L'on fournit aussi aux employés une multitude de moyens internes et externes pour améliorer leur niveau de compétences ainsi qu'un encadrement. Mais ce sont les employés qui sont en charge de leur développement et qui vont chercher ce qu'ils ont besoin au moment précis où il est

- pertinent qu'il le fasse. Donc, on délaisse en quelque sorte les programmes de formation standardisés.
- b. **Les communautés d'intérêt partagé** : ces groupes traversent les frontières fonctionnelles, voire même organisationnelles et permettent à leurs membres de mettre en commun leur savoir.
 - c. **Les pages jaunes corporatives** : un index de qui sont les experts dans l'organisation, ce qu'ils savent et comment on peut les contacter.
 - d. **Le répertoire des leçons apprises** : ce registre contient les recettes des succès et les raisons des échecs qu'on aura soigneusement recueillies et consignées. Ceci permet de transformer le savoir tacite en savoir explicite et accessible de tous.
 - e. **Les forums** : Des sites Intranet ou Internet, des communiqués, périodiques internes ou autres qui circulent des informations pertinentes pour les employés, les clients, les fournisseurs ou autres.
5. **Donner le coup d'envoi** : l'entreprise qui choisit d'investir dans la gestion de son capital intellectuel devra s'assurer de respecter les étapes suivantes :
- a. S'assurer de l'intérêt et de l'enthousiasme de la haute direction
 - b. Effectuer une planification rigoureuse, intelligente et prudente de sa démarche afin de bien gérer son investissement
 - c. Voir à éliminer les barrières organisationnelles
 - d. Rendre l'information et le savoir disponible
 - e. Mettre les employés en contact
 - f. Bien mesurer les progrès et les impacts sur les résultats

En terminant, l'entreprise qui manifestera l'engagement et qui se donnera les moyens de gérer et d'optimiser son capital intellectuel pourra réaliser les gains suivants :

- g. Une augmentation de 30% dans la valeur globale de son entreprise
- h. Une amélioration de 100% de la valeur ajoutée par employé
- i. Une amélioration de son taux de rendement de l'actif – de 2 à 5 fois la médiane de l'industrie
- j. Une réduction de la dépense administrative par employé
- k. Une réduction du temps du cycle de développement des produits
- l. Meilleure qualité, productivité et vitesse d'innovation
- m. Meilleure qualité et vitesse des solutions pour les clients
- n. Une amélioration de l'agilité organisationnelle

Alors, n'hésitez plus. Soyez prêts pour la nouvelle économie du savoir.

Nouvelles

Un nouveau client pour Alliance Management Groupe conseil:
La Régie des rentes du Québec.

*Pour recevoir à tous les mois gratuitement, nos publications;
veuillez faire parvenir vos coordonnées à info@alliance-management.qc.ca,
par téléphone au 514-342-2333 ou par télécopieur au 514-342-2330.*