

Les travaux de la DFCG sur le capital immatériel

Sorbonne, 2 juillet 2008

Intervenants

- **Marc SALEZ**, Trésorier national de la DFCG, Animateur de la Commission Nationale « Pilotage des Actifs immatériels », Directeur associé Assemblée.
- **Dominique LATRILHE**, Directrice Financière Semardel, membre du groupe de réflexion DFCG « Capital immatériel »
- **Didier DUMONT**, Directeur Financier & Associé, Goodwill Management, pilote du groupe de réflexion DFCG « Capital immatériel »

Présentation de la DFCG

- Née en 1964
- En 2008 : 3000 adhérents, 1700 entreprises
- Une couverture nationale relayée par 17 groupes régionaux
- Des groupes sectoriels (banque, distribution, assurance, services publics...)
- Des commissions techniques (comptabilité, contrôle de gestion, fiscalité, contrôle interne...)
- Des groupes de réflexion
- Des formations professionnelles
- De très nombreuses manifestations (petits déjeuner, matinées débats, club du jeudi...)
- Deux salons nationaux : Financium et Progiforum

La DFCG et le capital immatériel

- Débat de clôture du salon Financium en décembre 2007 « Capital immatériel : nouveau moteur de croissance »
- Un dossier spécial dans la revue Echanges de janvier 2008 « Capital immatériel richesse cachée des entreprises »
- Un club du jeudi « Capital immatériel, enjeu de demain » le 21 février 2008 avec Marie-Ange Andrieux (Deloitte), Julien Anfruns (Louvre), Jean-Marie Decarpentries (Observatoire) et Alan Fustec (Goodwill Management).



La DFCG et le capital immatériel

- Un groupe de réflexion dédié ayant produit :
 - Article dans le guide des prestataires du dirigeant financier
 - Article dans la revue Echanges de mars 2008
 - Cahier Technique « Capital immatériel et middlemarket » en partenariat avec Deloitte
- Collaboration avec l'Observatoire de l'immatériel
- Une nouvelle commission technique nationale sur le pilotage des actifs immatériels



La DFCG et le capital immatériel

- A partir du second semestre 2008, le capital immatériel fait son entrée dans le catalogue des formations
- Conférence « Capital immatériel » lors du congrès mondial annuel des associations de directeurs financiers (IAFEI) qui sera organisé en France par la DFCG



Sommaire

- Importance & enjeux de l'immatériel
- Comment définir le capital immatériel
- Comment exploiter concrètement le capital immatériel
- Comment intégrer le capital immatériel dans la stratégie et la gestion de l'entreprise
- Comment valoriser le capital immatériel
- Conclusion

Importance & enjeux

- Dans l'économie actuelle
 - Une tertiarisation croissante des activités à l'échelle mondiale
 - Une compétition accrue
 - Un avantage concurrentiel construit sur l'innovation et la R&D
 - Mais aussi sur l'association entre savoir faire industriels et immatériels
 - Une prise de conscience grandissante de l'importance de l'immatériel

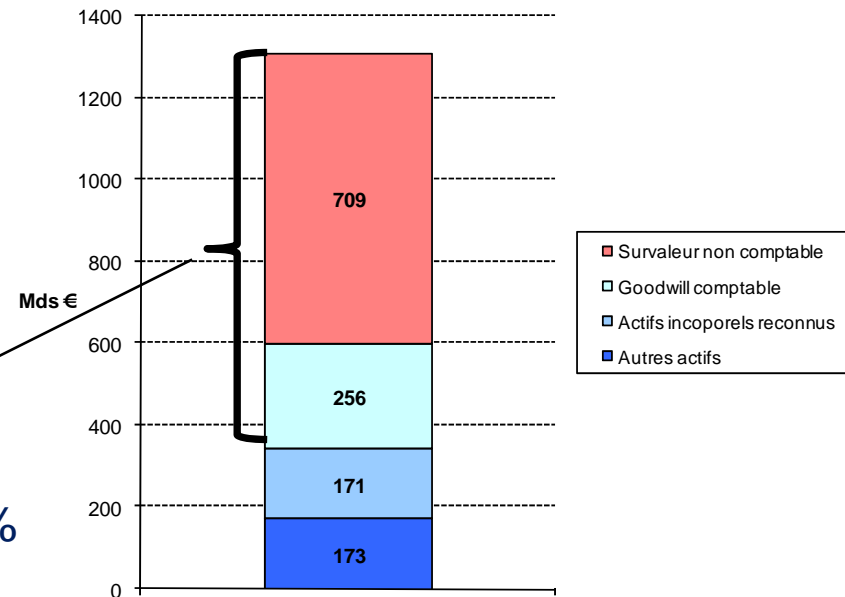
Importance & enjeux

- Dans la valorisation des entreprises

- Le poids des actifs corporels dans la valorisation est ultra minoritaire
- Une part inexpliquée de la valorisation continue de croître malgré les IFRS

Valeur non expliquée : 965Md€ soit 74%
Forte présomption pour que ce soit majoritairement de l'immatériel

Décomposition de la capitalisation boursière du CAC 40



Sommaire

- Importance & enjeux de l'immatériel
- Comment définir le capital immatériel
- Comment exploiter concrètement le capital immatériel
- Comment intégrer le capital immatériel dans la stratégie et la gestion de l'entreprise
- Comment valoriser le capital immatériel
- Conclusion

Comment définir le C.I. ?

- Origine & évolution des approches : l'Ecole Suédoise

- Le premier (Leif Edvinsson) :

C.I. = capital humain + capital structurel

- Variante (Karl Erik Sveiby)

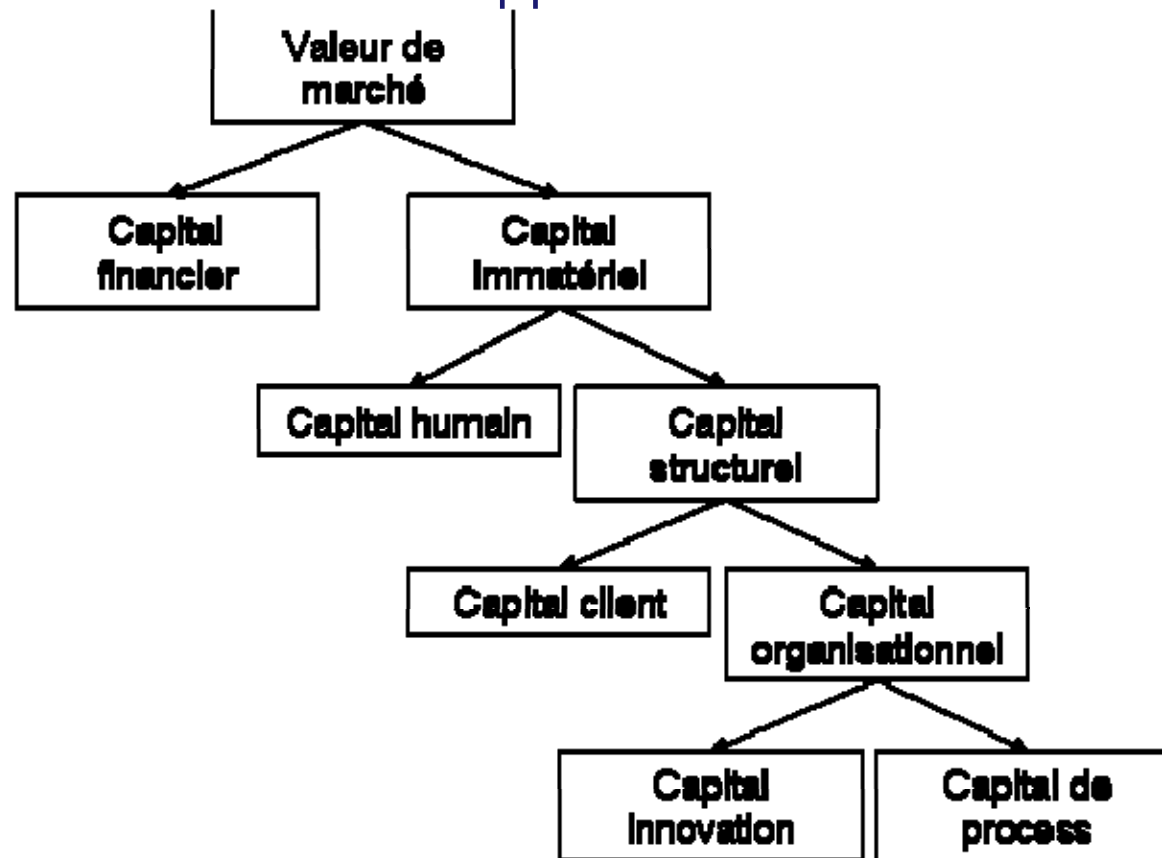
C.I. = compétences + composante interne + composante externe

- Variante (Marie-Ange Andrieux)

C.I. = capital humain + cap. structurel interne + cap. structurel externe

Comment définir le C.I. ?

- Origine & évolution des approches : EDVINSSON



Comment définir le C.I. ?

- Origine & évolution des approches : variantes
 - Structurel interne : organisation, processus, R&D...
 - Structurel externe : capital clients, marques, relationnel avec les actionnaires...
 - Composante interne : brevets, concepts, mode de fonctionnement, organisation administrative et informatique, culture d'entreprise, ambiance interne...
 - Composante externe : relations clients et fournisseurs, nom des produits, marques déposées, réputation ou image de l'entreprise...

Comment définir le C.I. ?

- Origine & évolution des approches :

- Approches suédoises modélisées :

Le Navigateur de Leif Edvinsson

L'Intangible Assets Monitor de Karl Erick Sveiby

- et mises en pratique

A l'étranger : Skandia, Dow Chemical, Grand Vision...

En France : GPS, TLF, Syscom

Comment définir le C.I. ?

- Origine & évolution des approches :

- Christian PIERRAT :

Une approche en relation avec l'enregistrement comptable :

les droits et quasi droits (brevets, marques, contrats...)

les incorporels matérialisables (logiciels...)

les éléments structurels générant des revenus (réseau distribution, fichier clients...)

les révélateurs d'actifs incorporels (part de marché...)

Comment définir le C.I. ?

- Origine & évolution des approches :
 - Alan Fustec & Bernard Marois : Une approche en filiation avec l'école suédoise, mais plus détaillée avec une bipolarisation originale (offre / demande) et qui propose une valorisation financière.

capital clients
capital humain
capital de savoir
capital de marques
capital organisationnel
capital fournisseurs
capital système d'information
capital actionnaire
capital environnemental

Comment définir le C.I. ?

- Capital immatériel et normes comptables
 - Des normes comptables qui reconnaissent de manière incomplète les actifs immatériels
 - Des nouvelles normes IFRS qui reconnaissent plus d'actifs immatériels
 - Un progrès net mais un résultat qui reste encore partiel
 - Un souci de comparabilité des documents financiers lié à la dichotomie entre croissance organique et croissance externe (IFRS3)

Comment définir le C.I. ?

- Capital immatériel et normes comptables
 - Exemples d'actifs reconnus par IFRS3 :
- Actifs incorporels liés au marketing :
 - Marques
 - Noms de domaine Internet
 - Titres de journaux
 - Accords de non concurrence
- Actifs incorporels liés aux clients :
 - Liste de clients
 - Carnet de commande
 - Relations client contractuelles
 - Relations client non contractuelles
- Actifs incorporels liés aux contrats :
 - Contrat de licence, de royalties, de franchise, de publicité, d'approvisionnement
 - Permis de construction, concession
 - Droits d'émission
 - Droits d'exploration, mandats de gestion
- Actifs incorporels liés à la technologie :
 - Technologie brevetée
 - Technologie non-brevetée
 - Base de données
 - Logiciels
 - Secrets commerciaux
 - Frais de R&D
- Actifs incorporels liés aux Arts :
 - Pièces, ballets, opéras, photographies, vidéos
 - Livres, magazines, journaux, œuvres musicales, audiovisuelles et littéraires

Comment définir le C.I. ?

- Pratiques et benchmark international
 - Une réflexion sur l'immatériel à l'échelle internationale
 - Projet MERITUM (Commission Européenne)
 - Technology Economy Projets (OCDE)
- Axe de réflexion :
 - Compléter une approche financière classique par une approche fournissant des éléments d'information analytiques et non chiffrés.

Sommaire

- Importance & enjeux de l'immatériel
- Comment définir le capital immatériel
- Comment exploiter concrètement le capital immatériel
- Comment intégrer le capital immatériel dans la stratégie et la gestion de l'entreprise
- Comment valoriser le capital immatériel
- Conclusion

Comment exploiter concrètement le capital immatériel ?

- Notre volonté:
 - proposer au lecteur les bases nécessaires pour construire son propre outil de gestion du capital immatériel
 - trois grandes étapes :

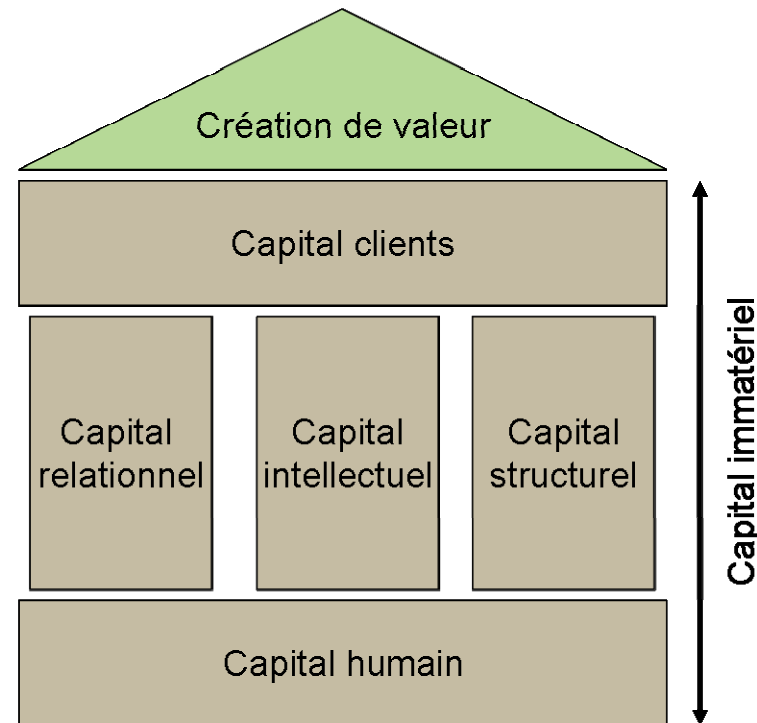
Cartographie

Mesure

Notation

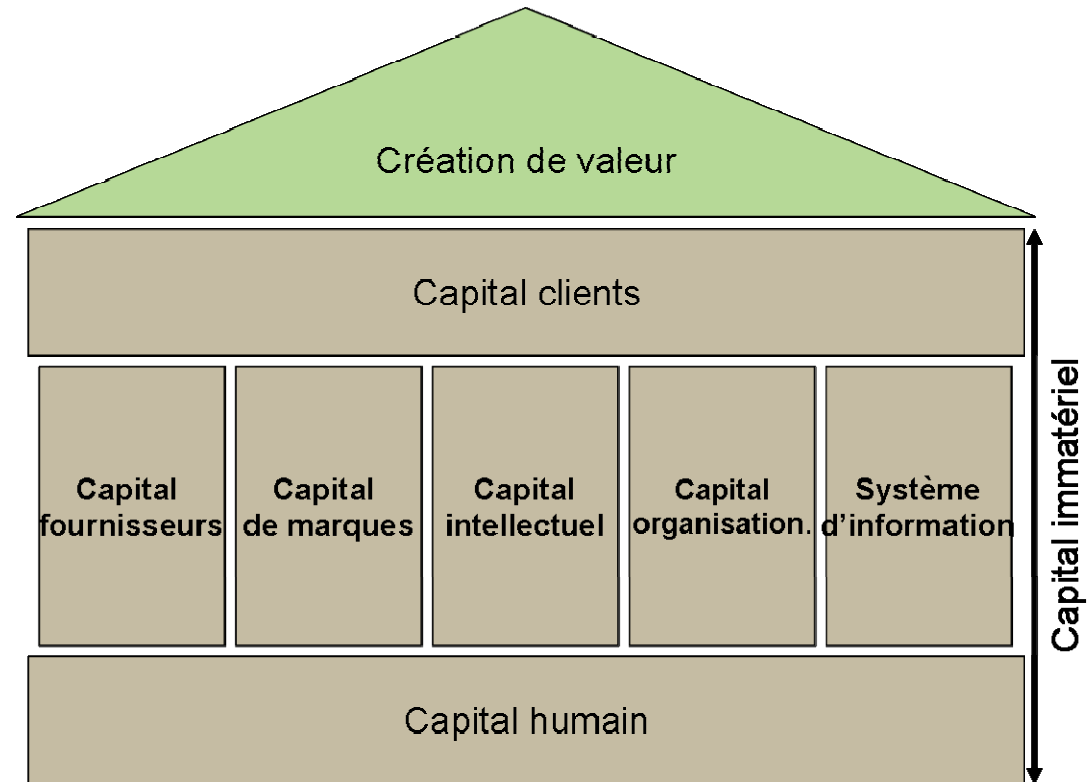
Comment exploiter concrètement le capital immatériel ?

- Cartographie:
 - Une version simplifiée :



Comment exploiter concrètement le capital immatériel ?

- Cartographie:
 - Une version étendue :



Comment exploiter concrètement le capital immatériel ?

- Mesure:
 - Identifier les principales caractéristiques de chaque actif dont on sait que leurs qualités assureront une meilleure performance dans la durée
 - A partir des méthodologies étudiées nous n'avons retenu volontairement que six critères maximum par actifs, ceux qui nous ont semblé les plus importants
 - Cette proposition de décomposition des actifs en critères n'a pas d'autre ambition que de proposer un socle au lecteur pour construire son outil de gestion du capital immatériel

Comment exploiter concrètement le capital immatériel ?

- Capital humain :
 - Fidélité
 - Compétence
 - Motivation
 - Jeu collectif
 - Climat
 - Remplaçants
- Capital clients :
 - Fidélité
 - Récurrence du CA
 - Risque (lié à la concentration du CA)
 - Solvabilité
 - Rentabilité
 - Qualité de la relation
- Capital intellectuel :
 - Niveau d'innovation actuel
 - Capacité d'innovation future (R&D)
 - Gestion de la connaissance
 - Partage du savoir
 - Degré d'expertise
- Capital organisationnel :
 - Orientation client
 - Politique qualité
 - Politique de contrôle
 - Complétude et efficacité des processus
 - Maturité de la supply chain (industrie)
 - Réseau de points de vente (distribution)

Comment exploiter concrètement le capital immatériel ?

- Capital fournisseurs :
 - Ancienneté
 - Fidélité
 - Remplaçants
 - Qualité (produits / services)
 - Délai
 - Souplesse, réactivité
 - Système d'information :
 - Fiabilité
 - Sécurité
 - Facilité d'usage
 - Couverture métier
 - Risque d'obsolescence
 - Volumétrie
 - Capital marques :
 - Notoriété
 - Attractivité
 - Singularité
 - Visibilité
 - Protection juridique
 - Réputation
- On peut en choisir d'autres pour coller aux spécificités de son entreprise, mais en respectant l'esprit du modèle:
 - Le critère doit être représentatif de l'actif
 - La qualité d'un critère influence directement celle de l'actif
 - La qualité d'un critère peut être évaluée grâce à un ou plusieurs indicateurs dont la mesure est fiable et précise

Comment exploiter concrètement le capital immatériel ?

- Notation:
 - Transformation des résultats de la mesure des indicateurs en note
 - Permet d'uniformiser les résultats et de les comparer entre eux
 - Barème de conversion libre si stable dans le temps et pas d'ambition de benchmark
 - Peut servir comme support au management pour uniformiser et/ou globaliser les objectifs

Comment exploiter concrètement le capital immatériel ?

- Mesure:
 - Stabilité de la décomposition en critères pour une comparabilité des mesures dans le temps.
 - L'ajustement de la mesure des critères à la spécificité de l'entreprise aux travers des indicateurs
 - Ex motivation des collaborateurs
 - Une proposition d'indicateurs

Sommaire

- Importance & enjeux de l'immatériel
- Comment définir le capital immatériel
- Comment exploiter concrètement le capital immatériel
- Comment intégrer le capital immatériel dans la stratégie et la gestion de l'entreprise
- Comment valoriser le capital immatériel
- Conclusion

Comment intégrer le C.I. dans la gestion de l'entreprise ?

- Capital immatériel et analyse stratégique
 - La réussite d'un plan stratégique repose à la fois sur une situation financière saine et des fondamentaux (les actifs immatériels) solides car de bonne qualité
 - Travail collaboratif sur toutes les strates de l'entreprise
 - Complémentarité entre la mesure du capital immatériel (notation) et les outils d'analyse stratégique (SWOT, Porter)

Comment intégrer le C.I. dans la gestion de l'entreprise ?

- Capital immatériel et tableau de bord
 - Savoir différencier actifs (avoir) et action (agir)
 - Piloter les actions (Balanced Scorecard)
 - Forte complémentarité des approches
 - De nombreux indicateurs communs

Sommaire

- Importance & enjeux de l'immatériel
- Comment définir le capital immatériel
- Comment exploiter concrètement le capital immatériel
- Comment intégrer le capital immatériel dans la stratégie et la gestion de l'entreprise
- Comment valoriser le capital immatériel
- Conclusion

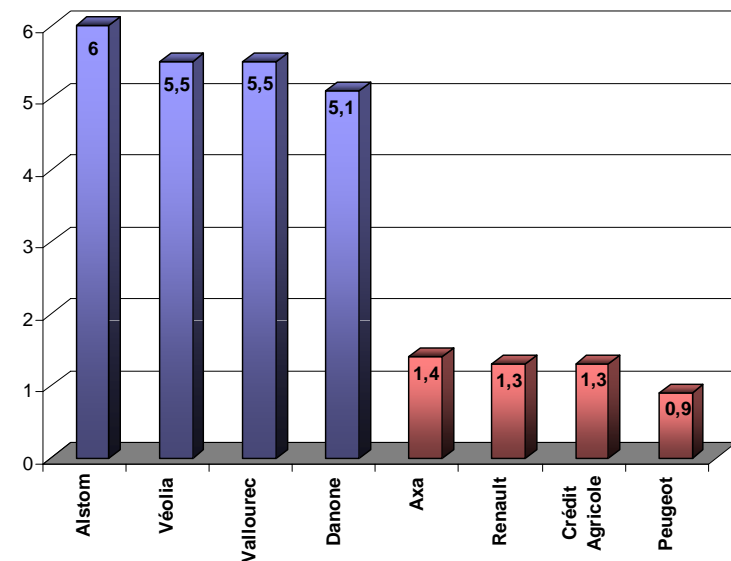
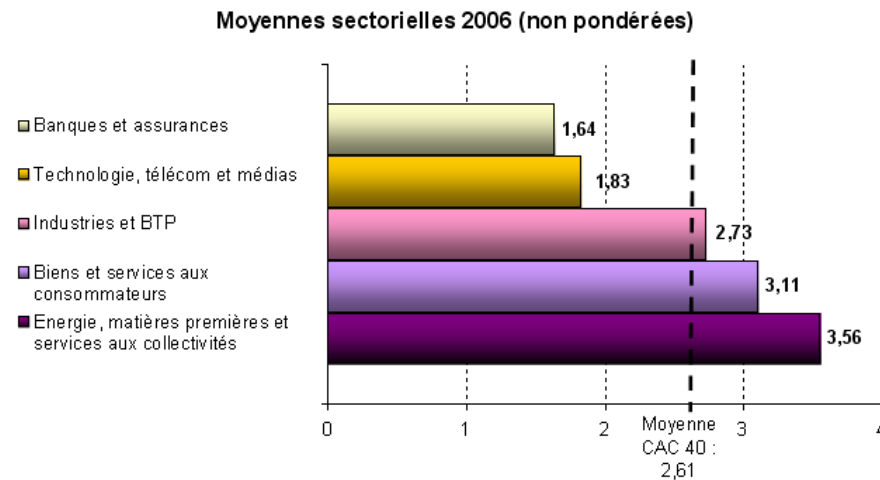
Comment valoriser le capital immatériel ?

- Approche soustractive :
 - La valeur du capital immatériel est associée à la différence entre valeur de marché et valeur comptable (Price to book ratio)
 - Problèmes d'efficience : la valeur comptable est aussi immatérielle
 - La valeur de marché est soumise à des influences autres que l'importance du capital immatériel
 - Impact des IFRS sur le PBR
 - Pas de décomposition de la valeur par actif



Comment valoriser le capital immatériel ?

- Approche soustractive : dangers du PBR

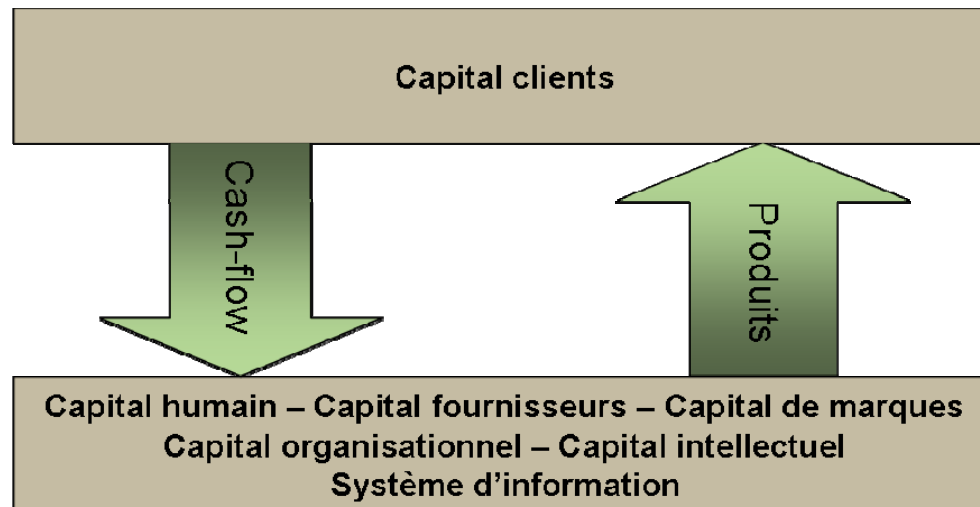


Comment valoriser le capital immatériel ?

- Approche additive:
 - Calculer la valeur des différents actifs et les additionner
 - Pas d'influence de la valeur de marché
 - Grande complexité due à la diversité des méthodes de valorisation des actifs
 - Des méthodes qui résonnent sur le périmètre comptable de l'actif, trop restrictif pour valoriser l'ensemble du capital immatériel
 - Un risque de survalorisation (capital clients)

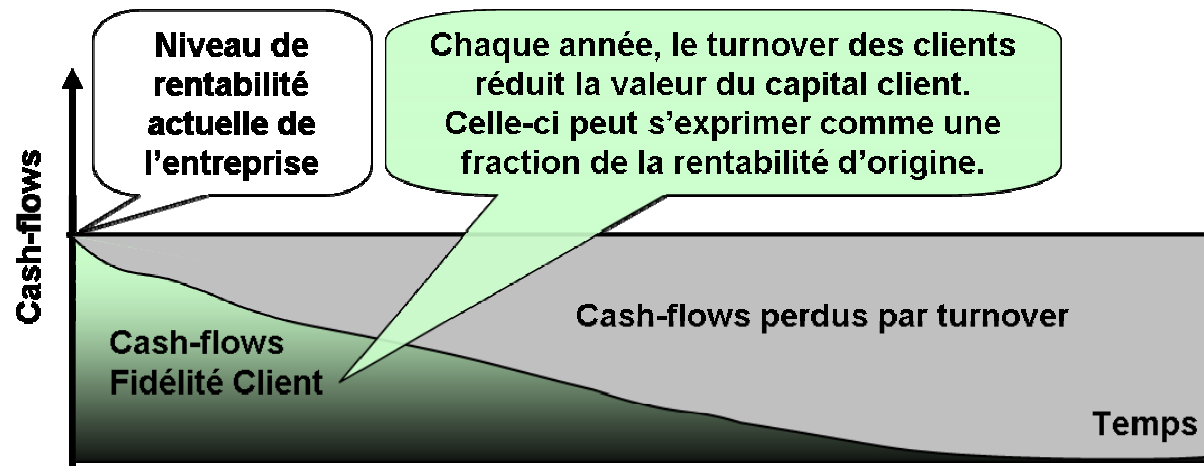
Comment valoriser le capital immatériel ?

- Valeur de rendement du capital immatériel (Fustec & Marois):
 - Distinguer le capital clients (actif de demande) des autres actifs (offre) :



Comment valoriser le capital immatériel ?

- Valeur de rendement du capital immatériel:
 - Calcul : somme actualisée des revenus futurs attribuables à l'actif
 - Le montant des revenus futurs est déterminé en fonction de la pérennité de l'actif (ex fidélité des clients), l'actualisation par rapport au risque (notation)

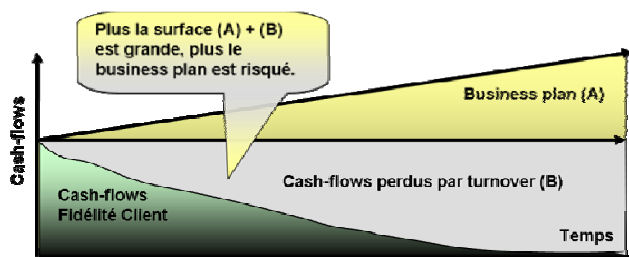


Comment valoriser le capital immatériel ?

- Valeur de rendement du capital immatériel:
 - Principe identique pour les actifs d'offre
 - Sauf que le cash flow n'est pas réparti intégralement sur chaque actif mais proportionnellement à son importance dans le processus de création de valeur
 - Hiérarchisation par le calcul du coût de remplacement de chaque actif
 - Comparaison intéressante entre la valeur du capital client et la valeur totale des actifs d'offre.

Comment valoriser le capital immatériel ?

- Valeur de rendement du capital immatériel: application
 - Valorisation d'entreprise : challenger le business plan d'un DCF



- Evaluer l'impact financier d'une amélioration ou d'une dégradation de la notation des actifs (actualisation et pérennité)
- Attention aucune application comptable possible.
- Discipline encore jeune et perfectible

Sommaire

- Importance & enjeux de l'immatériel
- Comment définir le capital immatériel
- Comment exploiter concrètement le capital immatériel
- Comment intégrer le capital immatériel dans la stratégie et la gestion de l'entreprise
- Comment valoriser le capital immatériel
- Conclusion

Conclusion

- Intégrer l'importance de l'immatériel dans la création de valeur de l'entreprise
- Identifier et mesurer les forces et faiblesses de son capital immatériel en liaison avec les priorités stratégiques de l'entreprise
- Mettre en place des outils et méthodologies de mesure faciles à appliquer
- Avoir l'adhésion la plus large possible du management



Merci de votre attention