

Thésaurus volet I

Evaluation des Actifs Immatriels



BANQUE POPULAIRE
ATLANTIQUE





Sommaire

- **Qu'est-ce que c'est ?**
- **3 Caractéristiques majeures**
- **Mesure extra financière**
- **Pour quoi faire ?**
- **Conclusion**



Les fondamentaux

- **Comment calcule-t-on la valeur d'une entreprise ?**
 - *Par un moyen ou par un autre, on achète la capacité à créer de la rentabilité dans le futur*
- **D'où vient la rentabilité future ? Quels en sont les facteurs de production ?**
 - *Il faut que demain, comme aujourd'hui, les clients achètent les produits de l'entreprise.*
- **Mais que faut-il pour créer des produits prêts à la vente ? :**
 - *Il faut des machines, des hommes, des brevets, des marques, une organisation, ...*
- **La valeur d'une entreprise: rarement égale à sa valeur comptable.**
 - *La comptabilité ne retient que les facteurs de création de valeur tangibles: immobilisations, actifs circulants actifs incorporels,*
- **Le bilan ne permet pas de cerner la qualité des facteurs de production de la richesse future (le business plan non plus).**



Les fondamentaux

- **La valeur d'une entreprise peut être décomposée en 3 parties :**
 - Du solide,
 - Du liquide
 - Du gazeux
- **Le bilan fait apparaître le solide et le liquide**
- Le capital immatériel, c'est le gazeux
- L'action des dirigeants et des managers :
 - **Créer du Gaz**
 - **Transformer le gaz en liquide (Cash) ...et en solide**
- **Vous êtes des condensateurs !**

Solide + liquide + gazeux = cash flows futurs



Cette méthode Thésaurus a été demandée par Mme Lagarde

Ce rapport, produit à la demande du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, est le résultat d'un groupe de travail d'une trentaine de personnes représentant toutes les parties prenantes (entreprises, investisseurs, pouvoirs publics, universitaires, associations professionnelles, ...), pendant 18 mois

Référentiel français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises

7 octobre 2011

Produit à la demande du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie par les auteurs ci-dessous :

Direction :

Alan FUSTEC (Président de Goodwill-Management, Titulaire de la Chaire Capital Immatériel et Développement Durable de l'ESDES, Directeur Scientifique de l'Observatoire de l'Immatériel)

Comité scientifique et technique :

Yosra BEJAR (maître de conférences Institut Telecom – Telecom Ecole de Management), Thomas GOUNEL (Directeur, Deloitte Finance) ; Stephano ZAMBON (Professeur Université de Ferrara - Italie) ; Sébastien THEVOUX (Analyste ISR Oddo)

Contributeurs :

Didier DUMONT (Goodwill-Management) ; Jacques PARENT (Accomplys) ; Martine LEONARD (CIC-AM) ; Christophe LE CORNEC (Financière Anne-Charles) ; Rémy REINHARDT (expert-comptable, Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables) ; Cécile MILLION-ROUSSEAU (présidente d'Ontologos Corp SAS) ; Florian AYMONIN-ROUX (Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie) ; Marie-Pierre PEILLON (directrice de l'analyse financière et extra-financière, Groupama AM) ; Daphné MILLET (analyste extra-financier, Groupama AM) ; Adel BELDI (Professeur assistant, IESEG) ; Jean-Jacques CROSNIER (Directeur Qualité et Progrès, DNCS) ; Philippe BIANCHI (délégué général EFQM France, Groupe AFNOR) ; Mathieu LANGEARD (président fondateur, FINANCE FOR ENTREPRENEUR) ; Maud LOUVRIER-CLERC (responsable de la recherche, FINANCE FOR ENTREPRENEUR) ; Corinne SANDEL (Alcatel-Lucent) ; Soley LAWSON-DRACKEY (ESDES) ; Antoine AUBOIS (Akoya Consulting) ; Julien RIALAN (Akoya Consulting) ; Kristof De MEULDER (APIE) ; Alban EYSSETTE (Ricol Lasteyrie) ; Jocelyn MURET (Akoya Consulting) ; Myriam DUVAL (Akoya Consulting) ; Vincent BARAT (Akoya Consulting)

Les fondamentaux

- Qui s'en sert ?

- Bienvenue au club !





Les fondamentaux

- **Les actifs immatériels et leurs critères**
 - **Le capital client** (fidélité, solvabilité, rentabilité, dynamique des secteurs...)
 - **Le capital humain** (motivation, savoir être, compétence, climat, expertise, leadership...)
 - **Le capital organisationnel** (politique qualité, sécurité, orientation client, processus de contrôle, supply chain, réseau de distribution...)
 - **Le système d'information** (couverture métier, ergonomie, fiabilité, coûts....)
 - **Le capital de savoir** (RetD, secrets de fabrication, brevets)
 - **Le capital de marque** (notoriété, réputation, singularité,...)
 - **Le capital partenaires** (nombre par produit stratégique, satisfaction du client, fidélité,...)
 - **Capital actionnaire** (réserve de ressources financières, patience, influence, conseil)
 - **Le capital environnemental** (abondance et qualité de la ressource naturelle, qualité de l'environnement sociétal...)



Les fondamentaux

- **Ca pèse lourd !**
- Publication de la Banque Mondiale 2005, les valeurs sont celles de l'année 2000. Mesure sur plus de 120 pays.

Pays	Valeur totale / tête	Valeur immatérielle / tête	%
France	468024	402501	86,00%
Allemagne	496447	421980	85,00%
Belgique	451774	388526	86,00%
Maroc	22965	17926	78,06%
Tunisie	36537	26328	72,06%
Côte d'Ivoire	14243	10125	71,09%
Chad	4458	2318	52,00%
Guinée-Bissau	3974	1550	39,00%



Les fondamentaux

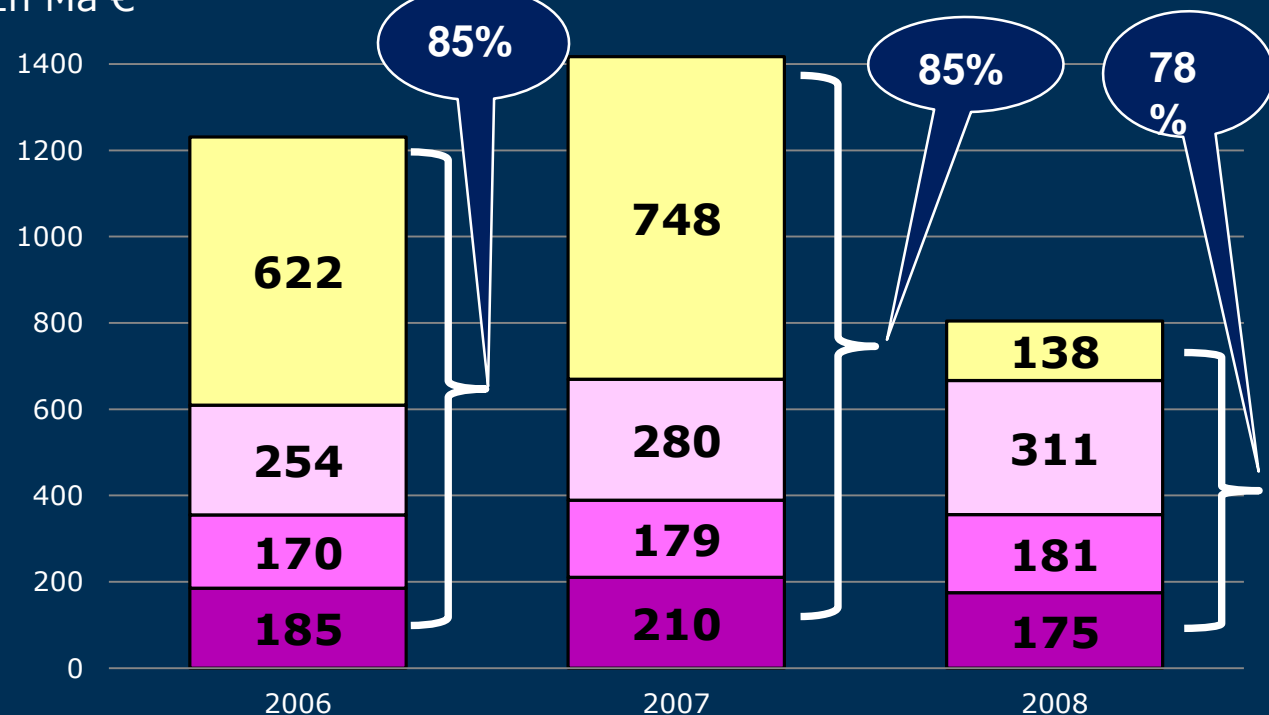
- La bourse *flaire* l'immatériel

La valeur des entreprises cotées est immatérielle aux 4/5 !

Dans les PME :
C'EST
PAREIL

Décomposition de la capitalisation boursière du CAC 40 (source Ricol & Lasteyrie)

En Ma €



- Survaleur extra comptable
- Goodwill Comptable
- Actifs incorporels identifiés
- Actifs corporels et financiers

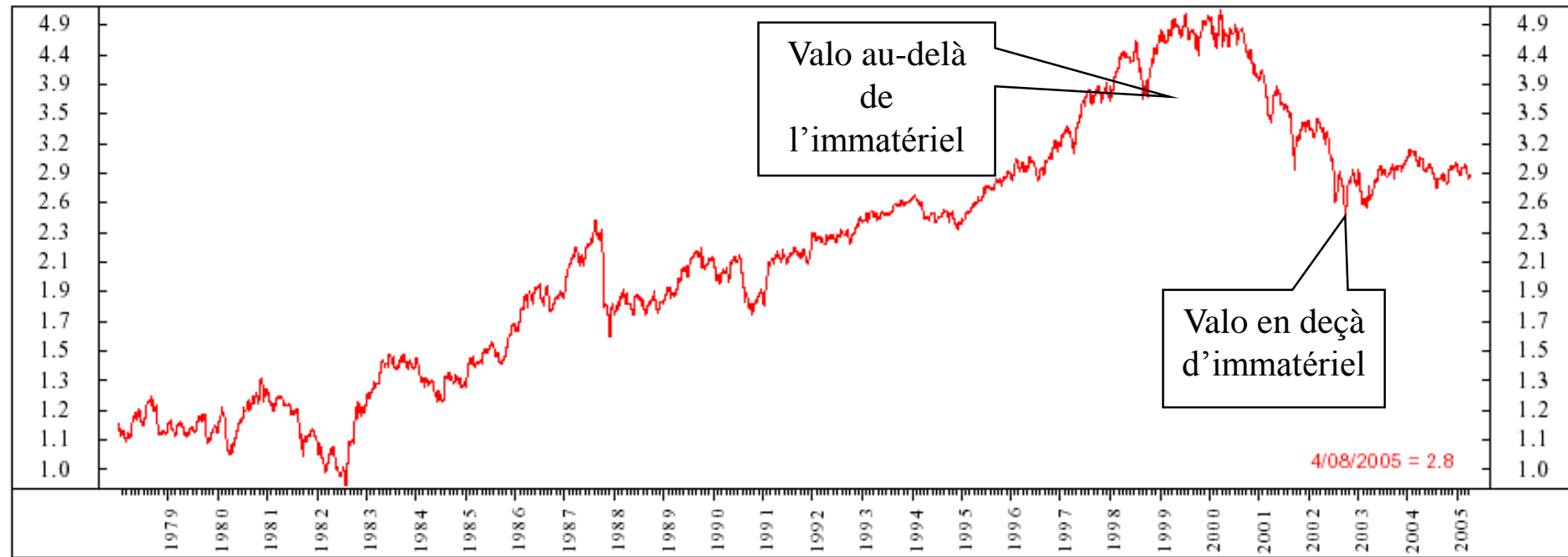


Les fondamentaux

- La bourse *flaire* l'affaire plus ou moins bien.

Standard & Poor's 500 Price/Book Value Ratio

© Copyright 2005 Ned Davis Research, Inc.



- PBR de Danone (01/08): 5, Beiersdorf : 6,7, Hermes : 7,7 Glaxo : 8,5,
- **PME: idem**



Les fondamentaux

Actif

Passif

Bilan
=
valeur visible

**Capital
immatériel**
=
valeur invisible

Immobilisations

Fonds propres

Actifs circulants

Dettes

- 1 - Capital Client
- 2 - Capital humain
- 3 - Capital partenaire
- 4 - Capital de savoir
- 5 - Valeur des marques
- 6 - Capital organisationnel
- 7 - Système d'information

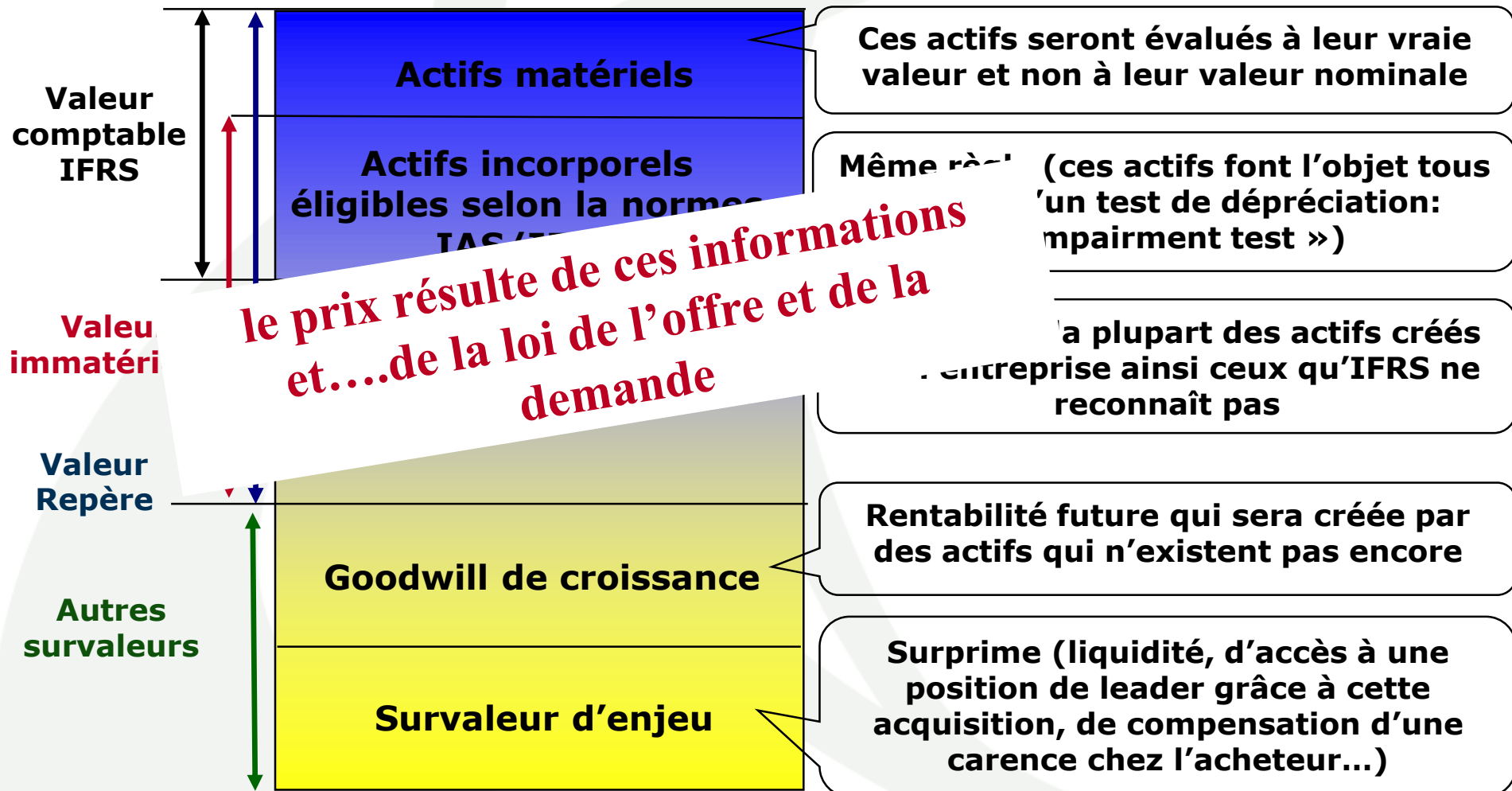
Goodwill

**Valeur
Globale**



Les fondamentaux

- En synthèse; la différence entre la valeur et le prix





Sommaire

- **Qu'est-ce que c'est ?**
- **3 Caractéristiques majeures**
- **Mesure extra financière**
- **Pour quoi faire ?**
- **Conclusion**



3 Caractéristiques

- Pour créer de la valeur il faut deux choses : du capital et du travail (ce n'est pas nouveau)
- Remise au goût du jour, cette phrase peut s'exprimer comme suit : pour créer de la valeur il faut **des actifs et de l'action**

	Ouvriers	Entreprise			
Avoir	Bons outils	Bons actifs	Capital immatériel	Bilan	Stock
Agir	Bon usage	Bonnes actions	Bonne gestion	Compte de résultat	Flux
	Bel ouvrage	Création de valeur			



3 Caractéristiques

- **Gérer ses actifs**
 - Mesurer et développer son savoir, capital
 - Connaître l'impact économique
- **C'est nécessaire mais pas suffisant** : le processus de création de valeur impose des actifs et de l'action (du capital et du travail):
 - La stratégie n'est pas d'action à long terme. La complexité impose de la rendre **probabiliste** (avec plusieurs scénarios)
- **C'est nécessaire mais pas suffisant** : faut aussi un bon contexte instable. En outre, nous devons en plus **être agiles**, prêts à changer

1 - Gère ton bateau et ton équipage

2 - Surveille tes concurrents

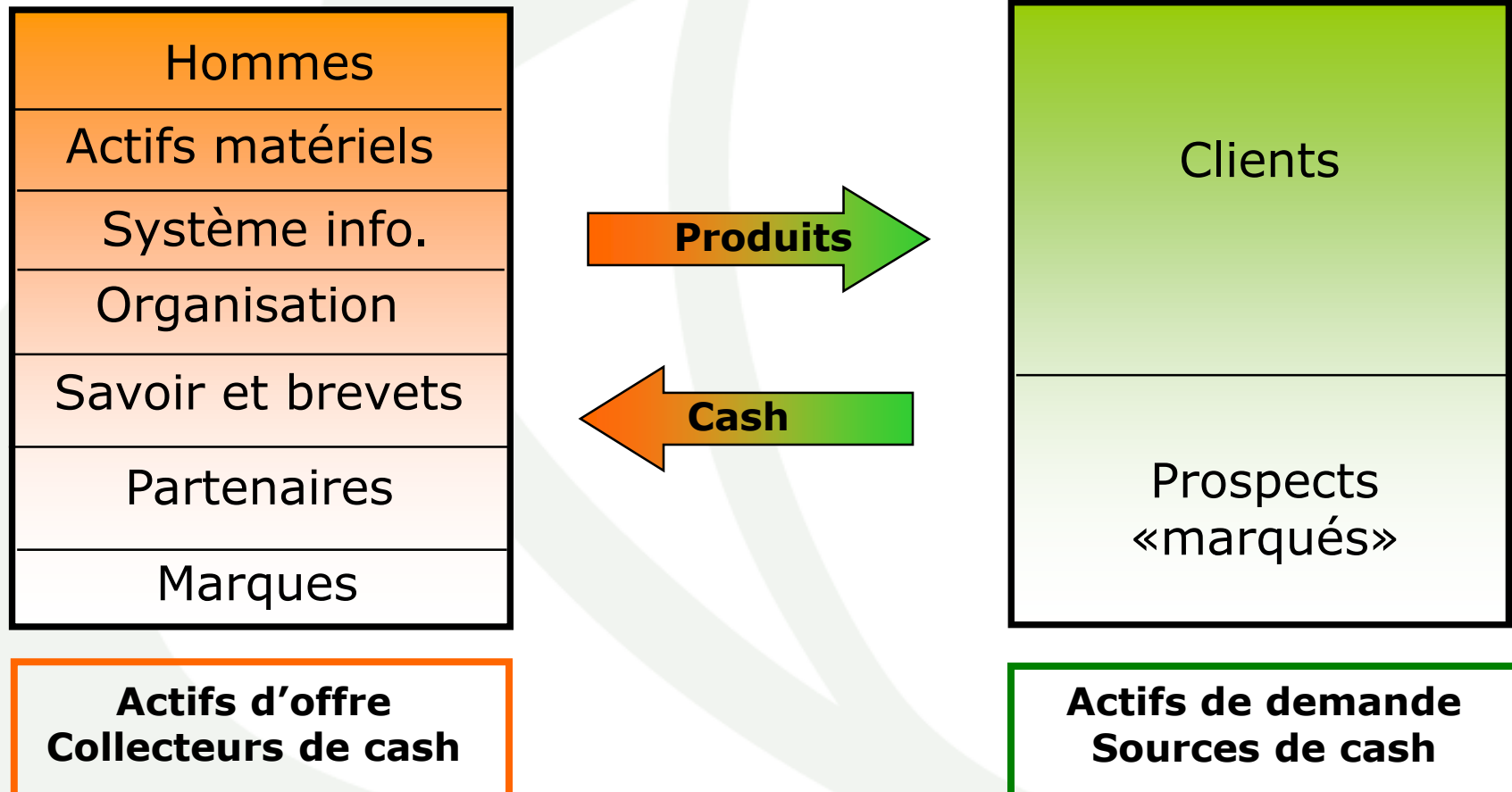
3 - Calcule ta (tes) route (s)

4 - Etudie la météo et prépare toi à changer de cap



3 Caractéristiques

- A la fin d'une année le rendement des actifs d'offres est égal au rendement des actifs de demande.





3 Caractéristiques

- Chaque actif d'offre a un poids spécifique dans le processus de création de valeur. Cela varie selon les secteurs

Glaxo	Coca Cola	Cap Gemini	Ebay
Savoir et brevets	Marque	Hommes	SI
Autres actifs	Autres actifs	Autres actifs	Autres actifs

- Idem pour les actifs de demandes



Sommaire

- **Qu'est-ce que c'est ?**
- **3 Caractéristiques majeures**
- **Mesure extra financière**
- **Pour quoi faire ?**
- **Conclusion**



Mesure Extrafinancière

- La segmentation puis la cotation subjective à plusieurs des actifs est déjà très riche d'enseignement.

Clients	Pharma		Aero		Agro	
Hommes	Codir	Vente		Prod	Support	
Organisation	Codir	Vente		Prod	DAF	RH
Système info.	Codir	Vente		Prod	DAF	RH
Savoir et brevets	P1	P2	P3	PF1		
Partenaires	P1		P2		P3	
Marque						



Mesure extrafinancière

• Comment évaluer un segment du capital client B to B ?

4 %, instable

1er client = 12% CA

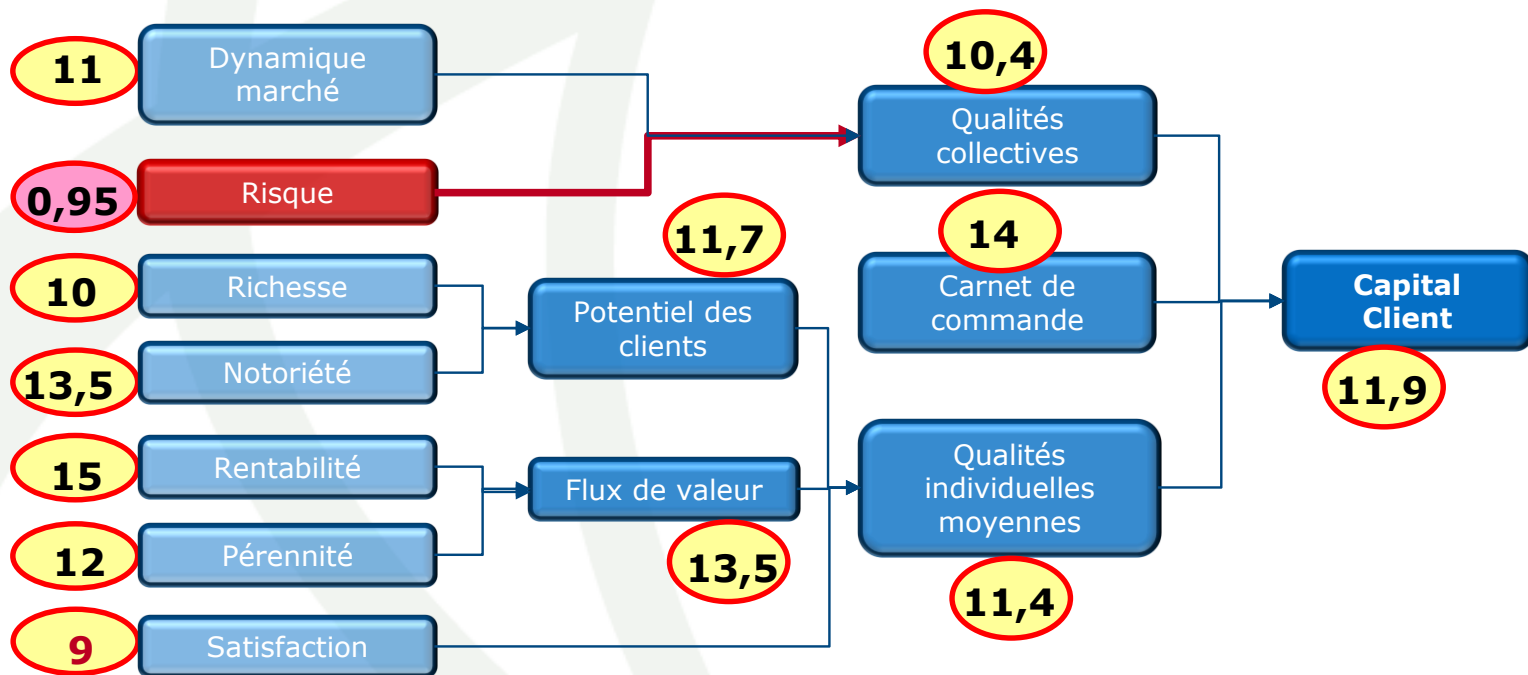
Rex moyen 5 %, 20 % clients: pb tréso

Assez bonne

10 % marge nette moyenne

80 % fidélité

70 % Satisfaits





Mesure extrafinancière

- Les indicateurs pour

Carnet de commande



Note	En moyenne le volume du portefeuille est de :	Si pas de données sectorielles, en moyenne le volume du portefeuille est de :
source	Etudes sectorielles + interview dirigeants	Question aux dirigeants
20	2 fois le volume moyen du secteur	1 an et plus
15	1,5 fois volume moyen du secteur	6 mois
10	Volume moyen du secteur	3 mois
5	0.5 fois volume moyen du secteur	Un mois de CA
0	0	Vide

Prendre 1 des 2 indicateurs proposés selon la disponibilité des données sectorielles



Mesure extrafinancière

- Extrait du rapport annuel de Banque Populaire Atlantique

Actifs de Demande	Clients BtoB dont sociétaires	11,2
	Clients BtoC dont sociétaires	12,8
	Note actifs de demande	12,4
Actifs d'Offre	Actif Sociétaires (gouvernance)	16,3
	Ressources Territoriales	13,8
	Actif Fournisseurs	12,6
	Actif Humain	14,6
	Actif Marque	12,2
	Actif Organisationnel	14,4
	Actif de Savoir	11,6
	Actif Système d'information	11,5
	Actifs Matériels	12,0
	Note actifs d'offre	12,6
Note totale Actifs Immatériels		12,5



Sommaire

- **Qu'est-ce que c'est ?**
- **3 Caractéristiques majeures**
- **Mesure extra financière**
- **Valorisation**
- **Pour quoi faire ?**
- **Conclusion**



Quels usages ?

- **Pour le dirigeant et le manager:** piloter son entreprise avec un tableau de bord plus complet (**mesurer pour mieux développer**) et faire le lien entre action et actif
- **Mieux piloter ses collaborateurs**
 - Les actifs se bonifient-ils
 - La conduite du plan à moyen terme développe-t-il la valeur des actifs
- **Pour l'investisseur et l'analyste:** apprécier une entreprise à sa juste valeur avant d'investir
- **Pour le propriétaire voulant céder son entreprise :** justifier de la valorisation proposée
- **Pour le banquier et l'assureur :** évaluer le risque de crédit et le risque à assurer
- **Pour le patron d'une organisation à but non lucratif :** mesurer sa vraie valeur



Sommaire

- **Qu'est-ce que c'est ?**
- **3 Caractéristiques majeures**
- **Mesure extra financière**
- **Valorisation**
- **Pour quoi faire ?**
- **Conclusion**

- **Le capital immatériel fait un lien entre le management et la finance**
- **La distinction Stock + Flux (avoir vs agir) permet de prendre de meilleures décisions de management:** mettre en œuvre la stratégie **ET** corriger les points faibles de l'existant.
- **La double approche qualitative+financière permet:**
 - De faire le lien entre l'action du manager et la création de valeur
 - De réduire le risque d'erreur en croissance externe (due diligence immatérielle)
 - Procéder à des immobilisations incorporelles plus justes
 - De mieux communiquer sur sa propre valeur
- **La classification actifs d'offre – actifs de demande permet de mieux percevoir les risques d'attrition de la rentabilité**