

Méthode simplifiée d'évaluation des actifs immatériels d'une entreprise

- **Introduction**
- **Méthode de mesure**
 - Capital client
 - Capital humain
 - Capital organisationnel
 - Système d'information
 - Capital de savoir
 - Capital fournisseur
 - Capital de marque
 - Capital actionnaire
- **Conclusion**



Introduction

- **Qu'est-ce que le capital immatériel ?**
 - La richesse de l'entreprise « qu'on ne voit pas au bilan »
 - **Représente « en gros » 2/3 de la valeur de l'entreprise**
- **Qu'apporte le capital immatériel ?**
 - Une meilleure connaissance de la valeur des entreprises
 - Une redéfinition de la notion de richesse à l'ère de la connaissance.
- **Que cherche cette discipline ?**
 - A valoriser des éléments extrafinanciers de l'entreprise
 - Cela passe par un rapprochement (très fructueux) du management et de la finance
 - Mais le capital immatériel n'est pas une nouvelle appellation pour toutes les méthodes de management (ISO, BSC...)
 - Sa vocation: donner une valeur à des éléments qui en ont une: **des actifs**



Introduction

- Qu'est ce que le capital immatériel

Ouvrier

J'ai

Bons outils

+

Je fais

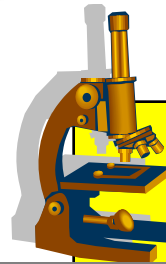
Bon usage

=

J'obtiens

Bel ouvrage

Entreprise



Notre sujet

Bons Actifs

+

Décisions/ Actions

=

Création de valeur





Introduction

- **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 incorporels, actifs circulants
- **Le bilan ne permet pas de cerner la qualité des facteurs de production de la richesse future (le business plan non plus).**



Introduction

- **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**
- **Nous sommes des compresseurs !**



Introduction

- **Les actifs immatériels et leurs critères**
 - **Le capital client**
 - **Le capital humain**
 - **Le capital organisationnel**
 - **Le système d'information**
 - **Le capital de savoir**
 - **Le capital de marque**
 - **Le capital partenaires**
 - **Capital actionnaire**
 - **À venir : Le capital environnemental**

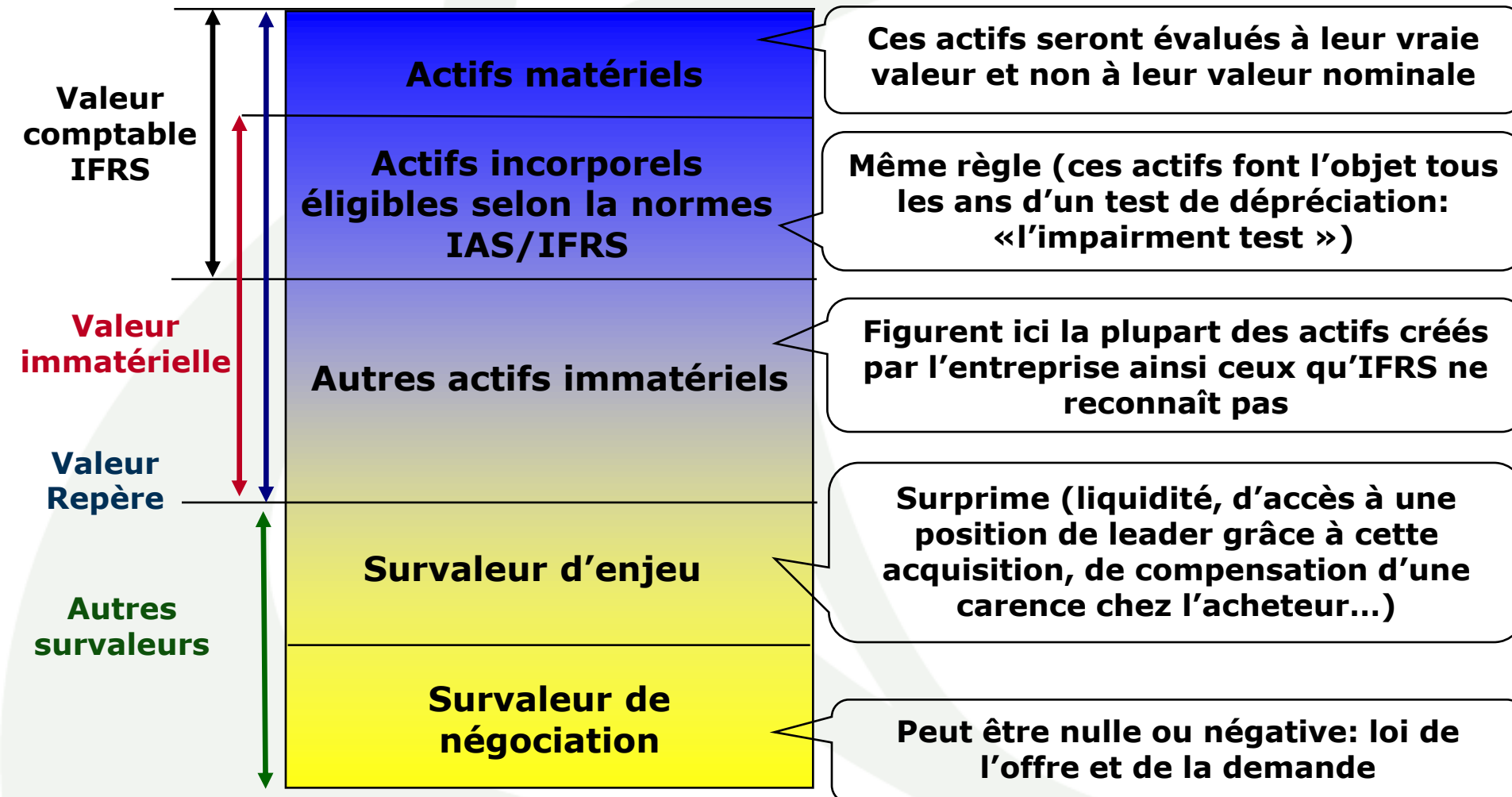


Introduction

- **Pourquoi cette taxonomie.**
 - Nous nous inscrivons dans la continuité de l'école suédoise (Edvinsson – Sveiby) parce qu'elle permet de faire très naturellement le lien entre management et finance
 - Nous y avons apporté une segmentation plus fine qui permet
 - d'identifier tous les actifs sans en oublier
 - de les mesurer selon des méthodes spécifiques.

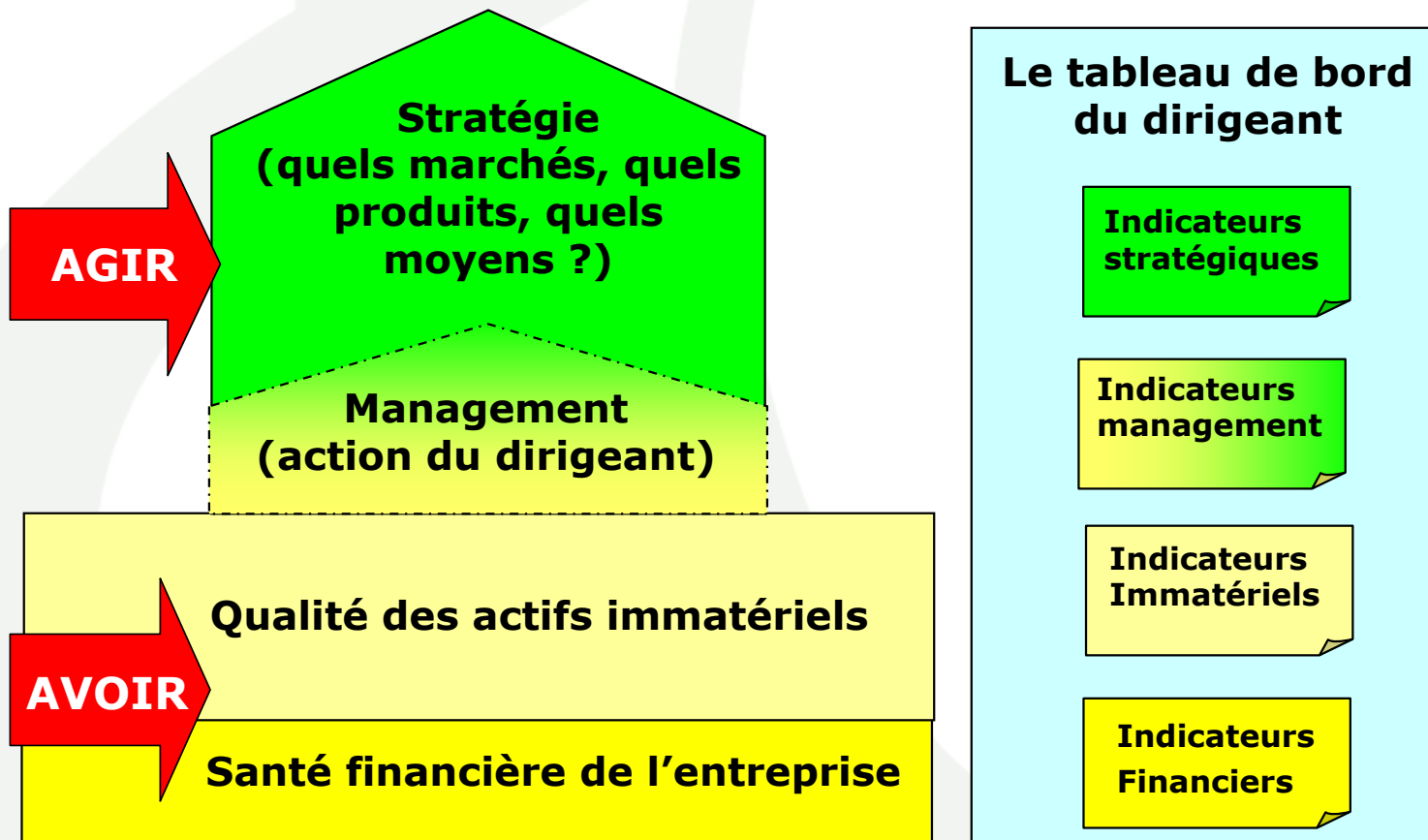
Introduction

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



Introduction

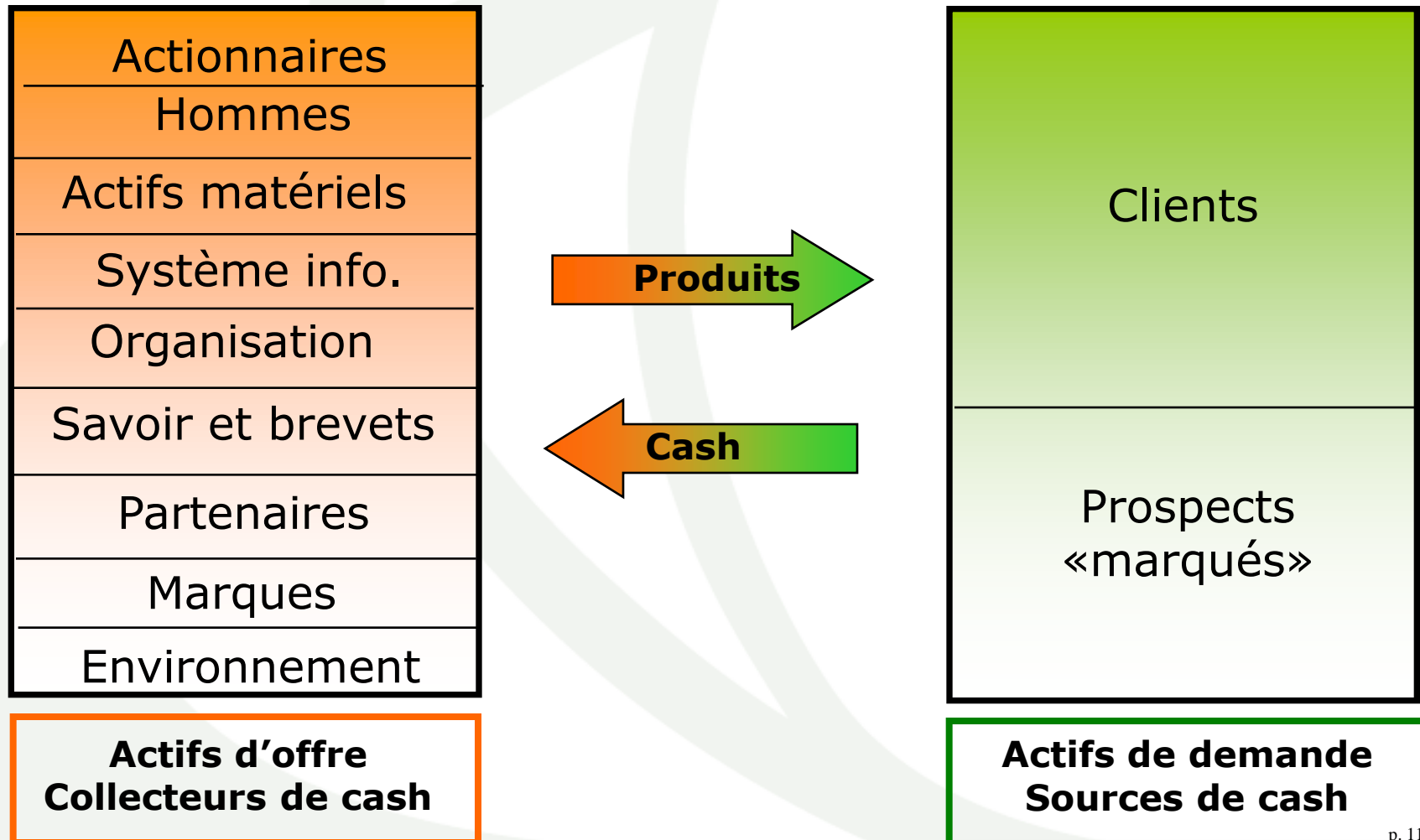
- Les actifs immatériels: c'est du stock.
- La stratégie et les plans d'actions: c'est du flux. C'est immatériel aussi **mais ce ne sont pas des actifs**





Introduction

- Les deux classes d'actifs: la rentabilité actuelle et future existe si les clients achètent les produits.





Introduction

- **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

- Introduction
- **Méthode de mesure**
 - Capital client
 - Capital humain
 - Capital organisationnel
 - Système d'information
 - Capital de savoir
 - Capital fournisseur
 - Capital de marque
 - Capital actionnaire
- Conclusion



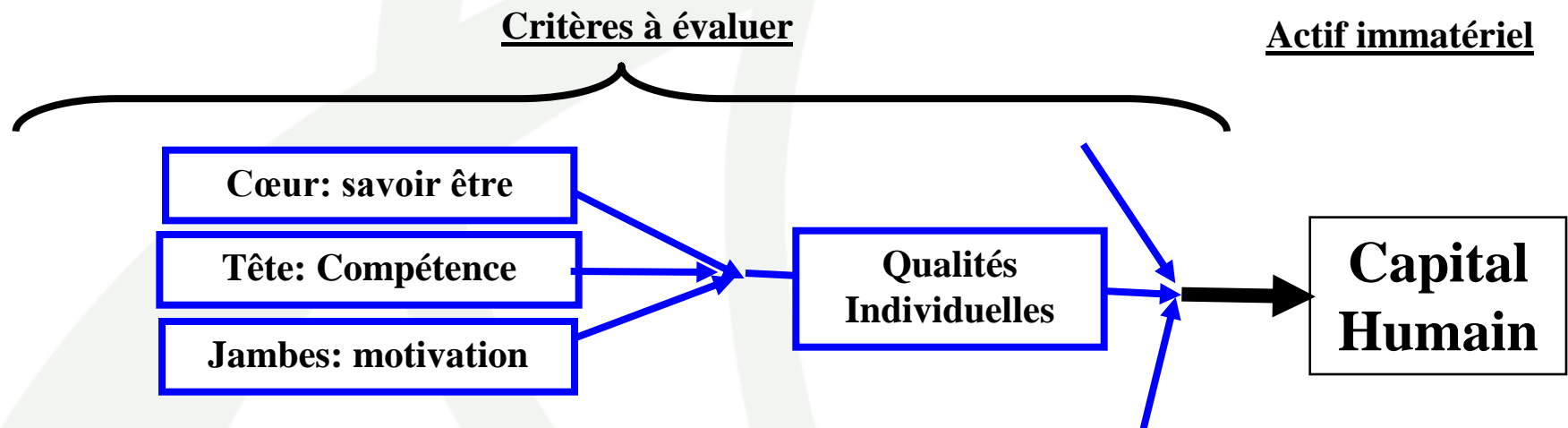
Je retiens que:

- 2/3 de la valeur de ma boîte est gazeuse
- Puis-je bien la gérer sans la mesurer ?
- Le capital immatériel c'est ce que j'ai et non ce que je fais
- Il y a des actifs d'offre et de demande.
Si un pôle est défaillant tout s'arrête
- Selon les métiers ce ne sont pas les mêmes actifs qui sont importants



Mesure Extrafinancière

- **Réduire la complexité**
- Décomposer l'actif en composantes principales



- Chaque critère terminal est évalué grâce à des indicateurs



- Un modèle complet de ce type est très riche. Nous présentons aujourd'hui un modèle « premiers pas dans l'immatériel »

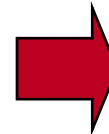


Mesure Extrafinancière

- **Aucun moyen à ce jour de mettre en œuvre un modèle analytique et scientifique.**

- **Que faire ?**

- Feeling
- Approche qualitative pure
- Dire d'expert
- Approche quantitative empirique
- ~~Approche exacte~~



Dans cette catégorie

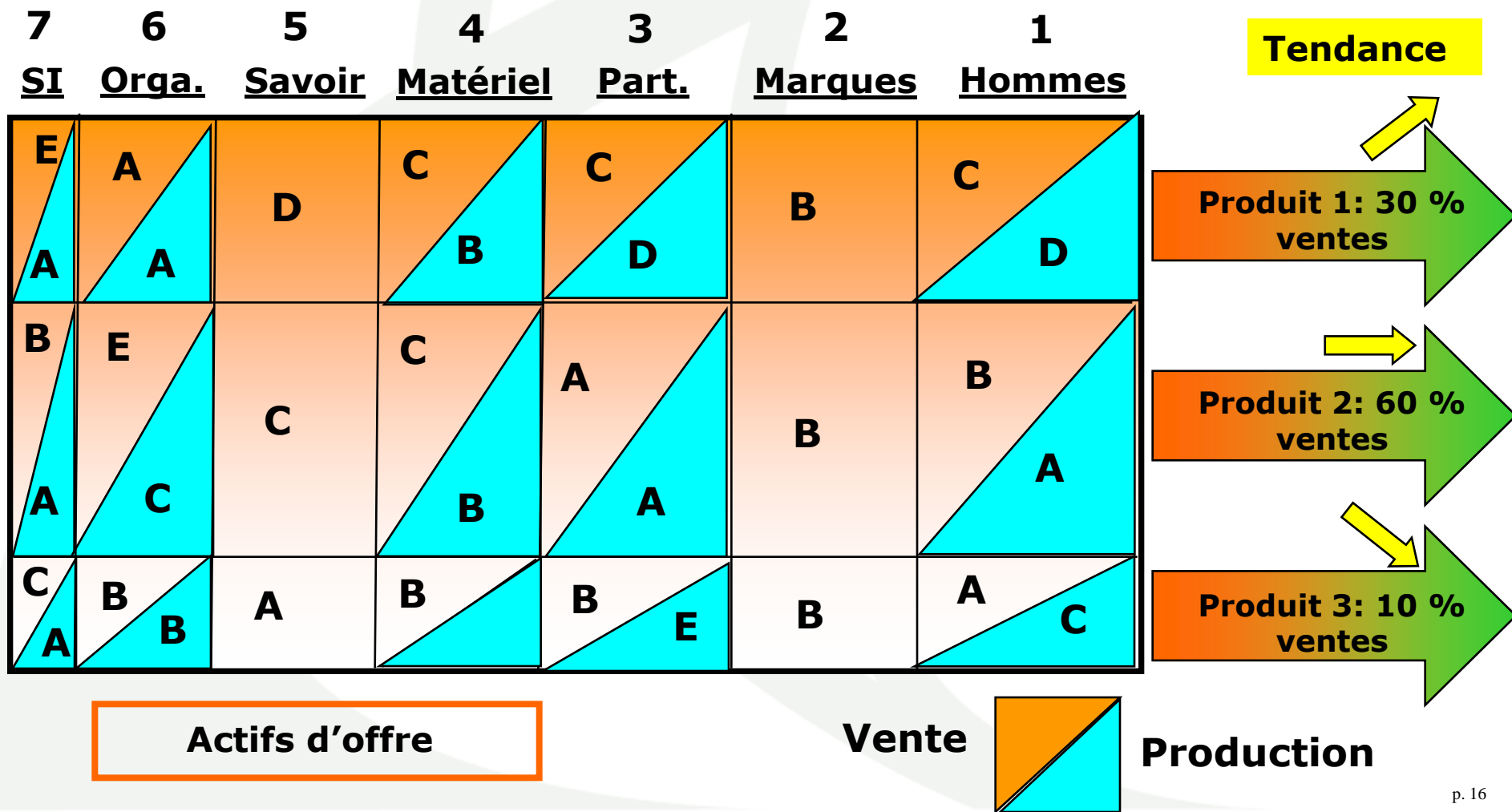
- **Audit Sécurité**
- **Rating RSE**
- **Business plan**
- **Evaluation d'entreprises**

**Ces approches de
bonifient avec la pratique**



Mesure Extrafinancière


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





Mesure Extrafinancière

- **Ce travail étant terminé, vous avez une carte « à dire d'experts » (ex: l'équipe dirigeante) de tous les points forts et de tous les points faibles du capital immatériel de l'entreprise**
- **Il vous faut ensuite passer à l'objectivation**
 - Pourquoi certains avis divergent-ils, qui a raison ?
 - Votre vision collective est-elle juste ou brouillée ?
 - Pourquoi pensons-nous que tel segment d'actif est mauvais (que faut-il réparer)?
- **Pour ce faire il faut faire des mesure plus précises, éventuellement par carottage**

- Introduction
- Méthode de mesure 
- **Capital client**
- Capital humain
- Capital organisationnel
- Système d'information
- Capital de savoir
- Capital fournisseur
- Capital de marque
- Capital actionnaire
- Conclusion

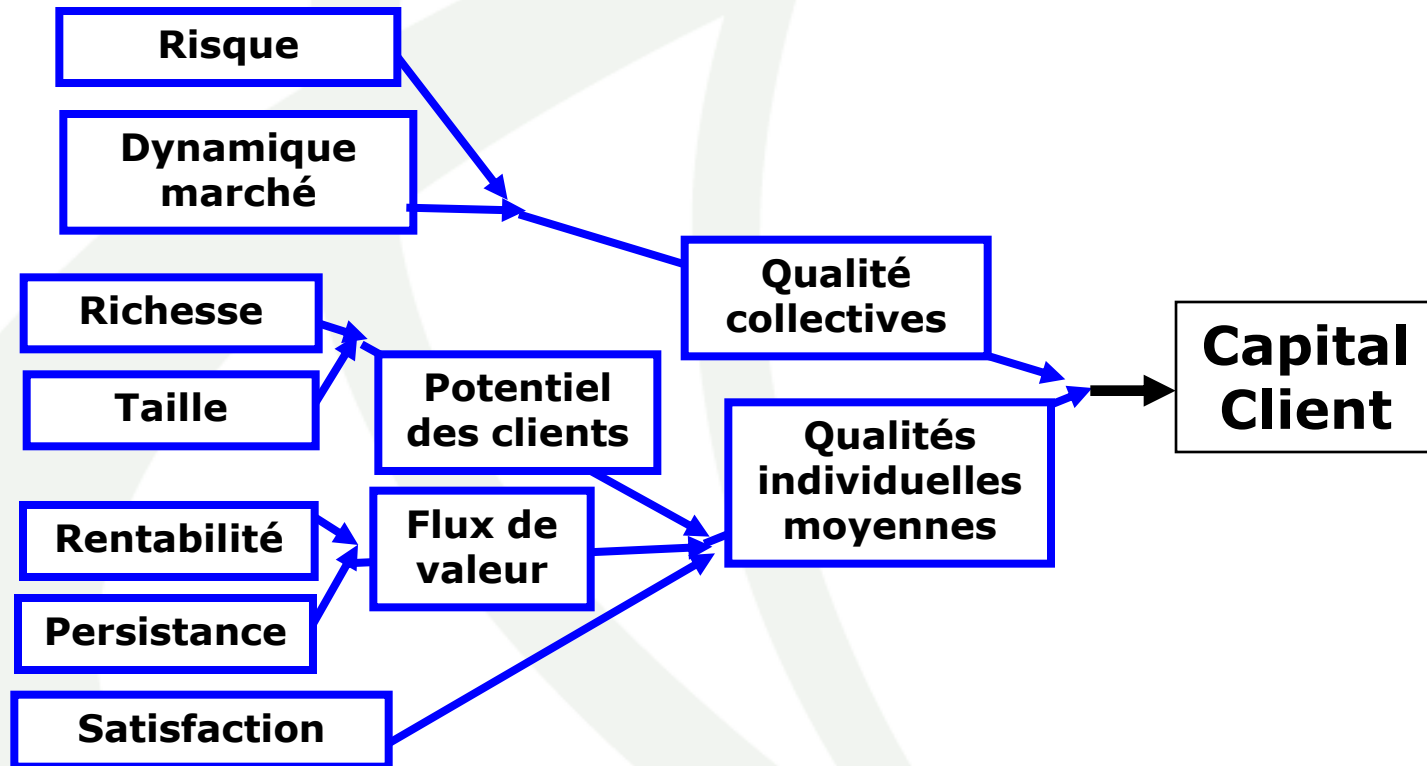
Je retiens que:

- 2/3 de la valeur de ma boîte est gazeuse
- Puis-je bien la gérer sans la mesurer ?
- Le capital immatériel c'est ce que j'ai et non ce que je fais
- Il y a des actifs d'offre et de demande.
Si un pôle est défaillant tout s'arrête
- Selon les métiers ce ne sont pas les mêmes actifs qui sont importants
- La mesure empirique apporte beaucoup



Capital client

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





Capital client

- Les indicateurs pour

Qualité collectives

Dynamique marché



Note	Dynamique de marché	Stabilité
source	Relevés	
20	Plus de 10 %	Stable à long terme
15	10 %	Stable à moyen terme
10	Quelques %	Instable
5	Stable	Très volatil
0	En décroissance	Chaotique et imprévisible

12

14

10



Capital client

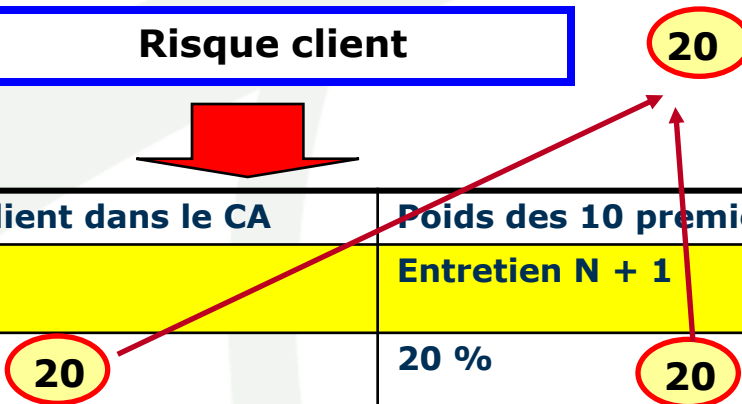
- Les indicateurs pour

Qualité collectives

Risque client



Note source	Poids du premier client dans le CA Relevés	Poids des 10 premiers clients Entretien N + 1
20	5 %	20 %
15	10 %	30 %
10	20 %	50 %
5	30 % et plus	75 %
0	50 % et plus	100 %





Capital client

- Les indicateurs pour

Potentiel des clients

Richesse

10

Note	Rentabilité d'exploitation moyenne	% de clients sous capitalisés
source	Relevés	Entretien N+1
20	15 %	Aucun
15	10 %	5 %
10	5 %	20 %
5	2 %	40 %
0	Nulle ou Négative	Plus de 60 %



Capital client

- Les indicateurs pour

Potentiel des clients

Taille

13,5



Note	Taux de grands groupes	Taux de TPE
source		Relevés
20	100 %	TPE= 0 % CA
15	50 %	TPE = 10 %
10	20 %	TPE = 50 %
5	10 %	TPE = 80 %
0	0 %	TPE = 100 %

13

14



Capital client

- Les indicateurs pour

Flux de valeur

Rentabilité

15



Note	Notre taux de marge nette (équivalent EBE) chez le client
source	Relevés
20	15 %
15	10 %
10	5 %
5	2 %
0	Nulle ou négatif

15



Capital client

- Les indicateurs pour

Flux de valeur

Persistance



Note	Fidélité des clients
source	Relevés
20	Plus de 95 %
15	90 %
10	80 %
5	50 %
0	30 % et moins

16

16



Capital client

- Les indicateurs pour

Satisfaction

18



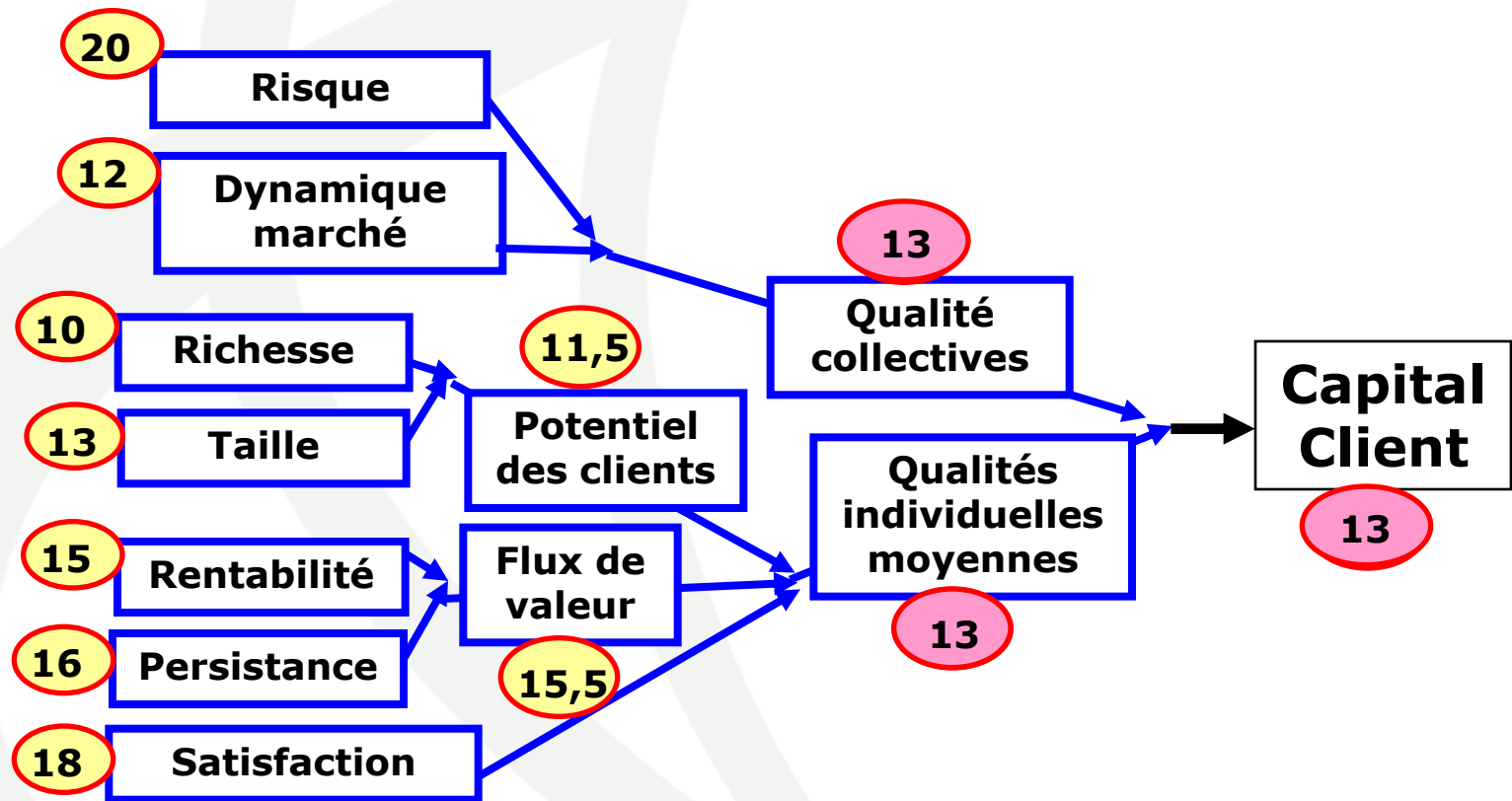
Note	Satisfaction des clients
source	Relevés
20	Plus de 95 %
15	90 %
10	80 %
5	50 %
0	30 % et moins

18



Capital client

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

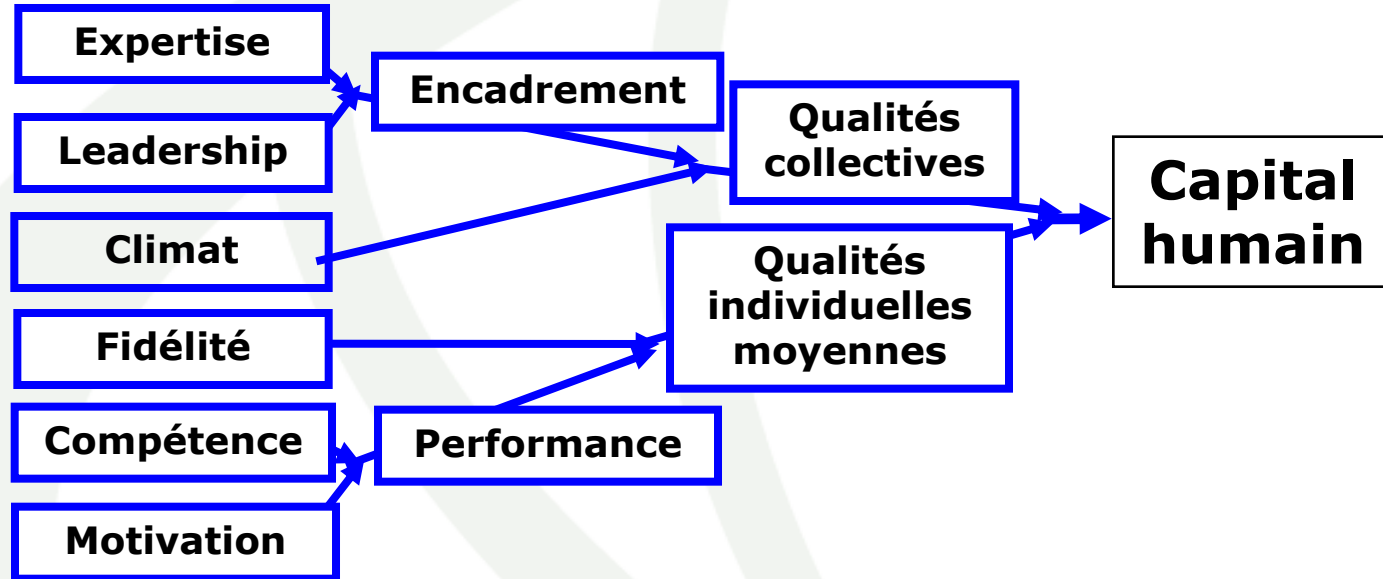


- Introduction
- Méthode de mesure
 - Capital client
 - **Capital humain**
 - Capital organisationnel
 - Système d'information
 - Capital de savoir
 - Capital fournisseur
 - Capital de marque
 - Capital actionnaire
- Conclusion



Capital Humain

- Comment évaluer un segment du capital humain ?



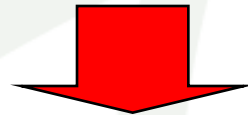


Capital Humain

- Les indicateurs pour

Qualités collectives - Encadrement

Leadership



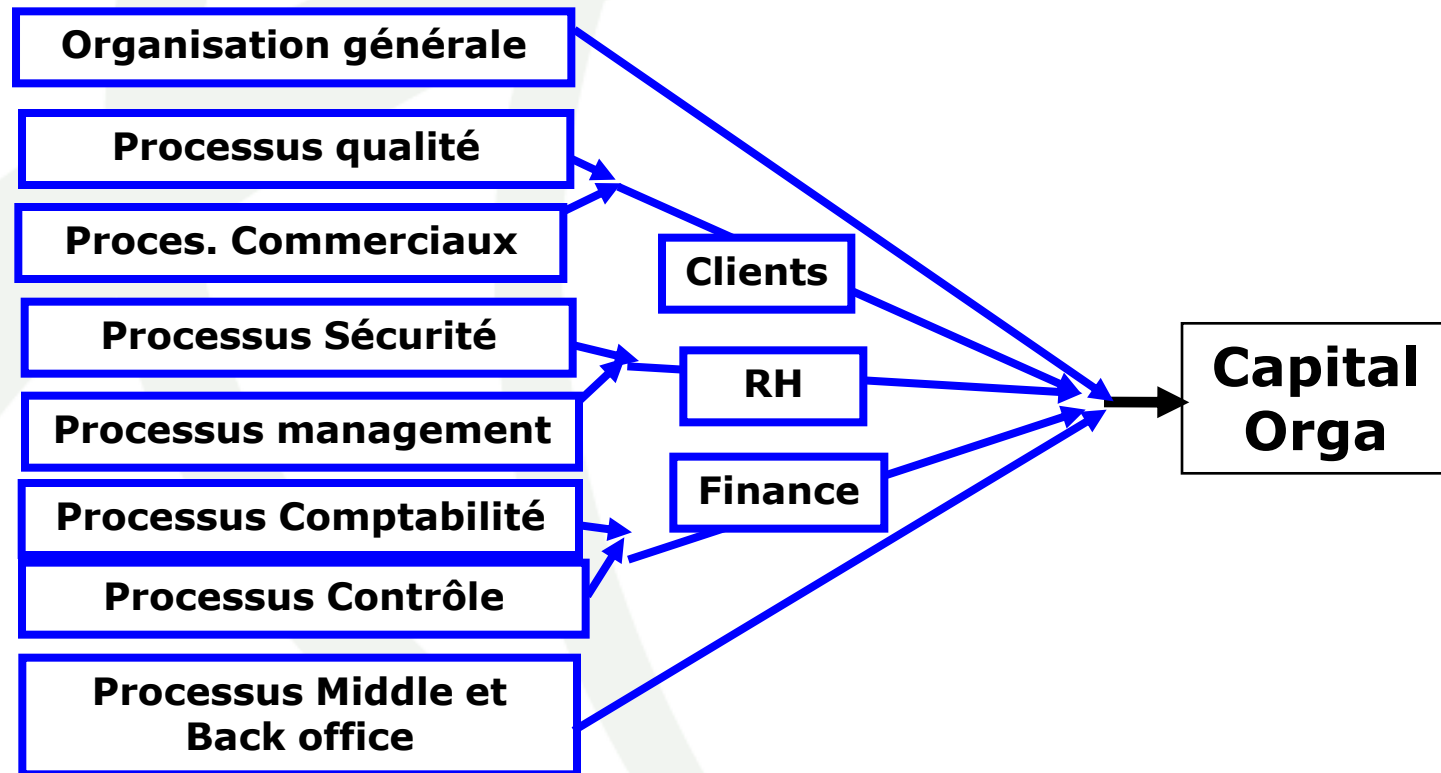
Note	Quantitatif encadrement (chef d'équipe, de projet....)	Quantitatif hiérarchique	Compétence des managers	Compétence des encadrants
source	Données	Données	Reprendre évaluation compétence de cette population (entretien annuel)	Reprendre évaluation compétence
20	Un encadrant 7 à personnes en moyenne	Un manager pour 20	17 de moyenne	17 de moyenne
15	Un encadrant pour 10	Un manager pour 20 à 30	13 de moyenne	13 de moyenne
10	Un encadrant pour 30	Un manager pour plus de 30 ou pour moins de 15	10 de moyenne	10 de moyenne
5	Un encadrant pour 50	Un manager pour plus de 50 ou pour moins de 10	8 de moyenne	8 de moyenne
0	Un encadrant pour 100 personnes et +	Un manager pour plus de 100 ou pour moins de 5	5 de moyenne	5 de moyenne

- Introduction
- Méthode de mesure
 - Capital client
 - Capital humain
 - **Capital organisationnel**
 - Système d'information
 - Capital de savoir
 - Capital fournisseur
 - Capital de marque
 - Capital actionnaire
- Conclusion



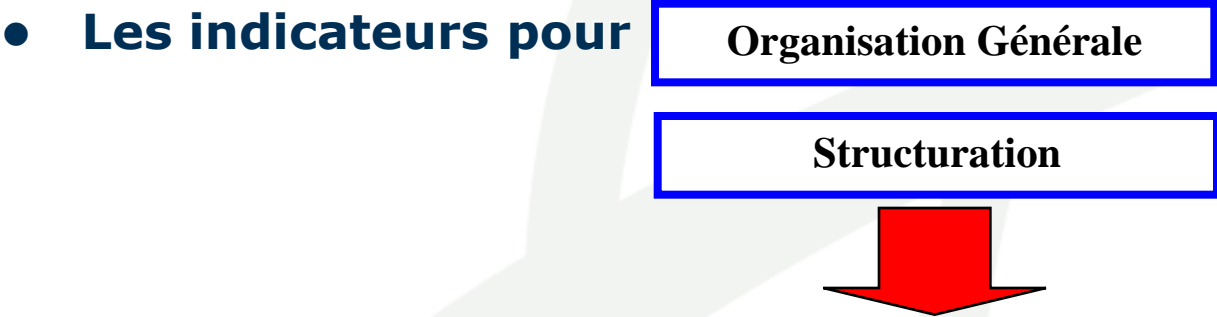
Capital organisationnel

- Capital organisationnel





Capital organisationnel



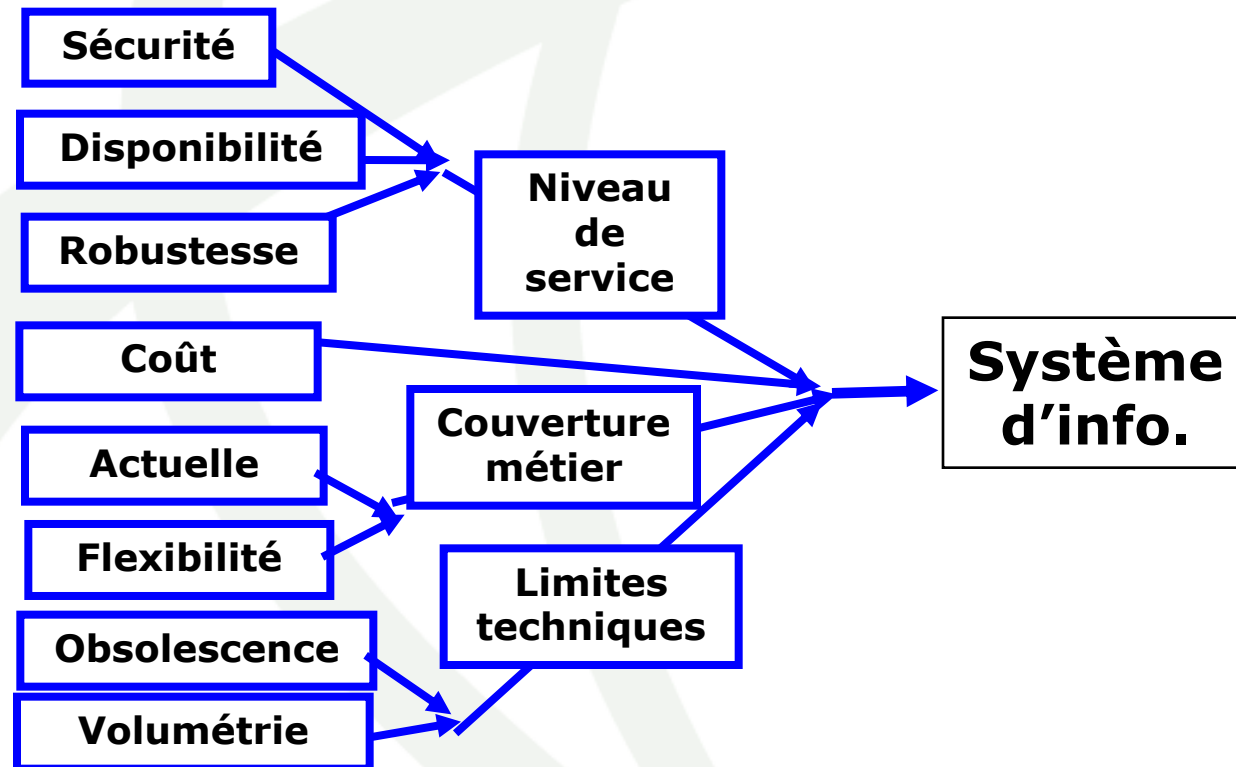
Note	Organigramme	Définition de mission des entités	Centralisation et règles	Redondance fonctionnelle	Tâches/fonctions orphelines
source	Document + questions	Document + questions	Documents + questions	Documents + questions	Documents + questions
20	A jour, diffusé et simple	Connu de tous	Décentralisé avec règles appliquées	Ajustée, confinée et solidaire	Rares, recherchés et supprimées
15	A jour et diffusé mais complexe	Clair et synthétique mais confiné	Décentralisé contrôlé	Ajustée et confinée	Rares
10	A jour mais confiné	Une ligne	Centralisé	Absente	Assez rares
5	Obsolète	Obsolète	Décentralisé avec règles non appliquées	Forte et confinée	Peu nombreuses
0	Absence	Absence	Décentralisé sans règles	Forte et transversale	Nombreuses / ne sait pas

- Introduction
- Méthode de mesure
 - Capital client
 - Capital humain
 - Capital organisationnel
 - **Système d'information**
 - Capital de savoir
 - Capital fournisseur
 - Capital de marque
 - Capital actionnaire
- Conclusion



Systeme d'Information

- Notation de la performance d'une application informatique



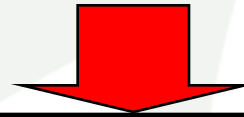


Systeme d'Information

- Les indicateurs pour

Niveau de service

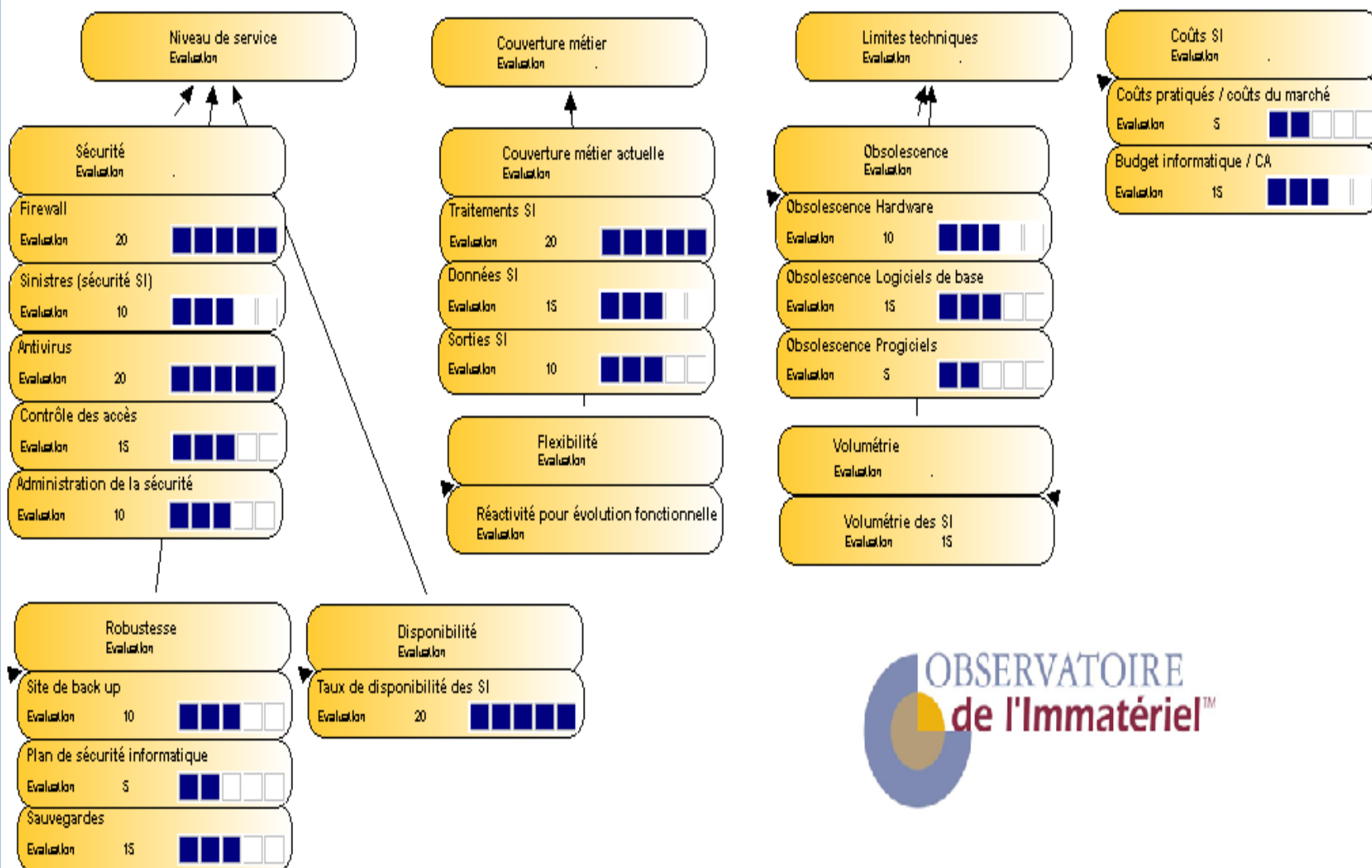
Sécurité



Intrusion, Vol ,
Fausse manip
Acte malveillant
Dégâts viraux



Note	Firewall	Antivirus	Contrôle accès	Administration	Sinistres (réels ou simulés)
source	Interview	Interview	Interview	Interview	Interview
20	Benchmarking produit et évolution site Données critiques derrière plusieurs firewall	Benchmarking et progrès du site (quelle évolution sur 3 ans ?)	Données cryptées	Gestion de la sécurité de très haut niveau	Jamais malgré tests nombreux
15	Redondé – blocage flux non sécurisé (http vs https)	Très bonne couverture spatiale et temporelle	Mots de passes changés tous les 3 mois	Le système est régulièrement soumis à des tests d'intrusion	Très rare
10	Partout	Partout mais mise à jours parfois en retard	Contrôle système et application	Toutes autorisations et règles gérées par responsable	Un par an
5	Protection partielle du SI	Protection partielle du SI	Contrôle système	Plusieurs intervenants non spécialisés	Un par semestre
0	Absence	Absence	Absente	Tout le monde	Un par trimestre

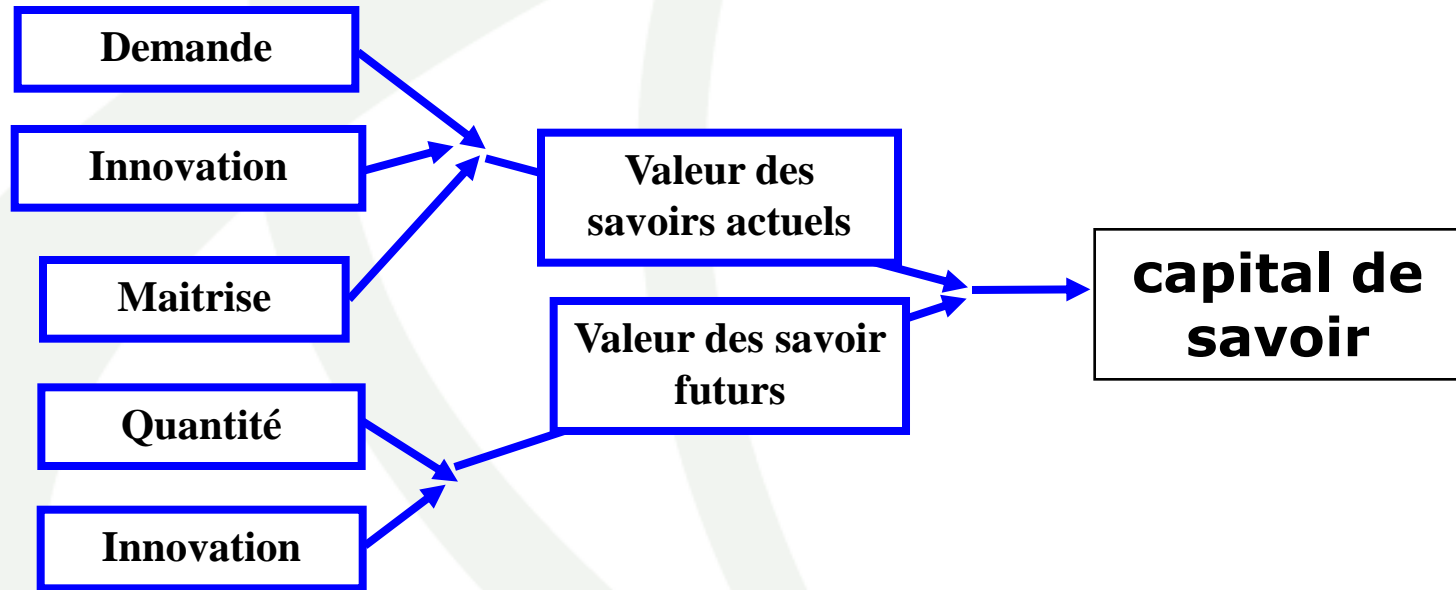


Référentiel Capitaux vers Indicateurs	Indice	Evaluation
Capital CLIENT		
Capital ORGANISATIONNEL		
Capital DU SAVOIR		
Capital FOURNISSEUR PARTENAIRE		
Capital SYSTEME D'INFORMATION		
Niveau de service		
Sécurité		
Administration de la sécurité	■ ■ ■ □ □	Un plan complet récent
Contrôle des accès	■ ■ ■ □ □	Mots de passes changés tous les 3 mois
Antivirus	■ ■ ■ ■ ■	Benchmarking et progrès du site (quelle évolution sur 3 ans ?)
Firewall	■ ■ ■ ■ ■	Benchmarking produit et évolution site Données critiques derrière plusieurs
Sinistres (sécurité SI)	■ ■ ■ □ □	Un par an
Disponibilité		
Taux de disponibilité des SI	■ ■ ■ ■ ■	99.9 %
Robustesse		
Sauvegardes	■ ■ ■ □ □	Sauvegardes centralisée et fiabilisées
Site de back up	■ ■ ■ □ □	Pour tout le site fréquence copie trop lente
Plan de sécurité informatique	■ ■ □ □ □	Un plan partiel
Couverture métier		
Couverture métier actuelle		
Données SI	■ ■ ■ □ □	Toutes données gérées ou presque acquisition automatique élevée
Traitements SI	■ ■ ■ ■ ■	Haut niveau d'automatisation métier, l'utilisateur peut créer de nouveaux traitements
Sorties SI	■ ■ ■ □ □	Jeu d'édition et d'interface correct
Flexibilité		
Réactivité pour évolution fonctionnelle		
Limites techniques		
Obsolescence		
Obsolescence Hardware	■ ■ ■ □ □	Bon niveau de stabilité fournisseur et technologie
Obsolescence Logiciels de base	■ ■ ■ □ □	Constructeur connu pour son souci de la compatibilité ascendante
Obsolescence Progiciels	■ ■ □ □ □	Technologie en sursis (pas de compatibilité ascendante)
Volumétrie		
Volumétrie des SI	15	15
Coûts SI		
Budget informatique / CA	■ ■ ■ □ □	Moyenne profession X 1,2 ou / 1,2
Coûts pratiqués / coûts du marché	■ ■ □ □ □	Multipliée par 2 ou divisée par 2

- Introduction
- Méthode de mesure
 - Capital client
 - Capital humain
 - Capital organisationnel
 - Système d'information
 - **Capital de savoir**
 - Capital fournisseur
 - Capital de marque
 - Capital actionnaire
- Conclusion



Capital de Savoir





Capital de Savoir

- Les indicateurs pour

Valeur des savoirs actuels

Innovation



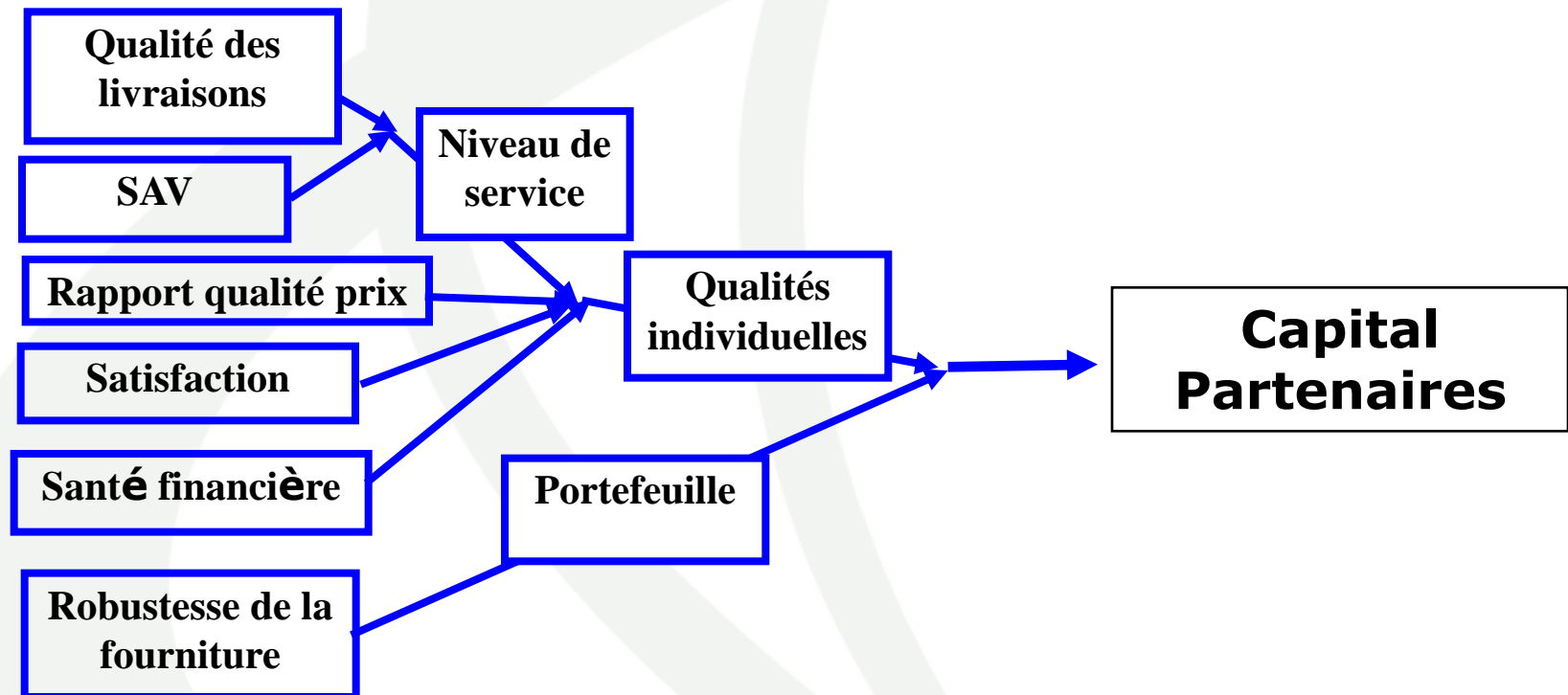
Note	Savoir relatif au fonction « must »	Savoir relatif aux fonctions utiles	Savoir relatif aux fonctions gadget
source			
20	Apporte des innovations majeures sur plusieurs fonctions	Apporte des innovations majeures sur plusieurs fonctions	Apporte des innovations majeures sur plusieurs fonctions
15	Apporte des plus sur certaines fonctions	Apporte des plus sur certaines fonctions	Apporte des plus sur certaines fonctions
10	Ne fait défaut sur aucune fonction (me too)	Ne fait défaut sur aucune fonction (me too)	Ne fait défaut sur aucune fonction (me too)
5	Fait défaut sur une fonction	Fait défaut sur une fonction	Fait défaut sur une fonction
0	Fait défaut sur certaines fonctions	Fait défaut sur certaines fonctions	Fait défaut sur certaines fonctions

- Introduction
- Méthode de mesure
 - Capital client
 - Capital humain
 - Capital organisationnel
 - Système d'information
 - Capital de savoir
 - **Capital fournisseur**
 - Capital de marque
 - Capital actionnaire
- Conclusion



Capital fournisseur

- **Notation de la performance d'un segment de capital fournisseur**





Capital fournisseur

- Les indicateurs pour

Qualités individuelles moyennes

Qualité du SAV



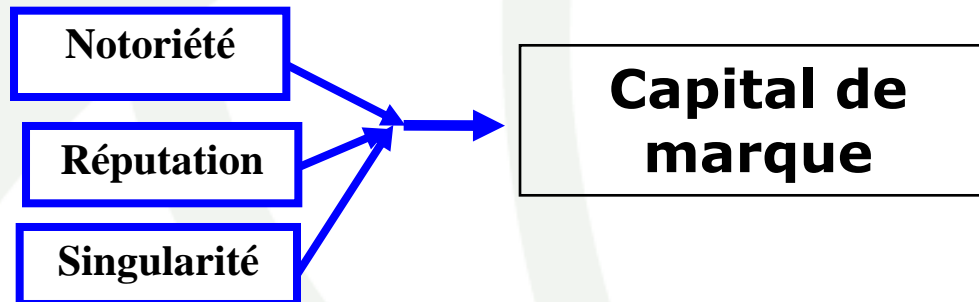
Note	Qualité	Efficacité
20	Demandes prises en comptes sans délai, accueil attentionné	Problèmes et requêtes traitées très rapidement
15	Attentes rares bon accueil	La solution ou la réponse se fait rarement attendre
10	Pas toujours réactif – délais de prise en compte de la demande parfois longs	Délais d'attente existent mais la réponse/ solution vient toujours
5	Accueil déshumanisé et prise en compte lente	Nombreux problème posés sans solution ou délais très longs
0	Pas de SAV	Pas de SAV

- Introduction
- Méthode de mesure
 - Capital client
 - Capital humain
 - Capital organisationnel
 - Système d'information
 - Capital de savoir
 - Capital fournisseur
 - **Capital de marque**
 - Capital actionnaire
- Conclusion



Capital de marque

- **Notation de la performance d'une marque**





Capital de marque

- Les indicateurs pour

Réputation



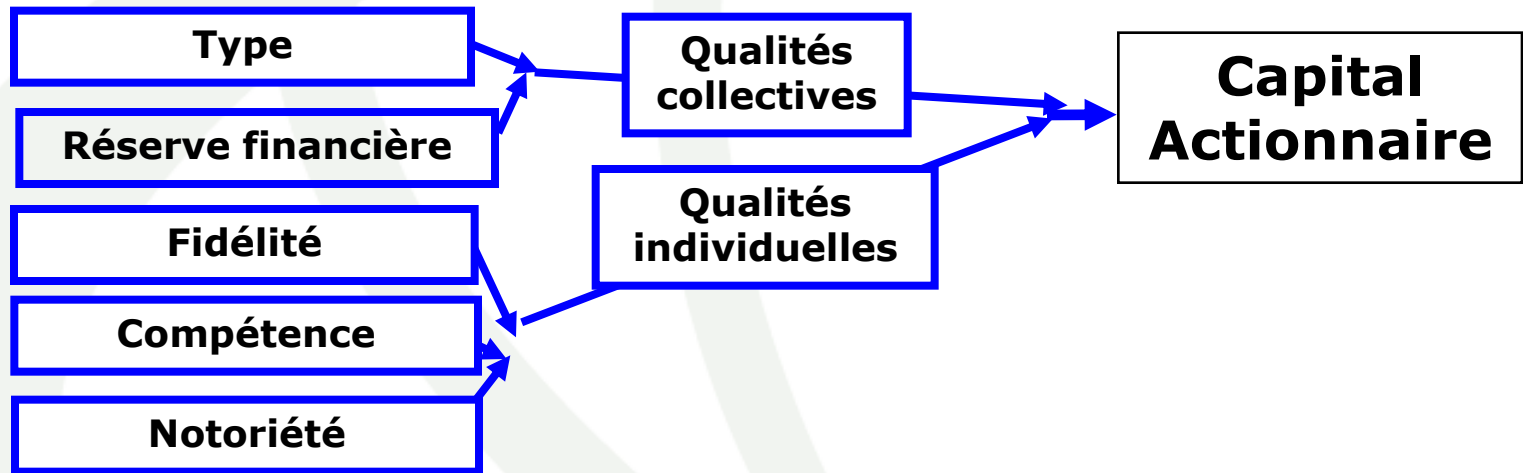
Note	Réputation
20	Excellente image de la marque : toujours très positive, partout
15	Belle marque
10	Image neutre ou vieillissante
5	La marque rencontre des problèmes de réputation ou d'image
0	La marque en sursis : a souffert de crises graves et largement médiatisées

- Introduction
- Méthode de mesure
 - Capital client
 - Capital humain
 - Capital organisationnel
 - Système d'information
 - Capital de savoir
 - Capital fournisseur
 - Capital de marque
 - **Capital actionnaire**
- Conclusion



Capital Actionnaire

- **Capital Actionnaire**



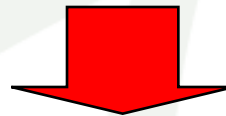


Capital Actionnaire

- Les indicateurs pour

Qualité collectives

Type



Note	Actionnariat Familial	Actionnariat salarié	Actionnariat individuel	Actionnariat instit. LT
source	Mesures	Mesures	Mesures	Mesures
20	51 %	51 %	20 %	66 %
15	33 %	33 %	15 %	51 %
10	10 %	5 %	10 %	33 %
5	5 %	1%	5 %	10 %
0	Absence	Absence	Absence	Absence

- Introduction
- Méthode de mesure
 - Capital client
 - Capital humain
 - Capital organisationnel
 - Système d'information
 - Capital de savoir
 - Capital fournisseur
 - Capital de marque
 - **Capital actionnaire**
- Conclusion

- **L'évaluation extrafinancière préfigure l'évaluation financière de l'actif**
- **Elle permet au manager de savoir s'il crée ou non de la valeur**
- La valeur financière d'un actif immatériel se mesure selon plusieurs méthodes éprouvées:
 - Méthode des coûts historiques
 - Coût de remplacement de l'actif
 - Exonération de redevances
 - Méthodes des comparables
 - Valeur de rendement
- **Il n'est pas sérieux de procéder à une évaluation financière sans, au préalable effectuer une évaluation extrafinancière**