

capital

numéro 3 / mars 2007

> ÉVALUATION
> PROTECTION
> VALORISATION

immatériel

Sommaire

> Actualité de l'immatériel 2

Bercy : Un comité de pilotage pour l'économie de l'immatériel

Combien vaut la marque Louvre ?

L'Inria s'engage sur des objectifs précis

Inauguration de l'Observatoire de l'immatériel 3

Une aventure de pionniers, une démarche de recherche

> Acteur 6

La valorisation financière des marques

> Trois questions à... 8

Jean-Charles Guibert, directeur de la valorisation au Commissariat à l'énergie atomique

> Éditorial

Par Jean-Marie Descarpentries / Président de l'Observatoire de l'immatériel

Réconcilier l'économie et l'humain

L'Observatoire de l'immatériel est porteur à la fois d'un projet très concret et d'une utopie. Il s'agit tout d'abord d'un outil opérationnel et évolutif qui doit permettre aux entreprises de s'étalonner par rapport aux meilleures d'entre elles.

Jusqu'à présent, la gestion des actifs immatériels se faisait d'une façon intuitive et empirique. Comme monsieur Jourdain, j'en ai moi-même fait l'expérience lorsque j'étais chef d'entreprise. En tant que président de Carnaud-Metalbox, de 1982 à 1991, j'ai porté la valorisation de l'entreprise de 3 à 17 fois le résultat net, en « vendant » aux analystes financiers le capital organisationnel. Celui-ci reposait sur une structure décentralisée et innovante, fédérant 43 centres de progrès. Nous avions une stratégie clients : nous choissions les clients en fonction de leur potentiel de développement et nous privilégions les plus exigeants, ceux qui font progresser l'entreprise, les « gagnants de demain ». Conformément aux recommandations de l'Institut de l'entreprise qui, dès 1985, affirmait que, dans la compétition, « *les hommes et l'organisation font la différence* », nous avons mis en place un tableau de bord du capital humain. Nous avons pu ainsi soutenir une croissance de la productivité de 9,3 % par an, sans licenciement sec, pendant dix ans. Un outil fondamental, que j'ai ensuite repris chez Bull et chez Ingenico, où l'on enregistrait une progression des compétences de 5 % par mois, soit pratiquement un doublement tous les dix-huit mois.

Enfin, j'attachais une grande importance aux choix des actionnaires. Les meilleurs sont les salariés ! L'actionnariat interne est un formidable outil de motivation et de fidélisation, qui réduit considérablement le *turn-over*. De même, les actionnaires familiaux, les « petits porteurs » et les fonds à long terme sont essentiels à la stabilisation de l'actionnariat sur la durée.

Aujourd'hui, grâce à l'Observatoire, ces stratégies deviennent mesurables. Or, ne progresse que ce qui se mesure. L'Observatoire est cet outil qui permet de matérialiser l'immatériel, de rendre tangible l'intangible. Unique au monde, cette approche doit permettre au modèle européen de gestion de reprendre le dessus sur la financiarisation à outrance et court-termiste du modèle anglo-saxon. Car sa vocation n'est pas, dans un premier temps, de permettre



D.R.

une évaluation financière des actifs immatériels, mais d'apprendre à mieux les gérer pour les faire progresser.

Il doit aussi, dans la mesure où l'immatériel est par essence très volatil, nous aider à développer nos propres actifs, à stimuler notre créativité et à affirmer nos différences, ici, en France. En ce sens, je suis persuadé qu'il est porteur d'une nouvelle fonction. Les entreprises auront de plus en plus besoin de gestionnaires aptes à gérer les actifs immatériels. À parier, d'ailleurs, que les dirigeants de demain se recruteront parmi ces pionniers de l'immatériel, évidemment visionnaires ainsi qu'excellents gestionnaires du matériel. Prendre en compte les actifs immatériels, c'est aussi un excellent moyen de réconcilier les secteurs public et privé français, que l'on oppose souvent inutilement.

Je conclurai en formulant une utopie. J'ai la conviction que le management des actifs immatériels peut permettre de réconcilier l'économie et l'humain. La mondialisation, comme l'accélération technologique, n'a pas de finalité ni de sens. Seuls les personnels heureux font des clients heureux et des actionnaires satisfaits. Lorsque, en 1991, l'équipe de France remporta la Coupe Davis, la presse demanda à Yannick Noah le secret de sa victoire ; il répondit simplement : « *J'ai donné du bonheur.* » Car le bonheur précède la performance, ce que l'on peut traduire par la formule des 4 p : « Le plaisir partagé précède la performance. »

> Patrimoine Pour un « Davos de la culture »

Tirant les enseignements des réticences d'une partie importante des milieux culturels français face aux « risques de dérive commerciale » des musées nationaux, le ministre de la Culture, Renaud Donnedieu de Vabres, va lancer l'idée d'un « Davos de la culture » (*le Monde* du 5 mars). « *Politiques, acteurs économiques et monde culturel doivent se parler. Pas pour aller vers la marchandisation de la culture, mais pour que chacun prenne conscience de cet extraordinaire capital.* » Immatériel, ajoutera-t-on.

> Normalisation L'évaluation des marques en question

L'Association française de normalisation (Afnor) a organisé une réunion de concertation, le 28 février dernier, sur les enjeux de la normalisation internationale des méthodes d'évaluation des marques, en vue de préparer la réunion de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) des 15 et 16 mars, à Berlin. À la demande de l'Allemagne, l'ISO vient en effet d'approuver la mise en place d'un groupe de travail sur le sujet, précise Sam Khachab, en charge du dossier à l'Afnor.

> Publication Mécaniques et dynamiques du changement

Le dernier des *Cahiers Ernst & Young* s'interroge : L'heure n'est-elle pas propice au dépassement des peurs et des résistances actuelles afin de se donner les moyens de choisir, au lieu de subir seulement ? Comment saisir, dans la rupture, une chance ? Contributions de Jacques Attali, Roland Cayrol, Mercedes Erra, Jacques Marseille, Pascal Picq, Samuel Rouvillois...

Cahiers Ernst & Young, n° 9, mars 2007 ; distribution : éditions Autrement.

> Bercy

Comité de pilotage au service de l'économie de l'immatériel

Pour organiser le suivi des 68 propositions du rapport Levy-Jouyet, Bercy a mis en place, début février, le comité de pilotage « Bercy au service de l'économie de l'immatériel », dont la coordination est assurée par la Direction générale des entreprises (DGE). Parmi les mesures déjà engagées, citons :
– la création d'une nouvelle Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE), dont la mission de préfiguration a été confiée à Claude Rubinowicz, inspecteur général des finances ;
– la prochaine labellisation de deux nouveaux pôles de compétitivité qui travailleront, l'un, sur le logiciel libre et l'*open source*, et l'autre, sur l'industrie financière ;
– une mission, confiée à François Mongin, ancien directeur général des douanes et des droits indirects, pour convaincre nos partenaires du G7 de soutenir la création d'une structure internationale permanente de lutte contre les contrefaçons et la piraterie ;

– une mission de concertation sur le prélèvement de l'impôt à la source, confiée à Raymond Viricelle, ancien avocat général à la Cour de cassation ; Claude Bébéar, président du conseil de surveillance d'Axa ; et François Auvigne, inspecteur général des finances, ancien directeur général des douanes ;
– le lancement prochain d'un groupe de travail pour mettre à l'étude un label – « conçu en France » ou « *designed in France* » – adapté à l'économie de l'immatériel ;
– une réflexion confiée au Conseil national de la comptabilité (CNC) sur l'inscription des marques au bilan des entreprises, et des expertises sur l'adaptation de la fiscalité à l'économie de l'immatériel.

> Recherche

L'Inria s'engage sur des objectifs précis

Dans le cadre d'un contrat d'objectif 2006-2009, l'État va renforcer son soutien à l'Institut national de recherche en informatique et automatique (Inria) afin de permettre à la France de consolider sa position dans la nouvelle économie de la connaissance. L'objectif est de favoriser les transferts entre la recherche et les entreprises en quête de nouveaux marchés. Nouveauté pour un organisme de recherche

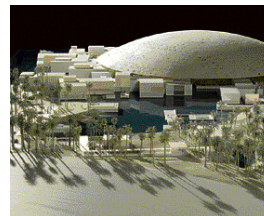
public : en échange de ce soutien, l'Inria s'engage à atteindre des résultats précis – durant la période du contrat, l'Institut mettra en œuvre un plan d'action en 39 points, régulièrement évalués et dotés d'indicateurs de performance. Parmi les objectifs : la création, d'ici à 2008, de trois nouvelles unités de recherche à Bordeaux, Lille et Saclay ; l'accroissement de 50 % du nombre des

> Culture

Combien vaut la marque Louvre ?

La signature, ce 6 mars, d'un accord entre la France et les Émirats arabes unis, portant sur la conception et le fonctionnement du musée « universel » Louvre Abu Dhabi (24 000 m² ; ouverture prévue en 2012), donne une première idée du potentiel de valorisation à l'international du patrimoine culturel de la France. Le contrat, d'une durée de trente ans et six mois, rapportera à la nouvelle Agence internationale des musées de France une somme totale de 1 milliard d'euros, dont 400 millions pour l'usage de la marque Louvre (payables sur quinze ans), le solde incluant la réalisation d'expositions temporaires, le prêt d'œuvres, des prestations de conseil et de formation. Le caractère unique

et complexe de cette opération ne permet pas, pour l'instant, de savoir sur quelle base cette somme a été déterminée et négociée. Le projet du district culturel de l'île de Saadiyat comprendra cinq établissements culturels, dont quatre musées (le Louvre, un musée Guggenheim pour l'art contemporain, un musée maritime et un musée national) et un opéra. Il s'inscrit lui-même dans un gigantesque programme, d'un coût global de 27 milliards de dollars, visant à faire d'Abu Dhabi une prestigieuse destination touristique et culturelle. À titre de comparaison, il serait intéressant de connaître le montant que touchera la fondation Guggenheim pour cette opération.



Maquette du Louvre d'Abu Dhabi conçue par Jean Nouvel.

D. R.

> Observatoire de l'immatériel

Mesurer pour faire progresser

Lors de l'inauguration de l'Observatoire à l'Opéra Bastille, le 2 février, ses fondateurs, mais aussi le ministre de l'Industrie, ont formulé le programme. **Verbatim.**

Benoît Battistelli,
directeur général de l'INPI

« Il ne faut plus considérer la propriété industrielle comme un sous-produit du service juridique. Elle est désormais au cœur de la stratégie. L'Europe dispose d'un système de brevets performant, avec des critères de brevetabilité rigoureux, une méthode de défense judiciaire efficace, et une lutte anti-contrefaçon devenue une grande cause nationale.

La propriété industrielle propose des instruments universels qui permettent de matérialiser l'immatériel. Pour toutes les entreprises, petites et grandes, détenir des brevets et des marques reconnus et valides est la meilleure des garanties de valorisation de leurs savoir-faire. En soutenant l'Observatoire, l'Institut national de la propriété industrielle (INPI) souhaite croiser les compétences et favoriser les échanges d'expériences. Sa mission n'est pas seulement de délivrer des titres, mais aussi de veiller à ce que ceux-ci contribuent au développement économique. C'est pourquoi l'INPI a adopté un plan stratégique de quatre ans afin d'évoluer d'une culture de la procédure vers une culture de services. »

Daniel Delorge, directeur général de SAS France

« Le système d'information contribue à la performance des entreprises, il a donc une valeur en soi. Je dirais même que, par les informations qu'il rend disponibles, il donne corps à l'immatériel. Mais sans les hommes, il n'est rien. C'est la qualité de son usage, des informations et des échanges qu'il véhicule qui fait sa valeur. Depuis trente ans, l'informatique a permis d'accumuler des quantités énormes d'information – qui ne sont pas utilisées. Le métier de SAS est justement de mettre en valeur cette information. C'est pourquoi notre engagement dans la réalisation du site de l'Observatoire s'inscrit dans une démarche à la fois pragmatique et concrète. Il s'agit de proposer un référentiel qui met en évidence les critères d'une meilleure gestion des actifs immatériels. L'objectif est de permettre à chacun de s'étalonner, de définir un plan d'actions et d'en assurer le suivi. Dans un premier temps, cela relève des méthodes de gestion et ne

> La croissance des pays développés et la valeur des entreprises reposent de plus en plus sur la maîtrise de leurs actifs immatériels, dont la mesure, la gestion et le suivi restent cependant encore extrêmement complexes et difficiles à comptabiliser et à piloter. C'est pour répondre aux besoins d'identification et de mesure qui découlent de cette situation que Ernst & Young, l'INPI, Mar-Tech & Finance, SAS France et leurs partenaires ont lancé, il y a un mois, l'Observatoire de l'immatériel. Déjà une cinquantaine d'entreprises se sont inscrites sur le site www.observatoire-immateriel.com pour effectuer un premier diagnostic de la qualité de leurs actifs immatériels. Elles disposent pour cela d'un espace confidentiel, anonyme et sécurisé dans lequel elles peuvent saisir leurs données.

répond pas à la question : combien vaut l'entreprise ? »

Frédéric de Ligondés, directeur associé de Mar-Tech & Finance

« Les méthodes d'évaluation de l'immatériel (en dehors des marques et des brevets) sont encore en devenir, et leurs modélisations sont peu convaincantes, ce qui conduit souvent les entreprises à créer empiriquement leurs propres indicateurs. C'est pourquoi l'Observatoire s'est fixé quatre objectifs concrets pour les dix-huit mois à venir : identifier et caractériser simplement les actifs à prendre en compte sous la forme d'indicateurs et imaginer les règles pour les mesurer ; introduire une notion de comparaison entre les entreprises et les différentes fonctions concernées ; ensuite, ces indicateurs doivent concourir à la définition d'un plan d'actions managérial dans le but de les faire progresser ; enfin, au-delà, lorsque les entreprises se seront approprié l'outil, nous aborderons le délicat problème de la valorisation des actifs. »

François Loos,
ministre de l'Industrie

« Même avec des prix de revient dix fois inférieurs, le premier concurrent

de l'industrie de la chaussure française n'est pas la Chine, mais l'Italie. Pourquoi ?

Parce que la fabrication ne représente qu'une part minime d'un coût global dont la structure est de plus en plus immatérielle. En effet, pour vendre des chaussures, il ne suffit pas d'une usine, il faut aussi une marque, de bons créatifs et un réseau de distribution. Dans ces conditions, délocaliser la production en Chine n'a pas de sens, d'autant que, pour innover, les designers ont besoin de réaliser des prototypes et d'entretenir une relation de proximité avec la fabrication. L'industrie à fort potentiel de création a encore de l'avenir en France. »

Alexis Karklins-Marchay,
associé d'Ernst & Young, expert de l'économie de l'immatériel

« On a surtout parlé de l'immatériel en termes macroéconomiques, mais il faut bien se rendre compte qu'il est déjà une réalité pour toutes les entreprises cotées. Nous sommes désormais dans une économie concurrentielle et mondialisée où la croissance et la valeur reposent surtout sur la différenciation. Or, le capital immatériel est aujourd'hui le principal facteur de différenciation. L'étude "Le capital immatériel, première richesse de l'entreprise", que nous venons de réaliser auprès d'une centaine de grandes entreprises cotées européennes, montre que, en moyenne, 60 % de leur valeur relèvent de l'immatériel : marques, brevets, savoir-faire, notoriété, parts de marché... Cette place primordiale de l'immatériel dans la valorisation des entreprises fait de lui un élément stratégique de la gestion, dont les enjeux dépassent la seule comptabilité. Aujourd'hui, c'est la combinaison des actifs immatériels qui crée la valeur ; les groupes doivent apprendre à mieux les gérer. D'ailleurs, ils prennent une importance croissante dans la communication financière, alors que les bilans les ignorent encore largement. »

Une aventure de pionniers, une démarche de recherche

L'Observatoire récemment créé s'est donné pour mission d'élaborer un outil pratique, efficace et simple à utiliser pour permettre aux entreprises d'évaluer la valeur de leurs actifs immatériels. **Une initiative de bon sens.**

L'idée de la création de l'Observatoire de l'immatériel est datée avec précision. Elle est née le 8 juin 2005, lors d'une rencontre du Cercle Finance 100 (cercle des cent vingt « grands » directeurs financiers, animé par Mar-Tech & Finance) au cours duquel Jean-Marie Descarpentries présentait ses réflexions sur le thème : « Actifs immatériels : comment les mesurer pour mieux les faire progresser ? »

> De l'idée au référentiel

Il aura donc fallu dix-huit mois pour répondre à cette question simple. Pour donner corps à cette idée de bon sens, les partenaires fondateurs ont réuni un petit groupe de professionnels expérimentés ayant des profils complémentaires : chercheur, auditeur, analyste financier, consultant, chef d'entreprise...

Après avoir constaté, en dépit d'une littérature abondante, l'absence de travaux pertinents sur le sujet – aussi bien en Europe qu'aux États-Unis –, le groupe de travail s'est donné pour mission de recenser, d'unifier et de structurer ce qu'il est désormais convenu d'appeler les « actifs immatériels » de l'entreprise. L'objectif étant de réaliser et de proposer aux entreprises un outil concret, pratique et utile d'évaluation et de management. « Pour bâtir ce référentiel, nous avons adopté une démarche pragmatique traitant chaque domaine du point de vue des utilisateurs, qui ont déjà tous une idée intuitive des actifs immatériels qu'ils manipulent, précise Christophe Rouvière, président de Finance & Stratégie, qui a participé à cette élaboration en tant qu'analyste financier. Le gros du travail a consisté à adopter une approche permettant d'harmoniser l'ensemble des critères de mesure sur une échelle de valeurs commune, allant de 0 à 5, facile à interpréter. » Finalement, 8 grandes catégories d'actifs ont été retenues, qui se décomposent en 36 critères de second rang qui, eux-mêmes, sont

décrits par 164 paramètres de diagnostic, dont le poids, ou la notation, varie de 0 à 3, 4 ou 5 (voir ci-contre).

Dans un premier temps, le référentiel agit comme un révélateur. « La simple lecture de la grille des paramètres est riche d'enseignement, estime Christophe Rouvière. Lorsque un indicateur est inconnu, le simple fait de ne pas pouvoir se prononcer interpellera le responsable. S'il ne peut y répondre lui-même, il se demandera au moins si quelqu'un dans l'entreprise détient cette information. Dans la négative, il devra s'en inquiéter. » Et : « Je crois que le tableau de bord transversal que nous avons mis au point est certainement ce qui se fait de mieux actuellement en matière d'évaluation des actifs immatériels. C'est maintenant aux entreprises de s'approprier l'outil, sachant

que la double harmonisation des critères et de leur granularité leur permettra à terme de se situer les uns par rapport aux autres. »

Bien entendu, la mesure n'est intéressante que si l'on agit par ailleurs pour améliorer les performances de l'entreprise – qui est donc invitée à procéder régulièrement, tous les six mois ou tous les ans, à la réévaluation de son capital immatériel. « Pour le moment, les leviers de management destinés à faire progresser les différents actifs immatériels ne sont pas explicitement formulés dans l'application, mais cela fait partie des améliorations que nous comptons mettre en œuvre prochainement », conclut Christophe Rouvière.

> Du baromètre au tableau de bord

L'étape suivante a consisté à développer une application informatique évolutive qui permet le traitement des données et l'affichage des indicateurs. Au premier abord, il s'agit d'une simple application de reporting, qu'une feuille de calcul Excel peut supporter : chaque actif dispose de son propre indice d'où l'on peut tirer, par sommation, une valeur globale propre à chaque entreprise.

Dans un second temps, lorsque l'Observatoire disposera d'un nombre suffisant de données apportées par les entreprises, il générera un indicateur global. Selon le principe du CAC 40, celui-ci fournira un indice de référence de progression du capital immatériel qui servira d'outil de comparaison. À se demander si l'Observatoire de l'immatériel ne deviendra pas, un jour, une sorte d'agence de notation à la manière d'un Moody's ou d'un Standard and Poor's...

La présence de SAS France parmi les partenaires fondateurs de l'Observatoire n'est pas neutre. En trente ans, cette société a progressivement évolué du monde de la statistique à la gestion de données, à la *business intelligence*, avant

À terme, le tableau de bord de l'Observatoire permettra-t-il une évaluation financière des actifs immatériels ?

> NON

Christophe Rouvière, président de Finance & Stratégie
« Je ne pense pas que l'application puisse un jour permettre une évaluation financière directe des actifs immatériels. Les critères d'évaluation sont trop dépendants de l'entreprise, de son secteur d'activité, de son potentiel de développement. Et, surtout, des motivations ou de la stratégie de l'acheteur potentiel ; en somme, du marché et du contexte qui préside à cette évaluation. »

> NON, MAIS...

Alan Fustec, président de Goodwill Management
« L'application présentée sur le site de l'Observatoire est destinée à aider les entreprises à évaluer qualitativement leurs actifs immatériels. C'est insuffisant pour permettre une évaluation financière de tous les actifs immatériels (et donc une évaluation totale de l'entreprise basée sur ses fondamentaux). Toutefois, des méthodes d'évaluation financière complètes du capital immatériel existent et prennent en compte l'évaluation qualitative, car un actif se déprécie d'autant plus vite que sa notation est basse. Sa valeur financière est alors limitée. »

> Signalons que le livre *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*, d'Alan Fustec et Bernard Marois (Éditions d'Organisation), qui vient d'obtenir le prix spécial du jury du Prix Turgot, attribué au meilleur livre d'économie financière de l'année, présente une méthode complète de valorisation.

d'être aujourd'hui un acteur reconnu du pilotage de la performance, des tableaux de bord synthétiques et des outils de modélisation de stratégies. Bref, des applications décisionnelles.

L'Observatoire utilise, en effet, l'outil décisionnel SAS Strategic Performance Management, une application très sophistiquée qui permet notamment à des organisations internationales de gérer plus efficacement leurs programmes humanitaires. « Pour l'instant, explique Pierre Bousquet, responsable du développement de l'application, nous proposons à toutes les entreprises un accès à l'ensemble des 164 indicateurs. Mais rien ne les oblige à les utiliser tous. Elles peuvent choisir parmi l'ensemble les 25 ou 40 indicateurs les plus pertinents, adaptés à leur activité et à leur situation. Selon la façon dont les entreprises vont s'approprier l'application, dans les mois à venir, nous allons peaufiner les outils d'évaluation en proposant des déclinaisons sectorielles. Ce qui suppose de mettre au point des algorithmes de pondération pour tenir compte du poids spécifique des différents indicateurs selon leur secteur d'activité. Un brevet ou une marque n'a pas la même importance selon qu'il s'agit d'une entreprise industrielle ou de service. »

D'ici dix-huit mois, Pierre Bousquet pense ainsi être en mesure de fournir des baromètres fiables d'évaluation des actifs immatériels des entreprises selon leur taille et leur domaine d'activité. Enfin, le défi de l'Observatoire sera de proposer aux entreprises des tableaux de bord synthétiques, qui seront de véritables outils de pilotage et de management. « Mesurer et évaluer la pertinence d'indicateurs est une chose, s'en servir comme des leviers d'action en faisant des préconisations en est une autre. Une telle application décisionnelle demande une certaine maturité. Il faut disposer d'un important volume de données et bien identifier l'impact éventuel des différents paramètres entre eux avant de pouvoir modéliser l'ensemble pour en faire un outil fiable de prise de décision pour les dirigeants d'entreprises. »

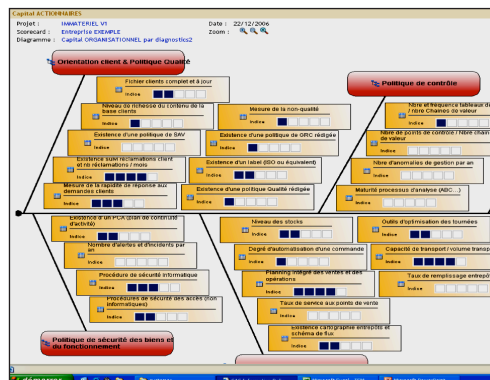
Philippe Collier

Observer l'immatériel, est-ce compliqué ?

C'est la question que tout esprit curieux est amené à se poser en découvrant le site www.observatoire-immatériel.com. Au premier abord, la présentation interpelle par sa simplicité. Mais l'esprit curieux se demande, avant de se lancer, si quelque complexité ne se cacherait pas sous la simplicité apparente. En effet, les entreprises sont invitées à se déterminer par rapport à une série de questions – un référentiel. Y répondre n'est pas évident... les choses commenceraient-elles à se compliquer ? Beaucoup de questions relèvent d'une appréciation qualitative, qu'il s'agit cependant de quantifier, sur une échelle réduite.

The screenshot shows a web application interface for 'Observatoire Immatériel'. It displays a diagnostic questionnaire for 'Entreprise EXEMPLE' dated 22/12/2006. The interface is organized into sections: 'IMMATÉRIEL V1', 'Entreprise EXEMPLE', 'Bres-Diagnostics-Paramètres', and 'Capital ORGANISATIONNEL'. The questionnaire includes various indicators such as 'Politique sécurité des personnes', 'Existence d'une politique sécurité', 'Mesure des accidents, maladies et incidents', 'Orientation client B Politique Qualité', 'Niveau de richesse du contenu de la base clients', 'Fichier clients complet et à jour', 'Existence d'une politique de SAV', 'Existence d'une politique de GRC rédigée', 'Existence d'un label (ISO ou équivalent)', 'Existence d'une politique Qualité rédigée', 'Mesure de la rapidité de réponse aux demandes clients', 'Mesure de la non-qualité', 'Politique de contrôle', 'Politique de sécurité des biens et du fonctionnement', 'Maturité de la supply chain (industrie)', and 'Réseau de points de vente (distribution)'. Each indicator is accompanied by a set of checkboxes or a scale for evaluation.

Résultat : les entreprises obtiennent, pour chaque catégorie d'actifs immatériels, un certain nombre d'indicateurs, en forme d'« arête de poisson », permettant de visualiser les points forts et les points faibles de leur gestion de l'immatériel.



Dès lors, des questions lancinantes taraudent l'esprit curieux : qu'y a-t-il entre les deux ? à quel type de traitement sont soumises les données ? Eh non ! il n'y a pas de double fond ; cette présentation, au risque de démystifier l'entreprise, démontre justement que « ce qui se cache sous le capot » n'a rien de mystérieux. Bien au contraire, il s'agit d'expliquer la cohérence de la démarche et sa transparence, afin que chacun puisse comprendre la méthodologie et mieux en tirer partie, se l'approprier et la faire évoluer. Pour les promoteurs de l'Observatoire, une chose est certaine : le seul fait de pouvoir afficher une bonne gestion des actifs immatériels donne de la valeur à une entreprise.

Ph.C.

> Huit catégories d'actifs immatériels et 36 critères de diagnostic

I. Capital organisationnel

1. Orientation client et politique qualité
2. Politique sécurité des personnes
3. Politique de sécurité des biens et du fonctionnement
4. Politique de contrôle
5. Maturité de la supply chain (industrie)
6. Réseau de points de vente (distribution)

II. Capital clients

7. Risque attaché au portefeuille clients
8. Fidélité de la clientèle
9. Solvabilité des clients
10. Rentabilité du fichier clientèle

III. Capital marques

11. Force de la marque
12. Investissement sur la marque
13. Rentabilité de la marque

IV. Capital technologique

14. Intensité technologique de l'activité
15. Organisation de la R&D
16. Concentration du portefeuille technologique
17. Politique de brevets
18. Rentabilité de la R&D
19. In Process R&D

V. Capital actionnaires

20. Actionnariat salarié
21. Actionnariat individuel
22. Liquidité du titre
23. Actionnariat investisseurs institutionnels

VI. Capital humain

24. Fidélité
25. Compétences
26. Profil
27. Climat
28. Langues
29. Motivation

VII. Capital systèmes d'information

30. Alignement SI-stratégie entreprise
31. Contribution IT vers métiers
32. Performance du SI
33. Innovation SI

VIII. Capital fournisseurs

34. Rentabilité du service achats
35. Politique des partenariats
36. Contribution des fournisseurs

La valorisation financière des marques

La nouvelle législation comptable et financière impose dorénavant aux entreprises cotées d'inscrire dans leurs bilans la « juste valeur » d'une partie de leurs actifs immatériels, et en particulier celle de leurs marques, afin de mieux rendre compte de l'évolution réelle de leur patrimoine. Car une dévalorisation brutale d'une marque peut générer une perte exceptionnelle non amortissable tout aussi brutale. **Attention, fragile !**

Aujourd'hui, la mesure régulière et précise de la valeur financière des marques est devenue incontournable, et ce, pour l'ensemble des acteurs concernés. Alors que, auparavant, la valeur d'une marque n'était activée que lors d'une opération financière de haut de bilan (acquisition, par exemple), les réglementations et les méthodes nouvelles rendent pour l'instant la réévaluation régulière (tous les deux ans, par exemple) – ce qui ne veut pas nécessairement dire que cette réévaluation soit satisfaisante, ni même que ces méthodes soient appliquées... En effet, les directions financières, les experts-comptables, les commissaires aux comptes et autres auditeurs estiment qu'elles posent toutes encore des problèmes d'évaluation : *quid* de la répartition entre pays de la valeur d'une marque internationale ? de la gestion d'une revalorisation forte d'une marque après avoir enregistré une perte exceptionnelle ?

Des recherches effectuées par les grands cabinets anglo-saxons montrent que les entreprises avec une vraie culture de marque affichent des marges brutes d'exploitation deux fois plus élevées que leurs concurrents. Comme l'indique The Goodwill Company (filiale de Saatchi & Saatchi, groupe Publicis) dans le *Figaro* du 12 juillet 2006, la marque apporte ce « *supplément d'âme* », levier subjectif, sinon émotionnel, parfaitement immatériel qui « *fait vendre plus rapidement, plus souvent et plus longtemps un produit à plus de clients, sur plus de segments de marché, au travers de plus de canaux de commercialisation, à un prix plus élevé* ». En induisant un « *avantage concurrentiel caractéristique durable* », la marque est devenue pour de nombreuses entreprises leur principal « *droit au profit* », on pourrait dire : leur seule raison d'être pérenne.

L'évaluation financière fine d'une marque est déterminante dans de multiples circonstances : fusion, acquisition, cession,

association, apport, délocalisation, introduction en Bourse et offre publique d'achat d'entreprises ou de certains actifs. Elle est aussi très utile lors d'une opération de *licensing*, qui peut accroître ou, au contraire, appauvrir la valeur d'une marque. Il est alors crucial pour le propriétaire d'assujettir cette exploitation à une mesure régulière de l'évolution de la valeur des marques licenciées. On se souvient comment Yves Saint Laurent récupéra ses licences pour empêcher tout galvaudage de sa marque, ce que Cardin ne sut pas toujours faire aussi bien... Une étude réalisée en 2006 par l'agence Kazachoc évalue le marché mondial des licences à 108 milliards de dollars.

> Facteurs d'évolution

La gestion financière des marques est aussi devenue déterminante pour les services ou les agences de marketing et de communication des entreprises. Jusqu'à présent, cette gestion visait essentiellement l'optimisation du rapport entre les ventes et les dépenses de ce marketing et de cette communication, le but prioritaire étant d'accroître la rentabilité opérationnelle annuelle, donc le bas du bilan de l'entreprise. Or, plusieurs évolutions macro- et microéconomiques rendent désormais cette méthode, centrée sur l'optimisation du seul retour sur investissement annuel, insuffisante et même parfois trompeuse ou dangereuse – particulièrement pour les entreprises cotées, soumises à la pression du résultat trimestriel –, si l'on n'intègre pas une optimisation du retour sur capital investi, qui valorisera l'ensemble des actifs en matière de marques.

Trois facteurs d'évolution sont à prendre en compte :

- **Les nouvelles réglementations comptables imposent** aux entreprises de faire apparaître en haut de bilan l'évolution de la valeur de leurs marques, or celle-ci est directement dépendante de la qualité des politiques de communication et de

marketing.

- **Les actifs incorporels sont devenus, du fait des délocalisations** vers les régions à bas coût, les principales sources de richesse des entreprises occidentales. Il est donc primordial de protéger, d'optimiser et de mesurer la valeur des marques sous toutes ses formes.

- **Enfin, selon l'Union des annonceurs, dans le contexte général** de guerre des prix, une réduction de 1 % du prix de vente se traduit actuellement par une baisse de 15 % des dépenses publicitaires. Ce qui va obliger très rapidement les fabricants à choisir entre, d'une part, une réduction à court terme de l'étendue des gammes et de la qualité des produits et, d'autre part, un réinvestissement à moyen terme dans l'innovation et les services associés attractifs – donc à surinvestir de nouveau dans la communication.

La conséquence, pour les services marketing et les agences de communication, est que la marque doit dorénavant être considérée comme le principal effet de levier de la stratégie des entreprises. L'ensemble des fonctions de l'entreprise doit donc participer au même « dessein de marque ». Il s'agit de réfléchir et de décider en termes non plus de budget marketing ou communication, mais de budget marque, réconciliant les objectifs de retour sur investissement (reflétant la valeur ajoutée profitable de l'entreprise) et ceux de retour sur capital (reflétant la plus-value enregistrée, attendue ou latente de l'entreprise).

L'ensemble des investissements – et donc non plus des « dépenses » – de communication et de marketing devra ainsi être conçu, géré et mesuré en priorité dans l'objectif d'une appréciation (ou optimisation) financière du patrimoine marque de l'entreprise, au profit de ses actionnaires. Les seuls critères d'image, de notoriété ou même de vente n'auront plus beaucoup de sens s'ils ne servent

pas directement la stratégie financière mesurable de l'entreprise et de ses actionnaires. Il vaut parfois mieux savoir sacrifier une opération promotionnelle de « cassage des prix » visant à satisfaire à des prévisions de vente à court terme que de précipiter le déclin d'une marque à moyen ou à long terme.

> Meilleure péréquation

Il appartient donc aux partenaires de l'entreprise de concevoir et d'élaborer de nouveaux instruments communs de pilotage des marques visant à alimenter cette stratégie financière de l'entreprise. Deux types d'outils complémentaires sont à prendre en compte :

- **Les outils de gestion financière des marques et des investissements de communication.** Cette nouvelle méthode, issue des recherches en *brands economics* de l'université de Chicago, repose sur une meilleure péréquation entre les quatre composantes économiques suivantes :

- le *pricing* : fixation d'une politique de prix de produit ou de service optimale, évolutive et adaptée à la situation du marché ;

- le *budgeting* : fixation et optimisation du montant global et de la répartition des investissements de marque entre : les différents marchés internationaux, nationaux et régionaux ; les différentes périodes de référence, long, moyen et court terme ; les objectifs de contribution au retour sur capital et au retour sur investissement ; les publics exploités, stratégiques (investisseurs) et tactiques (clients) ; les publics internes (commerciaux) et externes (distributeurs) ; les moyens de communication visuelle (publicité, design) et opérationnelle (marketing relationnel et interactif) ;

- la *brand equity valuation* : évaluation et optimisation de la valeur financière des marques ;

- l'optimisation fiscale des marques et des dépenses de communication, comportant, d'une part, la délocalisation de l'exploitation financière, commerciale et industrielle des marques vers des pays à la fiscalité favorable à la propriété intellectuelle (Suisse, Irlande, Monaco, Luxembourg ou... la Macédoine, qui offre un incentive fiscal très attractif pour les marques internationales !) ; d'autre part, le retraitement fiscal de certaines dépenses de communication à effet durable en investissements amortissables (design, événements...).

- **Les outils d'élaboration d'une straté-**

gie de valeur des marques. Conception et planification dans le temps et l'espace d'un concept de marque intégré aux politiques habituelles de marketing et de communication (méthodes types : Y&R, Braman, Alain Poirée Consultant, JPL Consulting, BEC Institute, ROI...) :

- développer une politique de marque originale, compétitive, protégeable, durable et exportable, d'autant plus forte et pérenne qu'elle repose autant sur des caractéristiques objectives (rationnelles) que sur des valeurs subjectives (émotion-

nelles), autorisant un prix de vente et une rentabilité supérieurs sans dépendance à un dumping promotionnel ;

- établir un potentiel d'offre et d'expression alimentant une communication visuelle influençant l'attitude des consommateurs visés, un marketing opérationnel et relationnel agissant sur le comportement des clientèles ciblées, et une information nourrissant l'opinion publique, les relais d'opinion et les institutions ;

- définir un périmètre de marque évolutif permettant d'anticiper son élargissement progressif, harmonieux, rapide, crédible et économique vers d'autres produits, d'autres segments, d'autres marchés, d'autres réseaux de distribution, d'autres pays, d'autres clients...

Pour reprendre un concept cher à Marshall McLuhan, la marque « froide » – intégrant l'interactivité, la personnalisation, le service après-vente, la disponibilité, une garantie qualité, la sécurité, le civisme, l'écologie, la solidarité humanitaire... – vient se substituer à l'institutionnalisation de marques souveraines, peut-être, mais vieillissant plus vite. Si on analysait par exemple le cas des marques élues « produit de l'année » au Grand Prix Marketing Innovation ces dernières années, il est probable que l'on constaterait un rapport logique entre leur survaleur financière par rapport à leurs concurrentes et leur politique de prix de vente et d'investissement en communication.

Ainsi, la tendance actuelle à privilégier la simple réduction des coûts, des budgets et des prix des achats d'espaces ne va certainement pas dans le bon sens. Elle provient souvent de la concurrence entre directions financière, commerciale, marketing et communication au sein des entreprises, à qui cet objectif commun de stratégie financière de marque à long terme fait aujourd'hui encore cruellement défaut. <

Henri-Christian Schroeder,
Conseil en rapprochement d'entreprises
de l'économie immatérielle,
Schroeder & Associés

> À lire

De nombreux ouvrages sur la marque ont été publiés, notamment par Jean-Noël Kapferer, professeur à HEC (www.kapferer.com), Georges Lewi, professeur associé à HEC et à Genève (<http://vuiubert.com>), Jean Watin-Augouard (Marques de toujours), Bernard et Dora Logié (Leur nom est une marque), Charles Lepeu (Le Livre des grandes marques), Naomi Klein (No Logo), Édouard de Broglie (La Marque face à l'éthique), Marc Drillech (le Boycott). Deux revues se consacrent à ce sujet : la Revue des marques, éditée par Prodimarques, le lobby des grandes marques internationales, et Tous les jours les marques, éditée ponctuellement par les guides « Tous les jours ». La société Demoniak propose une Bourse des marques (www.demoniak.com/boursedesmarques.html) ; Lago, une Galerie des marques (www.lago.tm.fr/galerie) ; le site www.visionbrand.com se veut une vitrine interactive des grandes marques.

Le palmarès des marques

Interbrand publie chaque année dans *l'Expansion* un palmarès mondial des marques classées selon leurs valeurs financières. Cette *brand valuation* se décompose en quatre phases permettant d'identifier les revenus nets générés par la marque seule.

Les marques françaises selon leurs valeurs financières (en Md€)

1. Louis Vuitton	15,63
2. L'Oréal	5,33
3. BNP Paribas	5,10
4. Axa	5,01
5. Chanel	4,14
6. Carrefour	3,92
7. Danone	3,86
8. Société générale	3,63
9. Lancôme	3,45
10. Peugeot	3,18

(Source : Interbrand 2006)

Une autre méthode, complémentaire, mise en œuvre par l'institut d'études marketing Millward Brown (Groupe WPP), permet également un classement « top 100 » des marques selon leurs valeurs financières, en se fondant sur l'analyse du bilan financier des entreprises. Cette étude, publiée dans *le Figaro* du 22 avril 2006, donnait ce classement mondial des marques les plus puissantes, démontrant notamment l'émergence des marques technologiques et de celles venant d'Asie.

Les marques mondiales selon leurs valeurs financières (en Md\$)

1. Microsoft	62,039
2. General Electric	55,834
3. Coca-Cola	41,406
4. China Mobile	39,168
5. Marlboro	38,510
6. Wal-Mart	37,567
7. Google	37,446
8. IBM	36,084
9. Citybank	31,028
10. Toyota	30,201

(Source : Millward Brown, 2006)

Trois questions à...



DR

Jean-Charles Guibert / Directeur de la valorisation au Commissariat à l'énergie atomique

« Notre objectif : déposer 500 brevets en 2009, contre 346 en 2006 »

« Les retombées économiques sont pour le CEA le meilleur moyen d'évaluation de la qualité de ses travaux »

Capital immatériel : Depuis quand la valorisation fait-elle partie de la culture du CEA ?

Jean-Charles Guibert : Le Commissariat à l'énergie atomique [CEA] est un acteur majeur de la recherche technologique française, dans les domaines de l'énergie, de la défense et de la sécurité, des technologies de l'information et de la santé. Dans tous ces domaines, nous sommes confrontés à la concurrence des grands laboratoires mondiaux, c'est pourquoi le CEA a fait de l'innovation et de la valorisation un axe stratégique de sa reconnaissance internationale. Les retombées économiques de ses recherches sont pour le CEA le meilleur moyen d'évaluation et la meilleure justification de la qualité de ses travaux. Une direction de la valorisation a été créée en 2003.

Capital immatériel : Vous faites de la protection de la propriété intellectuelle une priorité.

Est-ce rentable ?

Jean-Charles Guibert : Le dépôt des brevets est effectivement la garantie la plus sûre contre les risques de contentieux et le moyen par excellence de valoriser notre savoir-faire. En 2006, le CEA a déposé 346 brevets prioritaires (contre 332 en 2005) et s'est fixé pour objectif d'atteindre le nombre de 500 dépôts en 2009. En 2006, le département de la valorisation – une cinquantaine de personnes – a consacré 11 millions d'euros à la protection de la propriété intellectuelle (hors contentieux) et a encaissé 30 millions d'euros de redevances sur ses brevets. Au total, le CEA gère un portefeuille de 2 371 inventions, protégées par 11 125 brevets.

Capital immatériel : Vous développez aussi une politique de partenariats et de transferts de technologie.

Jean-Charles Guibert : Notre volonté de rentabiliser nos investissements de recherche s'exprime aussi par une stratégie de partenariats industriels – 40 % du budget de la recherche civile, de 1,5 milliard d'euros, sont couverts par des contrats d'études et de transfert de technologies – et par une politique dynamique d'essaimage. Depuis 1984, le CEA a participé à la création de 99 start-up technologiques, qui représentent plus de 2 500 emplois directs pour 500 millions d'euros de chiffre d'affaires cumulé.

Capital immatériel : Pour faciliter la valorisation, le CEA a mis en place une démarche marketing. En quoi consiste-t-elle ?

Jean-Charles Guibert : Elle vise à mieux connaître et à positionner les technologies disponibles au sein du CEA pour en accroître la visibilité. Pour optimiser les résultats, nous conduisons des études marketing, en amont, sur les besoins des utilisateurs potentiels et sur l'état de la concurrence internationale. L'activité du bureau d'études marketing [BEM] consiste à effectuer une veille informationnelle et à soutenir l'action commerciale des laboratoires. En 2006, le BEM a ainsi réalisé une vingtaine d'études de fond concernant des technologies qui seront au cœur des futurs accords de transfert, comme celles qui conduiront à la création de nouvelles start-up. C'est une démarche prospective de haut niveau, car le marketing de l'innovation porte sur des produits et des marchés qui n'existent pas encore. <

Propos recueillis par Ph. C.



Directeur de la publication -
Rédacteur en chef :
Philippe Collier - Filactu
Courriel : collier@filactu.com
Tél. : +33 (0)6 80 83 25 17
Conception graphique :
Valérie Eudier
Société éditrice :



Goodwill
Management
SAS au capital de
100 000 €
46, Bd de Sébastopol
75003 Paris
Tél. : 01 49 26 05 49
RCS : Paris B 450 482 641
Site Web :
www.capital-immateriel.info

Bulletin d'abonnement

Je souhaite recevoir gratuitement les prochains n°

(numéros au format PDF, livrés par mail)

Société : _____

Nom : _____

Prénom : _____

Adresse : _____

Code postal : _____

Ville : _____

Tél. : _____

E-mail : _____



La lettre de l'économie de l'intelligence, du savoir et de la création



> GOODWILL MANAGEMENT
46 BD de Sébastopol
75003 PARIS