

# capital

> ÉVALUATION  
> PROTECTION  
> VALORISATION

numéro 13 / novembre 2009

# immatériel

## Sommaire

### > Actualité de l'immatériel 3-4

Les normes sur le concept de responsabilité sociétale et l'évaluation des marques en phase finale

Prévoir, pour réduire l'incertitude, est-ce possible ?

L'Unesco agit pour la sauvegarde du patrimoine immatériel

Accroître l'attractivité touristique du patrimoine français

### > Point de vue

De la question de la mesure et de son interprétation par Philippe Lemoine, P-Dg Groupe LaSer 4-5

### > Trois questions à ...

Alexis Karklins-Marchay, associé Ernst & Young et directeur scientifique de l'Observatoire de l'Immatériel : « Que disent les normes comptables sur la valorisation financière des actifs immatériels ? » 6-8



### > Éditorial Par Philippe Collier/ Rédacteur en chef

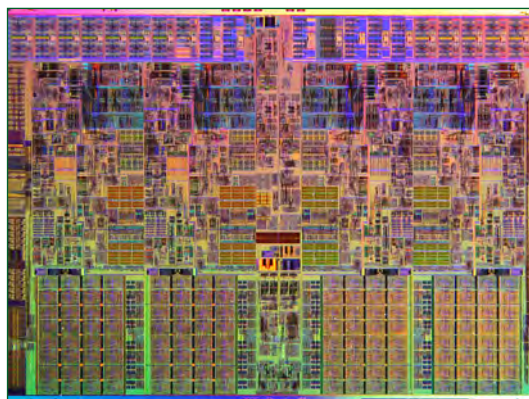
## Un diagnostic systématique de l'immatériel éviterait de nombreuses liquidations

Le gouvernement met régulièrement en avant la dynamique des créations d'entreprises pour faire valoir l'efficacité de sa politique anti-crise. Ainsi, l'INSEE annonce le nombre record de 56 548 créations d'entreprises en septembre 2009, et de 424 209 sur les neuf premiers mois de l'année, soit 68 % de plus qu'en 2008 sur la même période. Des chiffres à relativiser, car il s'agit pour l'essentiel de créations d'auto-entrepreneurs dont on sait que l'activité est souvent fragile et peu créatrice d'emplois. En revanche, le gouvernement est beaucoup plus discret sur les disparitions d'entreprises qui, selon Laurence Parisot, la présidente du MEDEF, concerneraient « 70 000 PME cette année entraînant avec elles, des centaines de milliers d'emplois. »

### > Scanner les savoir-faire

C'est pourtant sur ces entreprises en difficulté qu'il faudrait concentrer les efforts. Car il est acquis que lorsqu'une entreprise industrielle disparaît en France, il y a peu de chances que celle-ci soit remplacée. « Face au risque de transformer la France en un désert industriel, il faut prendre des mesures d'urgence, » estime Jean-Claude Carles, dont les entreprises, Fairlead Management et Fairlead Institute, spécialisées dans le management de transition et de formation à la crise, sont paradoxalement en redressement judiciaire, alors que les compétences en la matière manquent.

Le point de vue de cet ancien *business angel* et magistrat auprès du Tribunal de Commerce est d'autant plus intéressant qu'il a participé à la création de nombreuses entreprises et qu'il sait de quoi il parle. Pour Jean-Claude Carles, « les 70 000 entreprises qui risquent de disparaître d'ici à la fin de l'année représentent un capital immatériel considérable à préserver. Il faudrait rapidement passer l'ensemble de ces entreprises au scanner pour établir un diagnostic. Le capital immatériel est ce qu'il y a de plus fragile, de plus fluide et de plus destructible. Lors d'une liquidation ce capital de savoir-faire et d'expériences est sous-évalué et définitivement perdu. Et ce ne sont pas les créations d'entreprises, aussi nombreuses soient-elles, qui pourront véritablement compenser cette perte. De plus,



© INTEL - microprocesseur The Core i7

ce capital, si on sait le garder, sera un précieux levier de reprise. »

Pour Jean-Claude Carles, « la plupart des entreprises menacées ne vont pas disparaître à cause de la crise, ni par manque d'argent mais du fait d'une sous-évaluation de leur potentiel, d'une mentalité défaitiste et de rigidités institutionnelles. » C'est ainsi qu'en France l'échec est perçu comme rédhibitoire. En cas de dépôt de bilan, (et même si celui-ci est suivi d'un redressement réussi), la Banque de France affecte au dirigeant le code 040 qui le poursuivra toute sa vie et pénalisera à jamais ses relations avec les banques. Alors que dans beaucoup d'autres pays l'expérience de l'échec est considéré comme un atout.

De même, notre pays brade et ne sait pas valoriser l'expérience des seniors. « Il faut d'abord bannir toute idée de punition des entreprises qui ne recrutent pas les seniors. On ne réussit jamais dans la contrainte. Il faut changer les mentalités pour faire prévaloir l'expérience sur l'âge, comme cela se passe à l'étranger et éviter ainsi la mise sur le carreau de la mémoire économique de la France. » Ensuite estime Jean-Claude Carles, « sur les 300 000 nouveaux chômeurs annoncés d'ici à la fin de l'année, on estime que 10 % d'entre eux sont des cadres dirigeants ou équivalents. Il est impératif que ces personnes soient très rapidement prises en charge : accueil, diagnostic, formation, accompagnement... Tout se joue dans les six premiers mois de chômage. Au-delà de 24 mois d'attente, c'est la mort assurée de l'individu. » <

### > Publication La BSA édite un guide pratique du Software Asset Management



La BSA (Business Software Alliance) édite un guide pour aider les entreprises à mieux gérer leurs actifs logiciels afin de réduire les coûts liés à la possession des logiciels, d'accroître la productivité et de s'assurer de la conformité des logiciels. Le Guide de gestion des actifs logiciels explique ce qu'est une licence logicielle, quels sont les différents types de licences, comment gérer un logiciel, comment faire l'inventaire de son parc logiciel, et quels sont les avantages de la conformité, sans oublier les risques liés aux copies non conformes. En comprenant les principes de base de la licence d'un logiciel, les entreprises pourront mieux contrôler leurs actifs et prendre des décisions avisées.

[www.bsa.org](http://www.bsa.org)

### > Conférence Valorisation des actifs immatériels : Innovation, mythe ou réalité ?

**24 nov. 2009 - Lille - de  
18h à 19h30**

Dans une société de la connaissance, la valorisation des entreprises ne correspond plus tout à fait à une simple analyse comptable et financière. L'immatériel représente aujourd'hui 86 % de l'économie française. Que recouvrent les actifs immatériels, pourquoi et comment les valoriser ?

CCI Grand Lille  
2 place du Théâtre  
59000 Lille

**Contact inscriptions**  
Sylvie Bolzonello -  
Tél. : 03 20 55 68 20

### > Normalisation

## La norme ISO 26000, sur le concept de responsabilité sociétale en phase finale

**Initiée en 2005**, la norme ISO 26000 a pour objectif de définir et de clarifier le concept de responsabilité sociétale et de le rendre applicable à tout type d'organisation (entreprises, collectivités territoriales, syndicats, associations...). Elle repose sur deux fondamentaux qui sont d'une part, la volonté de l'organisation d'assumer la responsabilité des impacts de ses activités et de ses décisions sur l'environnement et la société et, d'autre part, d'en rendre compte. Une consultation publique est ouverte sur le site AFNOR, jusqu'au 14 décembre 2009. Les

commentaires retenus seront défendus au sein de la commission internationale de l'ISO.

Le projet de norme aborde sept questions centrales :

- La gouvernance des organisations ;
- Les Droits de l'Homme ;
- Les conditions et relations de travail ;
- L'environnement ;
- Les bonnes pratiques des affaires - y compris la lutte contre la corruption ;
- Les questions relatives aux consommateurs ;
- L'engagement sociétal.

Après la clôture de l'enquête, la commission française de normalisation AFNOR, qui

### La norme sur l'évaluation des marques sera publiée en 2010

L'avant projet de norme internationale PR NF ISO 10668 « *Evaluation d'une marque - Exigences de base pour les méthodes d'évaluation d'une marque monétaire* » qui a fait l'objet d'une enquête publique (close le 21 septembre 2009) devrait, selon Fatma Bensalem, chef de projet à l'AFNOR,

être disponible avant le 2<sup>e</sup> semestre 2010.

Après examen des observations le projet de document va maintenant suivre différentes étapes de validation (DIS, FDIS...). Un nouveau vote sera engagé sur le projet amendé avant sa publication qui interviendra, dès la mise à jour des traductions.

rassemble plus d'une centaine d'organisations (entreprises, pouvoirs publics, associations, syndicats, représentants des consommateurs...), analysera les commentaires

et décidera de son action au niveau international. La sortie de l'ISO 26000 est prévue pour fin 2010.

Pour participer à l'enquête publique.

### > Prospective

## Prévoir, pour réduire l'incertitude, est-ce possible ?

### La crise marque

un retour en force de la prospective et une attente accrue pour les techniques de prévision et de simulation. Mais peut-on vraiment prévoir l'avenir ? Les avis sont partagés, pour les uns, le futur est largement prédictible, au contraire, pour les autres, les crises et les ruptures sont par définition imprévisibles, mais les recherches en la matière n'excluent pas de s'y préparer. Lors du dernier Innovator's Summit, qui s'est tenu, fin 2008, à San Francisco, **Richard Antcliff**, le directeur de l'innovation du centre de recherche de la NASA de Langley, s'est élevé contre l'idée reçue véhiculée par le proverbe chinois suivant : « Être incertain est inconfortable, mais être certain est ridicule. » « *Ce proverbe est négatif, car il laisse entendre qu'il est*

*pratiquement impossible d'être certain sur quoi que ce soit. Il restreint notre capacité à penser le futur alors que celui-ci est largement prévisible, il suffit d'analyser les données disponibles.* »

Selon lui le futur est déjà largement découvert, surtout dans le domaine technologique, car l'innovation est essentiellement incrémentale.

De son côté, **Patrick Lagadec**, directeur de recherche à l'École Polytechnique consacre ses recherches à la gestion des risques et plus particulièrement à la compréhension et au traitement du phénomène de rupture et de crise « hors cadres » qui peuvent présenter des mises en cause vitales, comme des ouvertures inédites. « *C'est là désormais le front essentiel de nos vulnérabilités. Ces ruptures et grandes*

*lignes de faille - climat, environnement et santé publique, démographie, systèmes techniques, géostratégie, violence et sociétés, etc. - génèrent des cascades de crises non conventionnelles qui se distinguent fortement de celles étudiées dans les années 80-90. Elles appellent des paradigmes, des pilotages, des organisations et des outils profondément repensés. Crises après crises, nous observons que nos systèmes sont aujourd'hui en limite de pertinence. Katrina, tsunami, canicules, 11 septembre, comme la récente crise financière mondiale, ont clairement montré qu'il était urgent de repenser les paradigmes et principes opérationnels de la sécurité de nos systèmes.* »

Pour **Thierry Gaudin**, le président de la fondation Prospective 2100, qui

récemment soutenu une thèse sur « *Innovation et prospective : la pensée anticipatrice* », le but de l'anticipation est de donner un avantage en terme de survie. C'est un processus biologique, de l'ordre du vivant, qui permet de générer des stratégies d'adaptation ou de résistance face aux crises. Pour Th. Gaudin la prospective est une activité sérieuse (voir son *Que sais-je ?* N°3737). Elle relève à la fois de l'imagination et de la vérification. Elle tient compte des données disponibles et de leurs évolutions et ne doit pas être en contradiction avec les savoirs et connaissances disponibles. Innover c'est être aussi capable de détecter les comportements précurseurs, d'être à « *L'écoute des silences*, » son premier livre paru en 1978.

> International

## L'Unesco agit pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel



La quatrième session du Comité intergouvernemental de sauvegarde du patrimoine immatériel qui s'est tenue à Abou Dhabi (Émirats arabes unis) du 28 septembre au 2 octobre 2009, a examiné les 12 premières inscriptions de

la « Liste de sauvegarde urgente » et 76 nouvelles inscriptions de la « Liste représentative » (qui en comportait déjà 90). Le Sanké mon (Mali), le Tango (Argentine et Uruguay), la danse traditionnelle Ainu (Japon) et la tapisserie d'Aubusson (France) figurent notamment parmi les nouveaux inscrits. Par ailleurs, le Comité a sélectionné des programmes, projets ou activités de sauvegarde qu'il considère reflétant le mieux les principes et objectifs de la Convention adoptée en 2003 mais mise en œuvre que depuis juin 2008. La Convention précise

que le patrimoine culturel immatériel se manifeste, entre autres, dans les domaines suivants :

- les traditions et expressions orales, y compris la langue comme vecteur du patrimoine culturel immatériel ;
- les arts du spectacle (comme la musique, la danse et le théâtre traditionnels) ;
- les pratiques sociales, rituels et événements festifs ;
- les connaissances et pratiques concernant la nature et l'univers ;
- les savoir-faire liés à l'artisanat traditionnel.

Début 2008, Nicolas Sarkozy reprenait l'idée de l'Institut Européen

d'Histoire et des Cultures de l'Alimentation (IEHCA) d'inscrire la gastronomie française sur la liste du patrimoine immatériel de l'Unesco. Depuis, la Mission française du patrimoine et des cultures alimentaires (MFPCA), présidée par Jean-Robert Pitte, travaille à l'élaboration du dossier de candidature. Mais finalement celle-ci n'a pas été présentée à la session d'Abu Dhabi. Officiellement le dossier n'est pas prêt, mais officiellement, il s'agirait plutôt de la crainte d'essuyer un refus, le sujet ne faisant pas partie des priorités de l'Unesco. [www.unesco.org](http://www.unesco.org)

> France

## Accroître l'attractivité touristique du patrimoine français



Le ministère de la Culture et le secrétariat d'État chargé notamment du Tourisme viennent de signer une convention cadre « culture-tourisme. » Cette nouvelle politique vise à développer le potentiel économique et touristique du patrimoine culturel français. La culture de la France, par son histoire, son art de vivre, son architecture... est une source d'attractivité exceptionnelle. Grâce à ses musées, ses monuments, ses festivals, le tourisme culturel tient une place particulière en

France, tant dans l'activité économique que dans le rayonnement de notre pays. Ils drainent chaque année des millions de visiteurs français et étrangers. Face à un intérêt croissant de visiteurs venant du monde entier, Frédéric Mitterrand et Hervé Novelli ont voulu engager une action commune et concrète avec un objectif prioritaire :

- Favoriser l'innovation et les pratiques de valorisation touristique portant sur le patrimoine monumental, en encourageant des opérations pouvant conduire dans le respect

de la conservation de ce patrimoine à la création d'activités touristiques d'affaires, d'hébergement ou de création d'événements dans les sites (restauration, hôtellerie, séminaires, etc.). Il appartiendra à Atout France, l'agence de développement touristique de la France, d'engager avec les responsables des sites concernés, les contacts nécessaires à la mise en place de cette expérimentation. Les autres objectifs consistent notamment à :

- Œuvrer au développement de grands projets évenementiels ;
- Elaborer un outil partagé pour la connaissance de la fréquentation touristique des sites et événements culturels ;

- Promouvoir le tourisme culturel auprès des clientèles françaises et internationales qui, pour ces dernières affirment à plus de 50 % établir leur choix de séjours en France sur la découverte du patrimoine culturel,
- Développer la marque « Qualité-Tourisme » ;
- Renforcer le lien entre tourisme et cinéma, en mobilisant les énergies en liaison avec les collectivités territoriales afin de favoriser le tournage de grandes productions internationales en France,
- Œuvrer conjointement au niveau européen et international, en s'appuyant sur la charte pour le tourisme culturel de l'Unesco.

[www.odit-france.fr/](http://www.odit-france.fr/)

> Carnet

### Antoine Rebiscoul nouveau délégué général de l'Anvie

Jean-Paul Bailly, président de La Poste et de l'ANVIE, a nommé Antoine Rebiscoul directeur délégué à compter du 1er septembre 2009. Créée en 1991, l'Association nationale de valorisation interdisciplinaire des sciences humaines et sociales auprès des entreprises, est un organisme de médiation dont la vocation est de promouvoir les sciences humaines et sociales comme une ressource stratégique de l'entreprise.

Antoine Rebiscoul, âgé de 38 ans, est diplômé de l'Essec, ainsi qu'en philosophie et science politique. Il était dernièrement directeur de la stratégie de Publicis France. Il est également membre du conseil scientifique de l'Université de Technologie de Compiègne et du Forum d'Action Modernités.

[www.anvie.fr/](http://www.anvie.fr/)

> Enquête

### Fin 2008, l'État contrôlait 867 sociétés

Selon l'INSEE, fin 2008, l'État contrôlait 867 sociétés en France qui employaient 793 200 salariés. Par rapport à l'année 2007, l'emploi des sociétés contrôlées par l'État a baissé de 3,3 % alors que le nombre d'entreprises a légèrement progressé. Les privatisations de Gaz de France et de la société Développement des agro-industries du Sud (Dagris) sont compensées en partie par l'entrée de plusieurs entreprises privées dans le secteur public, via la SNCF notamment. En France, les sociétés publiques emploient près de 3,5 % de l'effectif salarié total.

Télécharger l'étude.



© DR

Philippe Lemoine  
Président du Groupe LaSer,  
membre de la Commission  
Levy-Jouyet

Retranscription libre de l'intervention prononcée en introduction de la 3e Journée nationale des actifs immatériels, le 1er juillet dernier à Paris, sur le thème : « L'économie de l'immatériel dans un contexte de crise mondiale. »

## > Point de vue

# De la question de la mesure et de son interprétation

À l'heure de la crise et de la mondialisation qu'en est-il de la mesure des immatériels ? Quand est-on dans l'image ou dans la réalité des choses ? - **Analyse.**

Certains pensent que le thermomètre de la bourse est cassé ? L'image du thermomètre fait penser à un instrument physique. Pourtant, il y a bien longtemps que la corbeille est morte et que la bourse est numérisée, dématérialisée. Alors dans quel cas sommes-nous dans la métaphore et dans quel cas mesure-t-on ce que l'on connaît ?

## > Remise en cause des trois piliers du temple

Pour reprendre les publications très intéressantes d'Antoine Rebiscoul sur l'immatériel et les analyses du Forum d'Action de la Modernités que j'anime, il apparaît que la crise ne résulte pas seulement du fait que l'instrument de mesure est cassé mais que les trois piliers de notre système d'interprétation sont profondément remis en cause.

Quels sont ces trois piliers, dans le maelström de la crise actuelle ? :

- **le premier pilier** est celui de la valeur. Qu'est-ce que la valeur des choses ? Il ne s'agit pas seulement la valeur des produits, de la relation prix/volume traitée depuis longtemps par l'analyse économique, mais de la valeur des entreprises. Dans les années 90, celle-ci reposait sur une sorte de compromis de normes comptables. À l'époque les systèmes de mesure, d'instrumentation, de raisonnement étaient entièrement tournés vers la « *shareholder value* ». Une expression inventée par Jack Welch, le patron de General Electric, pour désigner la création de valeur pour l'actionnaire. (J'ai lu récemment qu'il disait maintenant que c'était une stupidité). Le monde entier s'était entièrement rallié à cette idée, même si par ailleurs, il y avait des raisonnements sur les « *stakeholders value* », sur les parties prenantes de l'entreprise. Les normalisateurs comptables avaient essayé désespérément de trouver une sorte de compromis entre les deux, qui puisse à la fois servir de mètre étalon pour les actionnaires et pour les parties prenantes. Je pense que l'une des grandes composantes de la crise est que ce compromis a volé en éclat. Et que bien au-delà, du point de vue technique des normes IFRS ou autres, c'est la façon d'ajuster les choses qui ne fonctionne plus.

- **le second pilier**, c'est la vision de l'entreprise intégrée, enfermée entre ses murs, dans des secteurs d'activité économiques homogènes, qui est remise en cause. Pendant toute l'époque de la « *shareholder value* », les secteurs économiques ont été privilégiés. La loi du genre était vraiment d'être comparable. Les analystes financiers maîtrisaient les valeurs de tel secteur. La valeur des entreprises dépendait de multiples de résultats, de chiffre d'affaires, de *cash flow*, d'EBITDA... Les décotes et les surcotes étaient calculées par rapport à des multiples sectoriels. Et

pour un acteur qui n'était pas un *pure player*, cette vision se traduisait par une décote systématique.

Cependant, avant même la crise, la tendance pour les entreprises était de s'échapper de cette référence sectorielle. Les grandes stars de ces dernières années sont des entreprises comme Toyota, Apple ou Danone. Qui peut dire à quel secteur d'activité appartient Apple ? À partir d'une base informatique Apple est devenu un opérateur de télécoms, très significatif, qui structure le marché. Apple est aussi un distributeur de musique important et avec la diffusion des Apps, (un système comparable au Kiosque Minitel français), Apple élabore un système de distribution et de valorisation des services très novateurs. À quel secteur appartient Apple ? C'est impossible à dire. La marque se définit par son approche, son style, son design extrêmement signifiant. Et ceci à une valeur considérable. Toutes les entreprises cherchent aujourd'hui à s'échapper de cette vision sectorielle. Elles veulent obtenir une prime d'incomparabilité qui les situe par rapport aux grands enjeux transversaux de la société : la beauté, la santé, la communication, l'information, le temps, le *green* que sais-je encore ? Beaucoup d'entreprises, comme Danone, cherchent à se définir par autre chose que leurs produits ou leur secteur. Pour cela les entreprises doivent nouer des alliances avec des acteurs qui ne sont pas nécessairement entrepreneuriaux comme le fait de participer à la Clinton Global Initiative (CGI). Celle-ci regroupe 1 200 projets concrets en association avec des ONG sur des engagements précis, sur le changement climatique, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'éducation... La CGI dispose de moyens importants et d'une méthodologie pour faire travailler ensemble des entreprises et des partenaires très divers. Un économiste, Yann Moulier Boutang, constate qu'autrefois il y avait l'économie et les externalités. Or aujourd'hui, c'est la revanche des externalités qui reviennent au centre du jeu.

- **Enfin, le troisième pilier** du temple concerne la frontière entre producteurs et consommateurs. Dans le domaine des services, les consommateurs participent déjà à la production de la valeur en tant que clients. Mais avec les technologies de l'information, le Net et l'interactivité les entreprises peuvent développer des stratégies de *hub*, de ruche entièrement tournées vers la captation de l'énergie périphérique des amateurs et des professionnels. À l'image de Google, l'entreprise cherche à bénéficier d'une sorte de niche écologique. En France, il y a encore peu d'exemples. Citons, JCDcaux qui a eu l'intelligence d'ouvrir son service Velib à des services d'information tiers. Une application disponible sur les mobiles per-



met de connaître le nombre de places disponibles pour rendre son vélo. Un service très utile surtout lorsqu'on doit prendre un train. Mais ce n'est pas Decaux qui l'a développée. Car aucune entreprise ne peut avoir en interne des services d'innovation qui puissent rivaliser

avec l'imagination de multiple gens, en situation sur le terrain.

### > La question de la mesure face à la démesure

Ce sont, ces trois révolutions simultanées qui, aujourd'hui, en interagissant les unes avec les autres, mettent les boussoles en vibration et pose la grande question de la mesure. Quels sont les systèmes de mesure pertinents ? Cette question se manifeste sous deux aspects.

Tout d'abord, nous avons un énorme besoin de *reporting* pour nous situer. Par exemple, dans les rapports entre la puissance publique et les entreprises, il est très rare qu'elle imagine des modes d'action qui demandent aux entreprises de fournir des *reporting*, clairs, diffusés par Internet, accessibles à tout le monde. L'administration française est très en retard par rapport à l'administration américaine dans l'usage d'Internet.

Dans mon entreprise, qui fait notamment du crédit à la consommation, un grand débat vient d'avoir lieu dans le cadre d'un projet de loi. Par exemple, l'Etat n'a pas proposé de soumettre les entreprises de crédit à une obligation de transparence, comme c'est le cas aux Etats-Unis où les banques sociales américaines doivent tenir des statistiques précises sur l'accès à la propriété des vrais pauvres, et sur les opérations de rénovation urbaines réservées aux minorités black et latino. L'administration américaine oblige les banques à être présentes et à offrir leurs prêts à ces populations et si elles ne le font pas elles sont pénalisées. L'efficacité du système est contrôlé par la publication de ratios que tout le monde doit respecter.

De même, dans le cadre de la Clinton Global Initiative, les exemples sont multiples. Pour fédérer des acteurs différents, qui *a priori* n'ont pas envi de se marier, car chacun revendique son identité, elle les fait travailler sur des projets concrets, avec des délais définis, des moyens et des objectifs MESURABLES. De façon à ce qu'au bout de 18 mois l'on puisse faire des évaluations. Et ça marche ! Ces projets ont pour fonction d'apprendre aux entreprises à s'adresser aux 3,5 milliards d'humains qui gagnent moins de 2 dollars par jour. L'ONG est là pour les obliger à s'adapter et à trouver des solutions. Comme, par exemple, Danone avec la Grameen Bank. Projet pour lequel le *process* de fabrication d'un yaourt a été complètement revu. Les alliances jouent un rôle fondamental à condition de pouvoir en mesurer les effets.

Autre exemple, si une économiste comme Esther Duflot, est responsable d'une chaire au Collège de France, c'est uniquement parce qu'elle fait de l'évaluation. Ce sont des programmes à mi-chemin entre l'économie et le social

dans lesquels les bonnes intentions ne sont plus considérées comme des mensonges. Les bonnes intentions, c'est bien, mais uniquement si l'on est capable d'en évaluer l'efficacité.

### > Une forte évolutivité dans le temps

Il y a donc un énorme besoin de mesures mais en même temps un énorme doute sur les mesures elles-mêmes. Le problème est de savoir ce que l'on mesure.

Par exemple, dans les années soixante-dix, à l'occasion du Rapport Nora-Minc sur l'informatisation de la France, des études montraient qu'il y avait une corrélation forte entre l'informatisation des entreprises et le nombre des comptables. Plus il y avait d'informatique plus il y avait de comptables. Car vu la position sociologique des comptables, ils avaient la possibilité d'utiliser les gains de performance de l'informatique pour accroître, pour sophistication les tâches comptables et ainsi accroître leur nombre.

De même, au milieu des années 90 on a pu constater un écart de productivité important entre les entreprises américaines et les entreprises européennes. Celui-ci représentait 1 point de PIB/an uniquement du fait de la différence d'équipement et de rapidité de diffusion des nouvelles technologies. Aujourd'hui, nous avons toujours cette différence de 0,8 entre les Etats-Unis et l'Europe. Une situation entièrement liée à la productivité globale des acteurs et à la manière dont ils utilisent ces technologies pour remettre en cause les *process* et travailler autrement. Donc, ce que l'on mesure ne cesse de se déplacer sans arrêt.

Autre exemple incroyable lié au facteur temps : Sanofi-Aventis, dont la qualité des dirigeants aurait dû les prémunir de leurs déboires. Ils avaient tout misé sur la valorisation des brevets. Un modèle sur lequel beaucoup de gens ont réfléchi à propos de l'immatériel. L'Acompli, devait être un *blockbuster*, mais après avoir suscité tant d'espoir ce médicament a été refusé par les autorités de mise sur le marché. Le modèle juridico-économique de l'immatériel sur lequel l'entreprise avait misé s'est trouvé en porte-à-faux. Le problème de la santé n'était pas seulement une question de brevet...

Il y a donc un besoin énorme de *reporting* mais aussi de mobilité. Il est des époques où le commentaire et l'interprétation du texte ont plus d'importance que le texte lui-même. Aujourd'hui, les chiffres sont importants mais aussi leurs interprétations. La rapidité d'interrogation par rapport aux chiffres est devenue encore plus prépondérante. Pour conclure, beaucoup de personnes analysent aujourd'hui la crise comme étant une crise de la démesure, de *lubris*.

Est-il facile de réinstaurer des systèmes de mesure pour combattre *lubris* ? J'ai eu l'occasion de codiriger une entreprise cotée. Jouer avec un indice boursier était particulièrement excitant. On se focalise sacrément dessus. Mais la mesure, au sens humain du terme, n'est pas forcément l'alliée indissociable de la mesure au sens quantitatif. Attention aux jeux de mots, attention aux images, vive les vrais concepts de l'immatériel. <

Philippe LEMOINE,  
Président-Directeur général du Groupe LaSer

« Il y a un énorme besoin de mesures mais en même temps un énorme doute sur les mesures elles-mêmes. Le problème est de savoir ce que l'on mesure. »



© DR

Alexis Karklins-Marchay

> Interview

## Que disent les normes comptables sur la valorisation financière des actifs immatériels ?

En fait peu de choses. Quant aux approches d'évaluation, elles sont toutes imparfaites. Ce qui compte ce sont moins les méthodes de calcul que le choix des paramètres. **Explications.**

«L'interprétation est un critère fondamental de leur mise en œuvre des normes comptables. D'où l'importance des nombreux travaux effectués pour éclairer un cadre comptable qui ne donne pas une interprétation unique.»

### > Capital immatériel : que disent les normes comptables sur la valorisation financière des actifs immatériels ?

À propos de la mesure de l'immatériel et de son évaluation comptable, on parle souvent de la valeur comptable comme si elle avait une définition unique. La réalité est moins simple, car la notion de valeur comptable comporte une dimension interprétative. En fait, les textes comptables disent peu de chose sur les techniques d'évaluation, ce qui n'est pas étonnant car l'évaluation n'est pas leur objet principal.

Sans faire un historique complet, il convient de rappeler que le régulateur comptable américain, puis l'IASB ont constaté que les éléments purement comptables étaient largement insuffisants pour expliquer la valeur des entreprises. Pourquoi ? Parce que tout un pan d'actifs n'était pas pris en compte, en particulier le capital immatériel constitué à partir des actifs incorporels.

### > Capital immatériel : qu'est-ce que la « juste valeur » ?

Selon la norme IFRS 3, – Regroupements d'entreprises, la juste valeur est le « *montant pour lequel un actif pourrait être échangé, ou un passif éteint, entre des parties bien informées et consentantes, dans le cadre d'une transaction effectuée dans des conditions de concurrence normales* ».

En premier lieu, je rappellerais que la notion de juste valeur n'est pas « la » valeur de marché. Il faut savoir que le corpus IFRS (de même que les normes américaines sur cette même thématique), fait référence à la notion de juste valeur dans un grand nombre de normes avec une définition commune. En revanche, la mise en pratique (le calcul proprement dit) peut différer d'une norme à l'autre. Par ailleurs, les textes comptables produits, aux États-Unis comme pour les IFRS, ne permettent de reconnaître pleinement les actifs immatériels que dans un seul cas : lorsqu'il y a une transaction. Il est donc erroné d'affirmer que l'on a aujourd'hui des bilans en juste valeur. Pour certaines entreprises qui ont procédé à de la croissance organique, les actifs incorporels sont en majorité absents

des comptes alors qu'ils représentent souvent une part importante de la valeur totale de ces entreprises. Ainsi, la comparabilité des bilans entre des entreprises qui font de la croissance organique et celles qui font de la croissance externe n'est pas possible.

Par ailleurs, les normes IFRS précisent à propos de la valorisation des actifs incorporels « *substance over form* », que la substance est plus importante que la forme. Autrement dit, l'interprétation est un critère fondamental de leur mise en œuvre. D'où l'importance des nombreux travaux effectués pour éclairer un cadre comptable qui ne donne pas une interprétation unique.

### > Capital immatériel : qu'est-ce qu'un actif incorporel ? Dans quelles conditions sont-ils reconnus ?

La norme IAS 38 (§8) définit un actif incorporel comme étant « *un actif identifiable, non monétaire et dépourvu de substance physique* ».

Un actif incorporel peut être reconnu s'il répond à la définition de la norme IAS 38 (§11 - 12), qui impose que l'actif incorporel soit identifiable afin de le distinguer du *goodwill*. Ainsi, cette définition est complétée des critères d'identification suivants :

– « (a) *l'actif doit être séparable, c'est-à-dire qu'il peut être séparé de l'entité et être vendu, transféré, concédé par licence, loué ou échangé, soit de façon individuelle, soit dans le cadre d'un contrat, avec un actif ou un passif lié ; ou*

– (b) *résulter de droits contractuels ou autres droits légaux, que ces droits soient cessibles ou séparables de l'entité ou d'autres droits et obligations.* »

Par ailleurs, un actif incorporel doit également répondre au critère de contrôle de la norme IAS 38 (§13 - 16) : « *Une entité contrôle un actif si elle a le pouvoir d'obtenir les avantages économiques futurs découlant de la ressource sous-jacente et si elle peut également restreindre l'accès des tiers à ces avantages.* »

Une telle définition permet de reconnaître des marques, des contrats-clients, des technologies ou même des actifs plus spécifiques comme les licences

Alexis Karklins-Marchay,  
Membre du comité  
scientifique de  
l'Observatoire de  
l'Immatériel,  
Associé  
Valuation & Business  
Modelling EMEIA Leader,  
Ernst & Young.



« Par nature, l'incorporel est source de différenciation. »

de télécommunications ou bancaires par exemples. Les normes comptables américaines et IFRS opèrent une distinction entre les actifs incorporels identifiables et le *goodwill*. Ce dernier est un « résidu » estimé par la différence, entre le prix d'achat d'une entreprise et la juste valeur de tous ses actifs et passifs. Économiquement, le *goodwill* intègre les synergies spécifiques attendues par l'acquéreur ainsi que les développements futurs ou encore des actifs incorporels qui n'existent pas le jour de la transaction.

### > Capital immatériel : pourriez-vous donner quelques exemples d'actifs incorporels reconnus par les IFRS ?

Les normes IFRS donnent dans une annexe, une liste illustrative, donc non exhaustive, des catégories d'actifs incorporels que l'on peut reconnaître dans le cadre d'une transaction, qui répondent aux critères précédents, et qui peuvent donner lieu à une valorisation. Cinq catégories sont citées : les actifs incorporels liés au marketing, liés aux clients, liés aux contrats, liés aux technologies et les actifs artistiques. Voici à titre d'exemples quelques actifs immatériels reconnus :

- au plan marketing : les marques, les logos, les noms de domaine, un titre de journal ou même un accord de non-concurrence ;
- pour les actifs liés aux clients : une liste de clients, un carnet de commandes, les contrats clients, des relations associées et mêmes des relations clients non contractuelles ;
- des contrats tels que des accords de licence, des contrats de leasing, un contrat fournisseur favorable. Par exemple, un contrat d'approvisionnement d'une matière première négocié à un tarif avantageux et qui depuis a vu son prix de marché augmenter ;
- pour les technologies : les brevets mais aussi les technologies non brevetées. Le brevet est souvent une arme de défense en réaction à la contrefaçon.

Cependant, les entreprises n'y ont pas automatiquement recours car elles ne souhaitent pas rendre public certains secrets de fabrication. Ainsi, une technologie non brevetée, qui peut générer un avantage économique futur, peut être valorisée en comptabilité lors d'une acquisition. Les logiciels, les bases de données, les secrets de fabrication, etc. entrent également dans cette catégorie.

Enfin, il existe un type d'actif qui peut être reconnu en continu dans l'entreprise indépendamment d'une transaction : la R&D. Plus précisément, il s'agit de la partie des frais de développement qui peut être immobilisée sous certaines conditions : il faut que le projet ait une faisabilité technique avérée, qu'il y ait une vraie intention d'achever le projet, la capacité à pouvoir le mettre en service, la capacité à pouvoir en tirer des avantages économiques futurs (le point clé de la définition), la disponibilité des ressources ainsi que la capacité à évaluer de façon fiable les dépenses qui lui sont affectées.

### > Capital immatériel : pourriez-vous donner quelques exemples d'actifs incorporels qui ne sont pas reconnus par les IFRS ?

La part de marché n'est pas reconnue par les IFRS car celle-ci ne peut faire l'objet d'un échange monétaire et n'est pas contrôlée par l'entreprise. Pour les mêmes raisons, le capital humain (*workforce*) n'est pas reconnu, en norme comptable, comme un actif séparable du *goodwill*. Ceci est discutable, mais une entreprise ne « possède » pas ses équipes. Toutefois, pour les besoins de la valorisation d'autres actifs incorporels (relations clients par exemple), il est nécessaire d'estimer la valeur du capital humain sans pour autant le reconnaître comme un actif.

### > Capital immatériel : quelles sont les grandes approches utilisées pour évaluer les actifs incorporels ?

Il faut savoir qu'en termes d'approches de valorisation il existe un souci constant d'amélioration. De façon schématique, les trois approches principales sont les suivantes :

- la première est la comparaison par le marché. Ceci étant, aucune société, aucun actif incorporel n'est directement comparable avec un autre, car par nature, l'incorporel est source de différenciation. En outre, les actifs incorporels ne sont pas cotés et sont rarement l'objet d'une transaction séparée ;
- la seconde concerne les approches par les revenus futurs traduits en *cash-flows* (flux de trésorerie disponibles) que l'entreprise espère de son actif. La difficulté réside dans le fait que cette approche est fondée sur le futur qui est par nature incertain. Celle-ci est pourtant la plus utilisée aujourd'hui parce qu'elle

« En conclusion, rappelons que si les méthodes d'évaluation sont essentiellement des calculs, ce sont le choix et la détermination des paramètres qui sont décisifs. »

est à la fois conceptuellement pertinente (la valeur de l'actif dépend des revenus qu'il va permettre de générer) et techniquement cohérente (la valeur de l'actif doit tenir compte du fait que tout actif possède des caractéristiques spécifiques) ;

- la troisième est l'approche par les coûts. Il s'agit d'évaluer l'actif en fonction de ce qu'il coûterait pour le recréer. Cela paraît logique, pourtant la valeur d'un actif ne dépend pas de ce qu'il a coûté mais plutôt de ce qu'il va rapporter. Ainsi, l'approche par les coûts reflète dans la plupart des cas une valeur minimale de l'actif. Sinon, une entreprise qui engage des frais publicitaires importants aurait automatiquement une plus grande valeur de marque. Or, ce n'est pas systématiquement le cas.

Ces trois approches constituent le socle de l'évaluation comptable. Le choix de l'approche sera guidé par la qualité et la quantité des informations disponibles ainsi que par la nature et l'ancienneté de l'actif concerné.

### > Capital immatériel : Existe-t-il plusieurs méthodes d'évaluation par les revenus ?

Les méthodes d'évaluation par les revenus les plus répandues sont : la méthode des redevances et la méthode des surprofits.

- La méthode des redevances est un modèle qui s'applique particulièrement à la valorisation de marques et de technologies. Le principe est le suivant : si je ne suis pas propriétaire de l'actif, quel montant serais-je prêt à concéder à son propriétaire pour avoir le droit de l'utiliser ? En simplifiant, quel serait le pourcentage de mon chiffre d'affaires que je serais prêt à concéder au propriétaire de l'actif ? Dans ce cas, on applique le plus souvent un taux de redevance à un chiffre d'affaires futur estimé sur l'activité particulière qui utilise la marque ou la technologie avec une

actualisation.

Sans préciser tous les paramètres, le choix du taux de redevance dépend de critères essentiels comme le secteur, la rentabilité de l'activité (plus la rentabilité est élevée, plus la redevance liée à l'actif aura de la valeur), la force de l'actif et son importance dans la décision d'achat des produits ou services qui lui sont liés.

Une remarque toutefois : cette méthode, comme d'ailleurs toutes les méthodes fondées sur les revenus, conduit à « séparer les actifs » alors que dans la pratique, il n'est pas dans la philosophie de l'entreprise d'isoler ses actifs. Au contraire, l'objectif est d'en créer et de les faire fonctionner ensemble. Une bonne marque aide à avoir de bons clients et réciproquement. Avoir une bonne technologie ne suffit pas à avoir de bons clients mais cela y contribue. Tous les actifs se nourrissent les uns les autres. Pour autant, il faut les reconnaître de façon séparée et déterminer le taux de redevance en analysant les forces et faiblesses de l'actif. D'où l'importance de faire une analyse qualitative et extra-financière solide des actifs incorporels.

- La méthode des surprofits (« *excess earnings* ») est notamment utilisée pour valoriser les relations clients, les contrats, les technologies, voire les marques. Elle part du principe qu'un actif va dégager une marge d'exploitation future et que celle-ci doit rémunérer tous les autres actifs dont l'entreprise a besoin. On retrouve les concepts d'*Economic Value Added* très en vogue à la fin des années quatre-vingt-dix : il faut déduire de la marge prévisionnelle dégagée par l'entreprise le coût de « portage » financier de tous les autres actifs.

En conclusion, il convient de rappeler que si les méthodes d'évaluation présentées ci-dessus sont essentiellement des calculs, ce sont le choix et la détermination des paramètres qui sont les plus décisifs. <

Propos recueillis par Philippe Collier



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 : \_\_\_\_\_



> GOODWILL MANAGEMENT  
46 BD de Sébastopol  
75003 PARIS