

capital immatériel

>ÉVALUATION
>PROTECTION
>VALORISATION

numéro 17 / décembre 2012

Sommaire

>Actualité de l'immatériel 2-3

La Ville de Paris chouchoute ses start-up

RSE : qu'en pensent les consommateurs ?

La défense du « Made in » : un sujet complexe et controversé

Le premier brevet unitaire européen pour début 2014 ?

>Capital Immatériel 4-7

RVS : un modèle de calcul ouvert et transparent

L'activité de l'Agence RVS s'inscrit dans la durée

L'APIE développe un référentiel adapté à la mesure de l'immatériel public

>Attractivité fiscale 8

Le coût des systèmes fiscaux tend à baisser dans le monde

>Éditorial Par Philippe Collier/ Rédacteur en chef

« Reference Value® » : pour une évaluation plus fiable de la valeur des entreprises

La nouvelle agence française d'évaluation indépendante « Reference Value Services » (RVS) a officiellement lancé sa première évaluation des entreprises du CAC 40, le 5 avril 2012. RVS a été créée sous la forme d'une SAS, en juin 2011, avec pour objet social, la production et la publication régulière d'une « Reference Value® » : une valeur normée, validée, contrôlée et publique, qui s'adresse à toutes les entreprises qu'elles soient cotées ou non cotées et même non susceptibles d'être cotées, comme c'est le cas des entreprises publiques ou de l'économie sociale.

> Une alternative à la notation financière des entreprises

Cette initiative se veut une alternative aux prestations contestées des agences de notation dont les modèles de calculs sont opaques et propriétaires. Tout comme leur mode de rémunération — souvent proportionnel à l'importance de la valorisation — est une source patente de conflits d'intérêts. Autre grande différence, la valorisation du modèle repose sur la mesure de la richesse de l'entreprise, ses actifs (fonds propres et stock des immatériels) qu'elle détient effectivement, contrairement aux agences de notation dont l'évaluation est principalement basée sur le calcul de la dette ou l'estimation de la solvabilité.

RVS exploite commercialement et de façon non-exclusive un modèle de calcul ouvert et non-propriétaire (*lire page 4*) dont le développement sera confié à, une structure neutre : une fondation ou une association qui sera dépositaire du modèle et responsable de son contrôle. À moins que cette dernière tâche ne relève d'un auditeur indépendant.

« Le modèle de calcul de la valeur des entreprises est de type DCF (Discounted Cash-Flows), la méthode d'évaluation éprouvée des cash-flows actualisés, qui est indépendante de l'approche des marchés financiers », explique Alan FUSTEC, l'un des trois fondateurs, président de Goodwill management, qui a conçu et

développé ce modèle depuis une dizaine d'années. Un modèle public qui est à l'origine de la méthode d'évaluation de l'Observatoire de l'Immatériel ainsi que du référentiel comptable Thésaurus Bercy ([téléchargeable ici](#)).

RVS se veut aussi une réponse aux dérives irrationnelles des cours de Bourse « *qui ne reflètent plus les performances fondamentales des entreprises.* »

> Trop de valeurs massacrées

Pour roder son outil et promouvoir son approche RVS a établi deux « Reference Value® » des sociétés du CAC40, en avril et septembre 2012, à partir des données financières et extra-financières publiques disponibles dans les rapports d'activités (70 % de la notation), complétées par des informations d'experts et de bases de données sectorielles (30 %). Le résultat est saisissant.

Selon Éric GALIÈGUE, analyste financier, président de Valquant et de l'Agence RVS, « *selon notre estimation, la valeur du CAC40, en septembre dernier, était de 5 576 points, pour une valeur estimée de l'ordre de 1 450 milliards d'euros alors que la valorisation boursière globale n'était que de 872 milliards ! Nos résultats sont très encourageants car, nous constatons que les performances fondamentales des entreprises sont mieux corrélées avec le facteur d'actualisation de RVS qu'avec le bêta boursier classique.* »

RVS compte établir une relation de durée et de confiance avec ses clients. Son service d'évaluation est proposé aux entreprises et aux investisseurs, dans le cadre d'un abonnement qui a déjà convaincu deux entreprises du CAC 40.

Pour RVS, la période actuelle, où la décote boursière est si importante, est particulièrement favorable. Avec sa démarche résolument tournée vers l'entreprise et sur le long terme l'Agence souhaite contribuer à redonner confiance en la valeur entrepreneuriale. Les indicateurs RVS aideront les entreprises et les responsables à mieux communiquer sur leurs atouts réels et la crédibilité de leurs perspectives d'évolution. <



Actualité de l'immatériel

> Acteur

Yves Lapierre,
nouveau président
de l'Observatoire de
l'Immatériel



L'assemblée générale de l'Observatoire de l'Immatériel, du 26 novembre 2012, a élu comme nouveau Président, Yves Lapierre, le directeur général de l'Institut national de la propriété industrielle (INPI) en remplacement de Laurent Habib mobilisé par le lancement de BABEL sa nouvelle agence de communication.

> Acteur

Danielle Bourlange
nouvelle directrice
générale de l'APIE



Danielle Bourlange, inspectrice générale de l'INSEE, a été promue directrice générale de l'Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE) par arrêté du ministre de l'Économie et des Finances publié au Journal Officiel du 12 octobre 2012.

Elle était, depuis la création de l'APIE, en 2007, directrice générale adjointe. Elle succède à Claude Rubinowicz qui a rejoint l'Inspection Générale des Finances, à compter du 22 octobre 2012.

> Politique

La Ville de Paris chouchoute ses start-up : bientôt 100 000 m² de pépinières et d'incubateurs



Paris n'entend pas devenir « une ville musée ». Elle veut, au contraire, renouer avec son passé prestigieux de ville lumière, de capitale de la mode et de la création et des expositions universelles... Première destination touristique mondiale, Paris est aussi une ville de savoirs, d'universités, de grandes écoles et de chercheurs (300 000 étudiants et 16 000 chercheurs publics). Mais, ces dernières années, son

activité a été plombée par la spéculation immobilière qui a fait fuir beaucoup d'entreprises et sièges sociaux vers la banlieue. Elle souffre par ailleurs d'une image de ville chère où il serait difficile de faire des affaires.

C'est pourquoi la Ville de Paris a décidé de consacrer plus d'un milliard d'euros à l'innovation entre 2002 et 2014. (600 M€ lors de la première mandature et 522 M€ pour celle qui se terminera en 2014.) Une politique qui vise à revitaliser le tissu économique en soutenant les start-up innovantes. Il y aurait, aujourd'hui « plus de 2 000 start-up à Paris » selon Fleur Pellerin, la ministre déléguée chargée des PME, de l'Innovation et de l'Économie digitale, qui

souhaite créer « un quartier digital », une « Silicon Valley » parisienne. Face à la compétition mondiale très rude, Paris ne manque pas d'avantages pour rivaliser avec New York, Londres, Berlin, Moscou, Shanghai, Singapour...

Selon la dernière étude PwC, Paris a gagné 4 places dans le classement mondial des villes innovantes en passant de la 8^e à la 4^e place. Paris a lancé, en 2008, le plan « Paris d'Avenir » pour développer un environnement propice à l'innovation. Celui-ci prévoit notamment de doubler la superficie des pépinières et des incubateurs pour atteindre 100 000 m² utiles en 2014 (contre 2000 m², il y a 10 ans !). Aujourd'hui,

Paris intra-muros compte, 75 000 m² de locaux adaptés et 22 incubateurs labellisés « Paris Innovation ». Ils accompagnent plus de 450 start-up, porteuses d'environ 1 200 emplois. En 2014, elles devraient être entre 800 et 850.

Selon Jean-Louis Missika, adjoint au Maire chargé de l'innovation, de la recherche et des universités, « Paris est une ville globale, une ville monde, pas une ville qui imite mais une ville qui innove. Une ville qui crée les emplois de demain, des emplois plus qualifiés et moins délocalisables. » Ville effervescente en matière de capital-risque et de capital-développement Paris compte 1 800 start-up dans le numérique contre 1 200 à Londres.

PhC

> Étude

« RSE : Qu'en pensent les consommateurs ? »

Le CREDOC (Centre de Recherche et d'Etudes pour l'Observation des Conditions de vie) publie une note de synthèse sur les liens entre les consommateurs et la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). La RSE est de plus en plus intégrée à la stratégie des PME (34 %) que des grandes entreprises (33 %). Et celles-ci considèrent désormais les consommateurs comme une des « parties prenantes » qu'il convient d'informer et de protéger. De leur côté, les consommateurs ont dans leur majorité entendu parler de RSE ou d'entreprises responsables. Ils associent



la RSE à l'idée d'une responsabilité à l'égard de l'environnement qui doit être respecté par les entreprises. Toutefois, la RSE renvoie avant tout, pour les consommateurs, à l'idée d'une responsa-

bilité des entreprises à l'égard des personnes qui travaillent pour elles : une entreprise peut ou devrait être qualifiée de responsable lorsqu'elle assure à ses salariés de bonnes conditions de

travail et de rémunération, et également d'emploi, en évitant licenciements et délocalisations.

Télécharger la Note de Synthèse

> Enquête

La défense du « Made in » : un sujet complexe et controversé

Pour certains le patriotisme économique du « Made in France » est dépassé et impossible à contrôler dans un contexte d'internationalisation des productions. La traçabilité de la valeur ajoutée et la réforme des prix de transfert seraient plus pertinentes. En revanche, pour les consommateurs l'identification de l'origine d'un produit reste un élément d'information déterminant du choix.

La défense du « Made in » ne fait pas l'unanimité. D'une part, les industriels, qui ont largement délocalisé leurs productions, ne tiennent pas à être stigmatisés. D'autre part, il est de plus en plus difficile, pour les produits complexes, de distinguer entre ce qui a été fait en France

et à l'étranger. Enfin, les États sont plus préoccupés par l'origine de la création de valeur (source d'impôts et de taxes) que du produit matériel en lui-même. Une approche qui est défendue par Pascal Lamy, le directeur général de l'Organisation mondiale du commerce (OMC).

Tracer l'origine de la valeur ajoutée

L'important serait donc moins de savoir si un objet a été fabriqué ou non dans tel ou tel pays mais de comprendre comment sa valeur ajoutée se répartit entre les pays. Pour le Prix Nobel Joseph Stiglitz, « il devient plus compliqué d'identifier où est véritablement réalisée l'activité économique d'une entreprise. Ensuite,

il faut déterminer si cette activité a lieu pour des raisons économiques ou fiscales. Aujourd'hui, le cadre utilisé à l'international s'appelle le système de prix de transfert. Afin de déterminer l'activité réalisée dans un pays, vous observez la valeur des biens exportés et celle des biens importés, la différence étant la valeur ajoutée dans votre pays. » (JDN du 6/10/12) Par exemple, Apple indique sur son iPhone la mention « conçu en Californie et assemblé en Chine ». Ceci pour indiquer que, bien que fabriqué en Chine, l'iPhone est avant tout le produit de la créativité et du savoir-faire de la Silicon Valley. Ainsi, la Chine ne gagnerait que 10 \$ sur un iPhone vendu 459 \$ par Apple. Preuve

que le prix du produit relève plus de l'immatériel que du matériel. Un exemple qui conforte la position des designers français pour lesquels la priorité est de relancer le « Design in France » plus que le « Made in France ». La génèse d'un produit industriel (et de ses services associés) peut alors se comparer à un processus éditorial. Une démarche sur laquelle travaille notamment un chercheur comme Olivier Bomsel de l'École des mines de Paris.

PhC

- Lire aussi le rapport récent «Au-delà du «Made in France», la «global quality»» de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris. Rapporteur : Jean-Claude Karpelès, Vice-président de la commission économique & finances à la CCIP.

> Étude L'Inpi veut faciliter l'innovation collaborative



L'Observatoire de la propriété intellectuelle (INPI) publie une étude, réalisée par PwC, qui étudie et propose des solutions concrètes de gestion de la propriété intellectuelle dans le cadre de d'innovation collaborative. Une démarche qui intéresse tout particulièrement les entreprises partenaires des pôles de compétitivité. Dont parfois, les débuts ont été retardés faute d'avoir su régler les épineuses questions d'évaluation des apports respectifs et de partage des gains futurs escomptés.

> Europe

Le premier brevet unitaire européen pour début 2014 ?

Le 19 novembre dernier, les États membres de l'UE qui participent à la coopération renforcée ont approuvé à l'unanimité le dossier du brevet unitaire lors de la réunion du Comité des représentants permanents (Coreper I). Le soir de cette même journée, les membres de la Commission des affaires juridiques du Parlement européen (JURI) se sont rencontrés à Strasbourg pour une réunion extraordinaire durant laquelle ils se sont largement prononcés en faveur de la proposition adoptée par les États membres.

Ces développements invitent à l'optimisme après 35 années de négociations. Si tout va bien, l'accord devrait être adopté par le Conseil « Compétitivité » du 10 décembre 2012, et le Parlement pourrait voter au cours de sa séance plénière du mois de décembre, sous réserve d'éventuels amendements déposés par les groupes politiques....

Télécharger le rapport de l'Assemblée nationale sur « le brevet européen à effet unitaire » (du 13 novembre 2012)

> Exposition

« Design, où es-tu? »

du 16 novembre 2012 au 24 Mars 2013

Paris - Cité des sciences et de l'industrie

Cette exposition, présentée par l'Agence pour la promotion de la création industrielle (APCI), est la vitrine du design de l'année. Ce 13^e grand rendez-vous annuel, baptisé « Observateur du design 13 », expose 170 réalisations, espaces et services issus de tous secteurs d'activité. Fait rassurant, le contexte économique n'affecte pas le secteur du design. Bien au contraire, le comité qui décerne les labels fait part cette année d'une sélection de qualité, responsable, marquée par une conscience grandissante des enjeux de société.

Par ailleurs deux évolutions importantes affectent l'exercice du métier de designer : un nombre croissant de jeunes designers cherchent à auto éditer leurs créations ; émergence d'une génération de designers entrepreneurs.

L'exposition est conçue autour de cinq itinéraires de découverte dévoilant les différents contextes d'intervention du design dans :

- la réflexion et l'anticipation ;
- les matériaux et la production ;
- les usages et les services ;
- les formes et les couleurs ;
- l'identité et les valeurs.

> Thèse en préparation Etude de la construction du capital immatériel de la maison de Cognac Hennessy (1765-1971)

Mise en perspective du rôle de la réputation dans les stratégies commerciales d'une firme

Thèse en préparation de Thomas Mollanger, sous la direction de Hubert Bonin, à Bordeaux 4, Sciences économiques, depuis le 5 octobre 2012.

Prenant en considération les récentes conclusions apportées par « l'économie des singularités », cette étude vise à comprendre de façon structurelle la construction du capital immatériel de la société Hennessy, depuis sa fondation en 1765 jusqu'à son association à Moët & Chandon en 1971.
www.theses.fr



©DR

Eric Galiègue,
Président de l'Agence RVS

« Autant le prix dépend de multiples facteurs, autant la valeur doit s'établir à partir d'un étalon, d'un modèle de calcul reconnu et partagé de tous. »

> Méthodologie

RVS : un modèle de calcul ouvert et transparent

La Reference Value® repose sur un modèle d'évaluation qui prend en compte l'ensemble des actifs de l'entreprise. - **Démonstration.**

Le modèle de calcul de la valeur des entreprises utilisé par RVS est une approche de type DCF (*Discounted Cash Flows*) indépendante de celle des marchés financiers, mais conforme à la finance classique, qui considère que la valeur de l'entreprise est égale à l'actualisation de ses profits futurs, de ses cash-flows futurs actualisés. Pour Alan FUSTEC, « *il est évident que ceux-ci ne tombent pas du ciel et que la performance d'une entreprise dépend largement de ses ressources internes, et en particulier des différents capitaux immatériels qu'elle possède ou dont elle dispose.* »

L'originalité de la méthode tient au fait que l'évaluation ne repose pas sur la promesse d'un business plan aléatoire, (un compte de résultat prévisionnel) mais sur l'analyse rigoureuse de l'état de tous les actifs (matériels et immatériels) et de leur capacité à générer des profits.

Le modèle part du principe que le succès de l'entreprise dépend de quatre facteurs globaux interdépendants : sa santé financière, son capital immatériel, sa stratégie et son contexte macro-économique. À partir de ces facteurs les valeurs nécessaires à l'établissement d'un DCF légèrement modifié sont calculées, à savoir :

- un taux de croissance probable de l'entreprise
- un coût moyen pondéré du capital (lié aux fondamentaux de l'entreprise et non plus au bêta boursier).

La « Reference Value® » est la somme actualisée des cash-flows de l'entreprise selon la formule suivante :

$$\text{Reference Value} = \sum_{i=1}^{\infty} \left(\frac{\text{Cash Flow normatif d'origine} (1+\text{croissance})}{1 + \text{facteur d'actualisation}} \right)^i$$

La formule intègre trois grandes composantes :

- Un cash-flow normatif d'origine (non pas le dernier cash-flow observé) ;
- La croissance organique de l'entreprise qui dépend : de la croissance moyenne de son secteur ; de son capital immatériel (avoir de bons actifs) et de sa stratégie (le rating SR qui traduit ce que l'entreprise fait : ses bonnes actions), et enfin ;
- Un facteur d'actualisation (FA) (son risque) qui se calcule à partir de quatre « rating » reposant sur de nombreux indicateurs quantitatifs et qualitatifs étalonnés (dont les notes varient de 0 à 20) :
 - la qualité des actifs immatériels (rating IR),
 - le risque financier (rating FR),
 - le contexte macro-économique de l'entreprise (rating ER),
 - la qualité des données disponibles (rating DR), et enfin,
 - du taux d'intérêt de base moyen sur un an (OAT).

> Définitions et précisions

• **Le rating des données DR** (Data Rating) dépend de l'information disponible. Il sera d'autant plus faible que l'entreprise publie peu d'information. Il reste cependant important et significatif lorsque, pour les entreprises cotées, l'évaluation RVS de base se fait à partir des rapports d'activité de l'entreprise.

En revanche, cet indicateur sera à son maximum dans le cadre d'une évaluation RVS+ sollicitée par l'entreprise. Les informations seront plus fiables et plus justes ce qui améliore la fiabilité du diagnostic : l'évaluation sollicitée est plus robuste. Elle produit une valeur de l'entreprise supérieure à l'évaluation indépendante car la décote pour incertitude sur les données disparaît.

• **Le rating immatériel (IR)** est dérivé de la méthodologie d'évaluation Thésaurus Bercy. Le 1er référentiel Français d'évaluation des 10 actifs immatériels conçu par l'Observatoire de l'Immatériel pour le ministère de l'Économie et des Finances. Le poids de ces actifs, dans le processus de création de valeur, varie fortement d'un secteur à l'autre.

• **Le rating stratégique SR** prend en compte deux dimensions fondamentales, véritable terreau d'une bonne stratégie d'entreprise : d'une part, la composition et la qualité de la gouvernance opérationnelle dans le comité de direction et d'autre part, dans le conseil d'administration. Le SR a aussi une dimension qualitative avec une évaluation « à dire d'experts » réalisée auprès d'analystes extra-financiers des cabinets Oddo et Chevreux portant sur la qualité de la stratégie de l'entreprise.

• **Le rating financier FR** est la moyenne du ratio de la structure financière (lui-même calculé à partir de trois ratios : dette financière/cash-flow ; dette financière/fonds propre et le ratio de couverture des frais financiers) auquel s'ajoute la volatilité historique des bénéfices et des ventes de l'entreprise.

• **Le rating du contexte économique ER** combine l'Economic Momentum moyen pondéré de l'entreprise (données Eurostat) et la volatilité des ventes de l'entreprise qui influe directement son chiffre d'affaires.

En conclusion, le modèle de calcul de la valeur des entreprises utilisé par RVS est un modèle public. Il sera placé sous la responsabilité d'une autorité responsable. Celle-ci aura la vocation à critiquer le modèle, à l'enrichir, à le faire évoluer... Rien n'empêchera d'autres acteurs de s'en servir librement ; Enfin, l'établissement de la Reference Value® — dont la vocation est d'être publiée et diffusée le plus largement possible — sera contrôlé par une entité indépendante, de type commissaire aux comptes, responsable de la conformité. <

> Business model

L'activité de l'Agence RVS s'inscrit dans la durée

Établir et publier la Reference Value® des entreprises selon un modèle public, sous le contrôle d'un auditeur indépendant.

- Présentation.

Pour les fondateurs de l'Agence RVS, la période actuelle, marquée par une décote boursière importante, est particulièrement favorable au lancement d'une nouvelle agence d'évaluation. Celle-ci souhaite, en effet, contribuer à rétablir la confiance dans la valeur entrepreneuriale, en adoptant un positionnement résolument tourné vers l'entreprise et sur le long terme. Les indicateurs RVS — contrôlés par un auditeur indépendant — aideront les entreprises et les responsables à mieux communiquer sur leurs atouts réels et la crédibilité de leurs perspectives de croissance. De fait, le lancement de cette initiative suscite beaucoup d'intérêt et de curiosité aussi bien de la part du milieu financier (associations, investisseurs institutionnels, gestionnaires d'actifs) que des émetteurs. Cependant, selon ses promoteurs, « *le succès de l'entreprise ne pourra se juger que sur le long terme. Après avoir déjà consacré deux années de R&D pour valider le concept, le business model et la taille du marché, il faudra encore attendre entre 5 et 7 ans avant de pouvoir affirmer que le pari est gagné* ». C'est pourquoi, RVS envisage de procéder à une levée de fonds minimale de 3 millions d'euros, dès que possible, pour financer son développement et industrialiser sa démarche, auprès d'investisseurs financiers et d'investisseurs partenaires. « *Cette augmentation de capital devrait particulièrement intéresser des investisseurs institutionnels (caisses de retraites, assureurs, mutuelles) qui sont directement intéressés à une meilleure évaluation des actifs et des entreprises* », estime Éric GALIÈGUE.

> Trois types d'usages

Coté clients, la démarche suppose d'établir une relation de confiance dans la durée afin de tirer pleinement partie de l'établissement d'une valeur qui sera suivie dans le temps.

Ainsi, estime François DELAVENNE, « *si la valeur boursière (Market Value) est utile pour les transactions, elle est inappropriée pour une évaluation à long terme. De plus, elle ne permet pas de faire des comparaisons sur la valeur des entreprises entre elles* ». »

Trois types d'usages sont ainsi mis en avant pour démontrer les avantages de la « Reference Value® » :

- 1) mieux préparer une transaction ;
- 2) motiver une détention ;
- 3) effectuer des comparaisons.

Concrètement, les usages de la « Reference Value® » peuvent être les suivants :

- Pour les entreprises :

- Obtenir une meilleure valorisation lors d'une cession

ou d'une ouverture de capital ;

- Améliorer sa communication financière externe et interne ;

- Déterminer la rémunération variable des dirigeants en fonction de l'évolution de la Reference Value®.

- Pour les investisseurs institutionnels et les gestionnaires d'actifs :

- Recherche d'entreprises cotées à fort potentiel, sélection d'entreprises selon la qualité de leurs actifs immatériels ;
- Mesure des performances d'un portefeuille selon l'évolution de sa Reference Value® ;
- Comptabilisation selon la Reference Value®.

> Un partenariat sur le long terme

Outre la publication régulière et gratuite de la « Reference Value® » des entreprises du CAC 40 à des fins pédagogiques et de promotion de la méthode, le chiffre d'affaires proviendra de la commercialisation de son service d'évaluation. Celui-ci est proposé aux entreprises et aux investisseurs, dans le cadre d'un abonnement facturé entre 5 000 et 30 000 euros/an, selon la taille de l'entreprise.

Deux niveaux d'abonnement et de services sont proposés :

- Un premier niveau d'évaluation reposant sur les informations publiques diffusées par l'entreprise et en particulier sur ses perspectives de revenus futurs. Elle est donc conditionnée par un paramétrage de volatilité, notamment le degré d'incertitude sur les ventes ou les clients susceptibles d'affecter le chiffre d'affaires ;

- Un second niveau, plus élaboré, est effectué à partir de la recherche et de la production d'informations plus riches. Cette approche intègre la mise à jour de variables contextuelles et la prise en compte des changements futurs (bons ou mauvais, car le modèle, pour être crédible, doit fonctionner dans les deux sens) en vue de la production d'une valeur optimisée. En apportant plus de transparence et de visibilité aux observateurs, l'entreprise peut ainsi espérer réduire sa prime de risque et obtenir de meilleures conditions financières.

Il va de soi que les entreprises s'engagent à fournir les informations nécessaires, pour que les évaluations du capital naturel, du capital marques ou encore de la propriété intellectuelle, soient les plus précises possibles. <

Pour en savoir plus :

www.rvs-reference-value-services.fr



© DR

Kristof De MEULDER,
Chef de projet APIE

« L'APIE a identifié une soixantaine de critères permettant de mesurer la qualité des différents éléments constituant le patrimoine immatériel public. »

> Application

L'APIE développe un référentiel adapté à la mesure de l'immatériel public

Dans un contexte budgétaire contraint, les organismes publics doivent d'adapter et repenser leurs missions en valorisant au mieux leurs actifs immatériels - **Cadre de référence.**

Dans le secteur privé, l'avantage compétitif des entreprises est principalement constitué d'éléments immatériels comme la puissance des marques, les savoir-faire, la capacité d'innovation. Cet état de fait est de mieux en mieux intégré dans la stratégie des entreprises où des outils spécifiques à la gestion des actifs immatériels se multiplient.

Au sein de la fonction publique, il ne peut en être autrement. Dans un contexte budgétaire contraint, les organismes publics se doivent de tirer le maximum du potentiel de leurs actifs immatériels. En 2010, Yolanda Ramirez, experte en management du capital intellectuel, a d'ailleurs relevé que de nombreux auteurs ont reconnu que le capital intellectuel était autant présent, voire plus, dans le secteur public que dans les entreprises privées (1).

Même si les objectifs intrinsèques du public sont très éloignés de ceux du privé, les administrations ne peuvent pas rester insensibles à l'émergence du poids de l'immatériel dans le processus de production du service public. Ces processus se fondent en effet largement sur des éléments intangibles : savoir-faire, développements informatiques, marques, bases de données, capacité organisationnelle, etc. Ces ressources sont difficilement gérables du fait de leur nature intangible et encore assez mal appréhendées par les gestionnaires publics.

> Le tableau de bord de l'immatériel public élaboré par l'APIE

L'APIE a travaillé sur l'élaboration d'une méthodologie, adaptée au secteur public, facilitant la gestion du patrimoine immatériel. Cette méthodologie s'inspire à la fois des expérimentations menées à l'international et des approches appliquées dans le secteur privé comme la « *Balanced Score Card* » et le « Thésaurus Bercy » (2) commandé par le ministère des Finances et de l'économie à l'Observatoire de l'immatériel. Ces travaux soulignent unanimement que le niveau de performance d'un organisme dépend largement de la qualité de ses actifs immatériels. Cette qualité peut être définie par la robustesse et la pérennité des actifs, mais également par leur capacité à contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques d'une entité. Évidemment, la qualité d'un actif immatériel comme une marque n'est pas mesurable dans sa globalité. Il convient donc de décomposer ces actifs en éléments suffisamment fins pour permettre leur mesure à l'aide d'indicateurs chiffrés.

A partir de ce constat et en s'appuyant sur son expérience, l'APIE a identifié une soixantaine de critères permettant de mesurer la qualité des différents éléments

Décomposition du patrimoine immatériel public et indicateurs de mesure

Catégories	Sous-catégorie	# Critères
Capital relationnel	Satisfaction des usagers Satisfaction des bénéficiaires publics Dématerrialisation Notoriété Perception Transparence Partenariat	6 1 2 3 6 6 1
Capital structurel	Savoir-faire Organisation Innovation Support technologique Propriété intellectuelle	9 4 5 2 5
Capital humain	Attitudes et valeurs Développement personnel Satisfaction Gestion des compétences et des carrières	3 4 3 3
Total		63

(1) Yolanda Ramirez, « *Intellectual capital models in Spanish publish sector* », *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11, n°2, 2010, Emerald.

(2) « *Thésaurus-Bercy VI - Référentiel français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises* »

« Le départ de certains agents peut affecter le « savoir-faire » et entamer le « capital marque » de l'entité. »

ments constituant le patrimoine immatériel public. Ces indicateurs peuvent être regroupés au sein de trois grandes catégories (capital relationnel, capital structurel et le capital humain) comme détaillé dans le tableau ci-contre « *Décomposition du patrimoine immatériel public et indicateurs de mesure* ».

> Une première application concrète : l'exemple de l'Institut du cheval et de l'équitation

Ce référentiel conçu par l'APIE a été expérimenté au sein de l'Institut français du cheval et de l'équitation (IFCE), établissement public issu de la fusion entre les Haras nationaux et l'École nationale d'équitation. Cet organisme dispose d'un patrimoine immatériel très riche et diversifié : bases de données, compétences et savoir-faire (reproduction, art équestre, pédagogie, génétique, métiers du cheval, etc.), marques prestigieuses (Haras Nationaux, Cadre Noir), sites internet, etc.

Cet établissement historique, créé en 1665, a connu ces dernières années une série de réformes qui sont venues bouleverser son existence. Outre la fusion mentionnée précédemment en 2010, l'Institut est en train de transférer une de ces activités historiques, l'étalonnage, au secteur privé. Cette réorganisation de la filière conjuguée à l'évolution de la place du cheval dans la société, oblige l'IFCE à repenser sa stratégie et réinventer ses missions.

Cette réforme est assez représentative de ce qui se passe actuellement dans le secteur public qui doit s'adapter à l'environnement extérieur. Dans ce contexte, le pilotage des actifs immatériels devient particulièrement pertinent comme l'affirme Eric Kong (3). En plus d'être un outil stratégique particulièrement adapté pour répondre aux spécificités du secteur public (évolution permanente, objectifs

parfois contradictoires et ressources déclinantes), il crée un cadre de référence lui permettant de faire face à ce contexte en perpétuel mouvement.

En effet, la réflexion sur la qualité de ses actifs immatériels pousse un organisme public à s'interroger notamment sur ses valeurs à travers l'analyse de sa marque, ses forces et faiblesses au niveau de ses savoir-faire, l'optimisation de ses ressources informatiques et de ses achats de prestations intellectuelles en général, etc. Autant d'éléments qui permettent ensuite de dresser une feuille de route stratégique.

Le travail mené au sein de l'IFCE a certainement permis de confirmer l'extraordinaire richesse de son patrimoine immatériel. Mais cette analyse a également mis en évidence des menaces susceptibles de détruire une partie de ce patrimoine à court et moyen termes. Le départ de certains agents détenant des compétences rares suite à la cession de l'activité d'étalonnage peut affecter le capital « savoir-faire », l'évolution des missions peut déstabiliser la perception des usagers et entamer le capital « marque » de l'entité, etc. Grâce aux indicateurs de mesure, il est possible de mettre en évidence ces destructions de valeur immatérielle et d'engager des actions correctrices si nécessaire.

En période de restriction budgétaire, ce type d'analyse permet à l'Institut d'optimiser l'allocation de ses ressources en fonction des risques identifiés, mais également de gagner en efficience grâce à une sensibilisation des agents publics quant aux enjeux de l'immatériel. Mais surtout, il permet de redonner du sens aux réformes menées au sein des organismes publics en contribuant à l'élaboration d'un projet de développement. <

Kristof De Meulder, Chef de projet APIE
kristof.de-meulder@apie.gouv.fr
www.economie.gouv.fr/apie



(3) « *The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations* » - Eric Kong, *Intelation Journal of Management Review*, Volume 10 (2008).

> Productivité

Le coût des systèmes fiscaux tend à baisser dans le monde

En dépit de l'incertitude économique, les gouvernements continuent à réformer leurs systèmes fiscaux, pour les simplifier et réduire les contraintes sur les entreprises pour s'y conformer.

- Présentation.

Le rapport « *Paying Taxes 2013* », publié par la Banque Mondiale, l'IFC et PwC, révèle que sur 185 pays analysés, seulement 31 ont pris des mesures, entre juin 2011 et mai 2012, pour faciliter le paiement d'impôts par les PME et diminuer le coût de leur recouvrement. « *Nous observons une tension entre la nécessité pour les gouvernements d'augmenter les recettes fiscales et, parallèlement, celle de fournir un système qui encourage l'activité et la croissance économique. Les gouvernements qui cherchent à créer un climat fiscal plus favorable aux entreprises doivent se focaliser non seulement sur les taux d'imposition, mais également sur la réduction du temps et des efforts nécessaires pour respecter les obligations fiscales,* » constate Philippe Durand, avocat associé chez Landwell & Associés, membre du réseau PwC.

les formalités administratives et la complexité des systèmes fiscaux et peuvent contribuer à un meilleur respect des obligations fiscales et à une réduction du coût. Il convient de saluer cette évolution, qui permet de réduire la charge administrative imposée par l'administration fiscale dans toutes les régions du monde, » indique Augusto Lopez Claros, directeur du Département indicateurs mondiaux et analyses au sein de la Banque Mondiale.

Le rapport relève qu'une entreprise de taille moyenne paie un taux d'imposition total moyen correspondant à 44,7 % de son résultat commercial, et que 27,2 paiements et 267 heures sont nécessaires pour se conformer à la réglementation fiscale. Les données relatives à la France sont un taux d'imposition de 65,7 %, un nombre de paiements de 7 et 132 heures pour remplir les déclarations.

Au cours des huit années qui se sont écoulées depuis le début de l'étude, le temps moyen consacré au respect des obligations fiscales a diminué de 54 heures, soit presque sept jours de travail, et le nombre de paiements a été réduit de plus de six, tandis que le taux d'imposition total a baissé de près de 1 % par an. <

Philippe COLLIER

Le rapport intégral est disponible sur le site www.pwc.fr

« Les données relatives à la France sont un taux d'imposition de 65,7 %, un nombre de paiements de 7 et 132 heures pour remplir les déclarations.. »

> Une semaine de travail en moins en huit ans

L'étude démontre que la croissance est plus forte dans les économies qui ont pris des mesures pour réduire la complexité de l'administration fiscale – tant en termes de nombre de paiements qu'en termes de temps nécessaire aux travaux de gestion de l'impôt.

« *La télédéclaration et le paiement en ligne réduisent*

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 : _____



Le bulletin de l'Institut de l'intelligence du capital de la création

capital
immatériel

> GOODWILL MANAGEMENT
46 BD de Sébastopol
75003 PARIS

capital
immatériel

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