

capital immatériel

> ÉVALUATION
> PROTECTION
> VALORISATION

Editorial

Par Arnaud Bergero/
Manager Goodwill-management



Sommaire

Actualité de l'immatériel 2

La financiarisation des actifs immatériels

Création de l'ICI, Institut de la Comptabilité Immatérielle

Invité du mois 3

Entreprises 4-5

Le capital immatériel d'un réseau de franchises avec la Mie Caline

Royal Air Maroc mesure son capital immatériel

Bâtiments 6-7

Valeur immatérielle des bâtiments et bien-être des occupants

Valeur d'usage d'un bâtiment de bureau

Territoires 8-10

Panorama des communes françaises créatrices de valeur

La valeur créée par la CCI Brest

Juridique 11-12

La Matrice de Partage : un outil d'analyse de la chaîne de valeur

Vers une nouvelle définition de l'entreprise

Chez Goodwill-management, nos équipes travaillent à démontrer qu'une entreprise transparente qui partage des valeurs responsables, met en place un environnement propice à créer de la valeur économique pour l'ensemble de ses parties prenantes : ses actionnaires, ses collaborateurs, ses clients...

Cette vision, qui ne faisait pas l'unanimité dans le monde économique il y a encore peu, devient de plus en plus prégnante et partagée.

En effet, l'ISO 26 000, la norme internationale de référence sur le sujet de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), propose une grille de lecture de l'entreprise en fonction de l'impact qu'elle a sur ses parties prenantes. La conception de l'entreprise est en train de changer mais des progrès restent encore possibles. À ce stade, cette norme n'est pas contraignante pour les entreprises et seules les plus engagées en appliquent les recommandations. De la même façon, la reconnaissance du capital humain comme une composante majeure de la création de valeur en est encore à ses prémices.

Mais qu'en dit la Loi ?

Selon l'article 1833 du Code Civil : « Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés. »

L'entreprise semble donc devoir servir les intérêts particuliers de ses actionnaires. Mais comme nous l'avons souligné précédemment, cette vision évolue. L'entreprise appartient bien évidemment aux associés qui sont le moteur de son développement, mais on ne peut plus nier que l'entreprise impacte d'autres acteurs de la société et qu'elle ne peut donc prospérer sans se soucier d'eux.

Ainsi dans le projet de Loi sur la croissance et l'activité de 2015, on pouvait voir figurer un amendement au fameux article 1833 qui proposait que l'entreprise soit « gérée au mieux de son intérêt supérieur, dans le respect de l'intérêt général économique, social et environnemental ». Un pas important sur le plan légal était alors sur le point d'être franchi, mais l'amendement a été retiré du projet de Loi.

Dans une intervention récente, le Président de la République, Emmanuel Macron, a formulé le souhait suivant : « Je veux qu'on réforme profondément la philosophie de ce qu'est l'entreprise ». Le débat semble donc être relancé et l'on peut à nouveau espérer que la place de l'entreprise dans la société soit repensée pour être en phase avec les défis du XXI^e siècle.

Mais ne nous méprenons pas, ce n'est pas la définition légale de l'entreprise qui transformera, à elle seule, le modèle économique actuel en un modèle durable et responsable. Mais toutes les mutations sont faites de petits pas et la reconnaissance formelle de l'intérêt social et environnemental de l'entreprise en est un. Un des signaux faibles qui contribue à faire évoluer les mentalités et qui nous donne chez Goodwill-management l'énergie pour défendre notre conviction : **les valeurs créent de la valeur.**

Une conviction que Goodwill-management met en oeuvre chaque jour à travers son métier mais aussi en interne avec sa propre démarche RSE.

Faire de la RSE c'est aller au-delà des contraintes réglementaires et avec l'ensemble des membres de la Communauté LUCIE, nous tentons de montrer la voie, en ayant obtenu le label du même nom pour la seconde fois.

La financiarisation des actifs immatériels

Ce deuxième volet du Référentiel Thésaurus-Capital-Immatériel, a pour objectif de présenter les principales méthodes retenues d'évaluation financière du capital immatériel d'une entreprise. Il vient donc en complément au premier volet, axé sur la méthodologie d'évaluation extra-financière du capital immatériel d'une organisation.

Dans un premier temps, les méthodes usuelles d'évaluation financière des actifs incorporels sont introduites, celles-ci étant réparties en quatre types d'approches, par :

- les coûts ;
- les comparables ;
- les flux de trésorerie ;
- les options réelles.

Une application de ces méthodes à l'évaluation des marques est ensuite proposée.

Une grande partie du document est réservée aux modalités d'évaluation

financière retenues dans le cadre de Thesaurus. Deux méthodes sont détaillées : une première pour déterminer la valeur des actifs à inscrire au bilan Thésaurus, et une deuxième pour estimer la valeur de marché de l'entreprise.

La première, destinée à établir la valeur patrimoniale, est estimée via la méthode des coûts de remplacement, tandis que la deuxième, via la valeur de rendement des actifs de l'entreprise.

Par la suite, deux approches alternatives d'évaluation des entreprises sont exposées :

- l'estimation de la valeur de rendement des actifs par une approche par les multiples
- la méthode Rodriguez-Castellanos (Castellanos et al., 2007), ainsi qu'un lien entre l'approche par les flux et celle par les multiples.

Dans une dernière partie, le référentiel

se focalise sur les passifs immatériels de l'entreprise, deux éléments importants étant mis en exergue :

- l'identification des dettes cachées de l'entreprise ;
- la méthode d'estimation des dettes d'exploitation immatérielles.

Ce référentiel représente un cadre d'analyse complexe du capital immatériel d'une entreprise, par le large choix de techniques d'évaluation financière qu'il propose. Il constitue un apport considérable à la littérature sectorielle spécialisée, étant donné le contexte législatif actuel, qui impose aux entreprises une évaluation régulière de leurs actifs immatériels, via les normes IAS 38 et IFRS 3.

Une version 3 de Thésaurus-Bercy devrait être publiée en 2018.

— Raluca Pavel

[#ICI] Crédit de l'Institut de la Comptabilité de l'Immatériel

En juillet, l'**Institut de la Comptabilité de l'Immatériel (ICI)** a été créé.

Initié par Alan Fustec, Président de Goodwill-management, l'objectif de l'ICI est non seulement de promouvoir et d'assurer la reconnaissance des actifs immatériels, mais aussi d'aider les entreprises à mieux les identifier, les évaluer et les piloter dans leur processus de création de valeur. Les missions de l'ICI sont encore en cours de définition, mais déjà plusieurs points se dégagent.

Le premier point consiste à mettre à jour la méthode d'évaluation des actifs immatériels Thésaurus-Bercy sur la base des publications scientifiques les plus récentes et des retours 'terrain'.

Enrichie des contributions des membres actuels de l'ICI, une nouvelle version est prévue pour début 2018.

Dans un deuxième temps, l'association vise à mettre à disposition des membres les ressources dont elle dispose sur le sujet. Celles-ci incluent de la documentation scientifique existante, la création prochaine de MOOCs (formations en ligne ouvertes à tous) ou encore de présentations physiques et de temps d'échange.

Le but est de permettre à toutes les entreprises intéressées ainsi qu'aux chercheurs et aux scientifiques de s'informer et se former facilement sur le sujet des actifs immatériels. Ceux qui le souhaitent peuvent également

partager leurs expertises et contribuer à faire avancer le sujet.

Vous pourrez prochainement retrouver toute l'actualité de l'association ICI sur la [page LinkedIn](#) du même nom. Si vous êtes sensibles aux problématiques de l'immatériel dans la création de valeur et que vous souhaitez rejoindre nos membres, n'hésitez pas à nous écrire à l'adresse suivante : contact@goodwill-management.com.

En vous abonnant à la page LinkedIn, vous pourrez suivre l'avancement de la nouvelle version de Thésaurus-Bercy.

— Marc Michen

Maxime Peltier, professeur de finance et gestion comptable à SKEMA BS



À quand remonte votre décision d'intégrer l'évaluation du capital immatériel dans vos programmes ?

Il y a près de dix ans, lorsque je suis rentré à ce qui est devenu SKEMA B.S. aujourd'hui, j'étais en charge de la filière Audit, Comptabilité et Finance dans le département finance. Je me suis rendu compte, en ma qualité d'expert-comptable, qu'il manquait un enseignement sur la justification des écarts d'évaluation entre les valeurs comptables, les valeurs boursières et les valeurs financières des entreprises. L'un des maillons de l'ADN de Skema est l'économie de la connaissance, il était devenu évident que la valorisation du capital immatériel devait être un élément important des programmes que je dirigeais.

Pouvez-vous nous préciser quels sont les programmes concernés ?

Il y a différents programmes aujourd'hui où la valorisation du capital immatériel est enseignée. S'il y a encore cinq ou six ans nous étions peu à promouvoir cette matière, aujourd'hui d'autres MSc (Master of Sciences) ont mis à leur programme la valorisation du capital immatériel. Hormis les programmes que je dirige, tel que le programme

Grandes Écoles en apprentissage sur le campus de Sophia Antipolis et le MSc (Master Spécialisé) en Audit, Contrôle de gestion et Système d'information, ces cours ont été également ajoutés au programme apprentissage et sur le MSc Audit, Management Accounting and Information System sur le campus parisien de Skema. Enfin il a été incorporé dans le programme du MSc Business Consulting & Information Systems Management sur Sophia Antipolis. D'autres programmes sont en train de l'incorporer et j'aimerais qu'il le soit dans « l'Executive Education ».

Pourquoi ce choix et quels sont les objectifs visés ?

Le choix m'est apparu évident, car il est conforme avec l'ADN de l'école. Je pense que dans les années à venir de nouveaux postes de « manager des actifs immatériels » vont être créés dans les entreprises en relation directe avec les DAF. Leur rôle sera de valoriser et manager les actifs immatériels pour améliorer leur qualité. Un tel travail permettra d'améliorer la valeur de ces actifs - une valeur non comptable ou difficilement comptabilisable, mais pourtant bien réelle - qui augmente la valeur de l'entreprise.

Comment les étudiants accueillent-ils cette nouvelle matière ?

Sur ce point, les choses ont bien changé au fil du temps. Au début, les étudiants trouvaient cet enseignement intéressant mais n'arrivaient pas à faire le lien avec les autres matières enseignées.

Aujourd'hui, ce cours se trouve au cœur des discussions dans d'autres enseignements tels que les cours d'évaluation, de fusion, d'acquisition, d'analyse financière des groupes, de communication financière, de stratégies et d'ingénieries financières ou encore de contrôle de gestion.

Avez-vous noté une différence de perception des étudiants quant à l'évaluation financière et plus globalement la création de valeur ?

Aujourd'hui, les étudiants utilisent ce cours comme un socle dans leurs réflexions sur la création de valeur mais aussi comme un outil de management de l'entreprise. Par exemple, mes étudiants associent très souvent le capital immatériel et la prise en compte de la RSE, sujet auquel ils sont très sensibilisés. Ils le perçoivent aussi comme un outil des ressources humaines, valorisant les individus dans une entité et pouvant améliorer le climat social dans l'entreprise. Je pourrais citer d'autres retours de mes étudiants. Je suis ravi de l'effet produit par ces enseignements car il permet à l'étudiant de développer une approche globale de l'entreprise, de comprendre, d'analyser et de corriger les flux de créations de valeurs au sein des entreprises et des groupes.

Vous êtes un professionnel du chiffre, comment percevez-vous l'évolution de la prise en compte de l'immatériel par les évaluateurs ?

Notre profession évolue très vite dans ce domaine, même s'il lui a fallu du temps pour en prendre conscience. De nombreux séminaires et informations de sensibilisation ont été mis en place par nos instances ordinaires. Pour être franc, pour des « petites » évaluations je ne l'ai pas encore vu mis en valeur. Pourtant certaines entités, qui n'ont aucune valeur « comptable », devraient valoriser leur capital immatériel pour révéler une vraie valeur financière cachée, je pense notamment aux entités de l'économie sociale et solidaire de notre territoire.

Il est de notre devoir de sensibiliser et d'éduquer nos entreprises car à terme, elles en tireront un profit indéniable.

Par exemple, avec certains confrères et partenaires (banques, assurances, avocats, notaires, etc.), nous mettons en place une sensibilisation auprès de nos clients car l'administration fiscale s'y intéresse de plus en plus, surtout depuis certains arrêts relativement récents.

Le capital immatériel d'un réseau de franchisés

Afin de mener une réflexion stratégique poussée sur son organisation, La Mie Câline a souhaité évaluer ses actifs immatériels, parmi lesquels nous retrouvons son réseau de franchisés.

Un actif client B2B spécifique : celui de ses franchisés

Afin de prendre en compte les spécificités d'un réseau de franchisés, nous adaptons notre modèle d'évaluation du capital immatériel en lui ajoutant un actif particulier, l'actif réseau.

Il est essentiel de le distinguer de l'actif client B2B classique afin de prendre en compte certains critères d'évaluation spécifiques au réseau de franchisés.

Si certains critères sont similaires comme le taux de rotation des franchisés ou la croissance de leur chiffre d'affaires, d'autres sont en revanche exclusifs à ce type de réseaux, comme le potentiel de la zone de chalandise des franchisés ou l'existence d'instances de dialogue franchiseur-franchisés.

La mesure par des indicateurs distincts et adaptés est en effet nécessaire afin d'identifier les forces et faiblesses de cet actif réseau. Par exemple, si La Mie Câline dispose d'un management de son réseau de qualité, son maillage territorial pourrait être amélioré. Les franchisés de La Mie Câline sont aujourd'hui très nombreux, on dénombre plus de 200 points de vente en France.



Ceux-ci sont cependant inégalement répartis sur le territoire, avec une présence accentuée dans le Grand Ouest et une présence plus faible dans l'Est du pays.

- **Producteur :** de boulangerie-viennoiserie-pains industriels, à destination des terminaux de cuisson
- **Plateforme logistique :** approvisionnement, notamment des franchisés
- **Centrale de référencement :** négociation de tarifs auprès de fournisseurs pour les franchisés

En segmentant ainsi les actifs immatériels de l'entreprise, les points forts et les fragilités de la Mie Câline ont pu être identifiés. Des recommandations ont ainsi pu être émises afin d'améliorer la qualité des actifs les plus fragiles, ce qui contribue à la performance et à la pérennité de l'entreprise.

Avec une note de 14,2/20, le capital immatériel de La Mie Câline se révèle très bon. Les services offerts par le franchiseur sont dans l'ensemble très performants puisqu'ils répondent bien aux besoins des franchisés. Des besoins qui sont bien identifiés grâce à une plateforme en ligne qui permet une bonne communication entre la Mie Câline et son réseau de franchisés.

L'équité de la relation franchiseur-franchisé impacte significativement la qualité du capital immatériel d'une structure en réseau. En effet, la réussite d'une structure comme celle de La Mie Câline tient à ce que les services du franchiseur (actifs de demande) soient compensés par une bonne performance des franchisés, c'est-à-dire par la qualité de son réseau (l'actif d'offre).

— Laetitia Maman & Samantha Ragot

WILFRID BILLON
DAF - MIE CÂLINE

POURQUOI LA MIE CALINE A-T-ELLE SOUHAITÉ ÉVALUER SON CAPITAL IMMATÉRIEL ?

Cette mission visait à répondre à plusieurs objectifs : faire une photo de notre organisation et évaluer les éléments constituant le capital immatériel. Nous voulions également apporter un éclairage différent sur un projet de réorganisation interne mené actuellement.

Enfin, nous souhaitions une valorisation de notre entreprise, intégrant les éléments immatériels liés à notre métier de franchiseur.

QUE RETENIR DE CETTE 1^{ÈRE} ÉTUDE ?

Pour nous, cette étude reflète bien les forces et les faiblesses de notre entreprise. C'est une photo représentative. Elle met en avant des éléments macros, voire stratégiques qui nous invitent à la réflexion sur le futur, en particulier sur la clientèle. Cette approche est différente et complémentaire aux études plus classiques que nous menions jusqu'alors.

De plus, les résultats apportés par ces études sont aussi très détaillés et nous permettent de faire ressortir des éléments perfectibles. Certains étaient connus et sont donc confirmés, d'autres moins et c'est donc l'occasion de les mettre en lumière.

CONCRÈTEMENT, QUEL EST L'IMPACT DE CETTE ÉTUDE SUR LA MIE CÂLINE ?

Nous menions déjà des actions lourdes stratégiquement. L'étude confirme que nous sommes sur la bonne voie, c'est donc rassurant. Nous allons nous appuyer sur les éléments positifs relevés dans l'étude afin de féliciter les équipes qui ont contribué à ces succès. Concernant nos points à améliorer comme les relations avec nos clients franchisés, nous partagerons ces résultats avec les collaborateurs, afin qu'ils puissent tous être force de propositions et contribuer à améliorer la performance de la Mie Câline.

Royal Air Maroc mesure son capital immatériel

Au Maroc, où le capital immatériel est reconnu comme un facteur clé de création de richesse, la compagnie nationale Royal Air Maroc montre son engagement.

Le capital immatériel au cœur de la stratégie nationale du Maroc

Depuis le discours du trône du Roi Mohammed VI de 2014, présentant l'évaluation du capital immatériel comme un outil stratégique d'aide à la décision, le sujet a le vent en poupe au Maroc.

Le pays a évalué son capital immatériel et de nombreuses entreprises ont aussi adopté cet outil afin de mesurer leur performance. C'est dans ce contexte que Royal Air Maroc a fait appel à Goodwill-management afin d'évaluer son capital immatériel selon la méthodologie Thésaurus-Bercy.

Dans un environnement économique et démographique favorable au transport aérien, qui connaît une croissance annuelle de près de 5 % en Afrique, les compagnies aériennes se doivent de piloter leurs actifs sur le long terme. Au-delà de la flotte, ce sont en effet ces actifs immatériels qui assureront la pérennité de ces entreprises, notamment :

- La qualité de l'actif humain : la compétence et la diversité des pilotes, hôtesses et stewards ;
- L'organisation : la gestion du hub et des connections
- L'actif client : le développement du marché unique aérien.

Dans le cadre de cette évaluation, nous avons pu mettre en évidence que Royal Air Maroc dispose d'un actif humain de haute qualité grâce à des effectifs optimisés, une politique de diversité efficace et un bon niveau de satisfaction des collaborateurs.

et à utiliser le hub de Casablanca afin qu'il devienne l'étape incontournable des liaisons aériennes entre l'Europe et l'Afrique.

Dans un environnement concurrentiel intense, venant à la fois des transporteurs

	CLIENT	(A)
	HUMAIN	(AA)
	ORGANISATION	(AA)
	SYSTÈMES D'INFORMATION	(AA)
	SAVOIR	(BBB)
	MARQUES	(A)
	PARTENAIRES	(AA)

ÉVALUATION DES ACTIFS IMMATÉRIELS DE ROYAL AIR MAROC (2015)

De plus, l'entreprise peut s'appuyer sur des partenariats performants inscrits dans des relations de long terme, notamment avec ses fournisseurs.

Les principaux leviers de création de valeur ont aussi pu être identifiés. Ils résident dans la capacité de l'entreprise à toujours mieux connaître ses clients

historiques européens et de nouveaux entrants se lançant dans le ciel africain, Royal Air Maroc a des atouts qui résident non seulement dans sa flotte d'avions mais aussi dans ses richesses immatérielles.

— Arnaud Bergero

L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LA VALEUR DE L'ENTREPRISE

La loi du 5 mars 2014 a profondément modifié le financement de la formation professionnelle en passant pour l'entreprise d'une logique d'obligation fiscale à une logique d'investissement. Il devient important de mettre en évidence le lien entre la formation et la performance économique des entreprises afin d'approcher la notion de retour sur investissement de la formation. C'est dans ce contexte que le MEDEF a sollicité Goodwill-management afin de lancer une étude quantitative visant à mesurer l'impact que la formation peut avoir sur la rentabilité et, par extension, sur la valeur des entreprises. Ce type d'évaluation entre dans le champ de la valeur immatérielle.

La quantification de l'impact de la formation s'est construite sur plusieurs facteurs. Tout d'abord, le modèle définit et quantifie la « performance de la formation ». Cette performance se comprend comme la capacité d'une formation à transmettre des connaissances utiles de manière durable. Elle est dépendante de l'adéquation entre les besoins des stagiaires, du poste et du contenu de la formation (pertinence). Elle tient aussi aux méthodes pédagogiques utilisées (performance) et au suivi post-formation. La formation va ainsi plus ou moins améliorer les compétences des salariés formés (selon sa performance), ce qui aura un impact sur les actifs immatériels dont ils s'occupent. La formation va donc (plus ou moins) améliorer les actifs immatériels de l'entreprise et donc sa propension future à générer du profit. Cela est quantifié dans le modèle par la différence de valeur de l'entreprise avant et après la formation sur la base de la méthode du multiple de l'EBC.

Ce modèle constitue un pas vers une meilleure compréhension et quantification des effets de la formation sur la performance économique de l'entreprise.

Valeur immatérielle du bâtiment et bien-être des occupants

Entre 2015 et 2016, un groupe de travail composé d'acteurs majeurs de l'immobilier et de la construction (Bouygues Construction, EDF, Gecina, Foncière des Régions et Sanofi) a réalisé des travaux sur la valeur immatérielle des bâtiments de bureaux.

Validation du modèle théorique Thésaurus-Ecopolis

S'appuyant sur la méthodologie Thésaurus-Ecopolis produite par Goodwill-management, l'étude menée entre 2015 et 2016 s'intéressait à la corrélation de plusieurs paramètres du bien-être des occupants (motivation, sérénité, bien-être physique, bien-être cognitif, etc...) et de certaines de leurs conséquences (retard, absentéisme, présentisme, turnover, etc...) pouvant impacter la productivité. Ce groupement piloté par Goodwill-management, cherchait à démontrer que les moyens mis en œuvre dans un projet de construction de bâtiment en termes de fonctionnalité, de technique, d'environnement, etc... génèrent une valeur ajoutée pouvant être aussi importante que l'emplacement géographique seul. On parle alors d'une **valeur d'usage**.

Afin de conforter notre modèle théorique, des mesures in-situ ont été réalisées en 2015 sur un échantillon de 5 bâtiments. Les testeurs devaient réaliser des tests cognitifs, disponibles sur la plateforme en ligne Lumosity et développés par des scientifiques. Une

fois les scores compilés, la hiérarchisation des performances permettait de générer des écarts moyens entre les bâtiments et donc de justifier des gains directement liés avec le bâtiment et l'espace de travail proposé. Ces résultats ont ensuite été confrontés à l'évaluation théorique réalisée à l'aide de Thésaurus-Ecopolis, démontrant une corrélation forte entre les tests in-situ et le modèle théorique.

En parallèle de ces tests, des enquêtes de satisfaction ont été menées auprès des salariés travaillant quotidiennement dans ces immeubles afin de valider leurs ressentis en tant qu'usagers. Cela a permis de justifier certains paramètres jugés comme non performants dans les évaluations et de proposer des pistes d'optimisation pour les gestionnaires et/ou propriétaires des bâtiments de l'échantillon.

L'évolution du modèle en 2017

L'étude a été reconduite pour la période 2016/2017 avec de nouveaux partenaires : BNP Paribas Real Estate, Bolloré Services & Logistics, Engie, Ivanhoé Cambridge, Saint Gobain et Sercib. En 2017, les tests in-situ ont été réalisés sur un échantillon de bâtiments deux fois plus important

(10) et de nouveaux critères ont été intégrés au modèle théorique comme l'aménagement intérieur, la biophilie, l'art et les services.

Il est important de noter que cette nouvelle étude s'appuie sur des expertises externes. La Ligue de Protection des Oiseaux (LPO) contribue par exemple à l'évaluation des bénéfices générés par l'intégration de biodiversité dans des bâtiments et GreenMe fournit un objet connecté permettant à l'usager de mesurer son confort intérieur (température, acoustique, lumière, etc...) au cours des mesures in-situ. Cojob et Solid'Office ont également soutenu ce projet en mettant à contribution des testeurs, venant accroître le panel de l'étude.

Enfin, afin de pouvoir utiliser Thésaurus-Ecopolis comme une aide à la décision, l'outil sera adapté à chacune des phases de l'acte de construire (programmation, conception, réalisation et exploitation). Cette évolution va dans le sens de l'usager car ses besoins pourront être traités dès le début du projet. L'usager retrouve donc sa place au cœur du bâtiment, comme il doit en être d'usage.

— Grégoire Cloteaux

ZOOM SUR ... LA VALEUR D'USAGE DU BÂTIMENT



Il s'agit de la valeur générée par les moyens et services fournis par le bâtiment à destination du bien-être des usagers. Dans le cas d'un bureau, elle peut s'exprimer par un gain de productivité.

Les 4 critères suivants permettent d'évaluer la qualité d'usage apportée aux utilisateurs du bâtiment et de la valoriser.

Pourquoi optimiser la valeur d'usage d'un bâtiment ?

Depuis les crises pétrolières et plus spécifiquement depuis le début des années 2000, la recherche de diminution des consommations énergétiques est le fil rouge de l'ensemble des projets de construction.

Toutefois, si l'on met en perspective les coûts moyens d'une entreprise, le loyer pèse finalement peu vis-à-vis des salaires. Pour choisir son bureau, une

entreprise ne doit pas s'arrêter au loyer et aux coûts d'exploitation de l'immeuble, mais s'intéresser également à l'impact des bureaux sur ses occupants et leur productivité. C'est démontré : le bien-être et le confort des salariés ont un impact direct sur leur productivité.

N'oublions pas le vieil adage, «les 3 priorités d'un bon investissement sont : l'emplacement, l'emplacement et l'emplacement.»

Toutefois, malgré les trésors d'imagination nécessaires à la découverte de nouveaux emplacements, le marché ne permet pas une marge de manœuvre suffisante permettant de diminuer ces coûts.

C'est donc fort de cet enseignement que la proposition de travailler sur le confort des salariés prend tout son sens.

Valeur d'usage d'un bâtiment de bureaux : exemple de British Land

Parce que la valeur d'un immeuble de bureaux n'est pas uniquement liée à son emplacement, Goodwill-management a développé un outil d'évaluation de la valeur d'usage. À l'aide de cet outil, British Land, promoteur historique de Londres, souhaite optimiser son patrimoine.

British Land : la stratégie du changement

Située à Londres, British Land, est l'une des plus grandes entreprises de développement et d'investissement immobilier du Royaume-Uni. Cotée à la Bourse de Londres, où elle fait partie de l'index FTSE 100, elle possède actuellement plus de 700 000 m² de surfaces de bureaux, près de 2 millions de m² de surfaces commerciales et travaille sur le développement de près de 900 000 m² de surfaces supplémentaires (bureaux, logements et espaces commerciaux).

Dans une volonté de communiquer autrement, British Land a souhaité intégrer à sa stratégie de développement la notion de valeur d'usage du bâtiment. En effet, cet indicateur reflète les attentes des futurs preneurs, tout en valorisant le patrimoine et les moyens mis en œuvre dans un bâtiment.

Pour commencer, British Land a choisi d'évaluer la valeur d'usage du 100 Liverpool Street, actuellement en cours de construction.



Une adaptation du modèle

Pour réaliser cette mission, une refonte du référentiel a été nécessaire pour s'adapter aux spécificités du marché londonien. En effet, l'outil calcule des gains de productivité à travers la comparaison du bâtiment étudié avec des standards du marché immobilier local. Les standards ont donc été revus pour être en cohérence avec le marché londonien.

Dans cette étude, 3 critères ont été évalués pour mesurer la valeur d'usage :

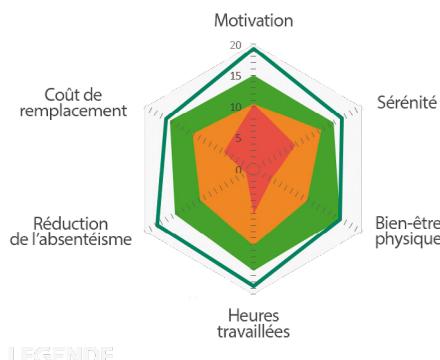
- Les qualités techniques et environnementales
- Les qualités fonctionnelles
- La centralité

Le 100 Liverpool Street, un projet exemplaire...

Selon l'étude de Goodwill-management réalisée en 2016, le bâtiment de BRITISH LAND obtient la note de 16,7/20, un résultat exemplaire.

Plusieurs qualités de ce bâtiment sont en effet à noter, par exemple :

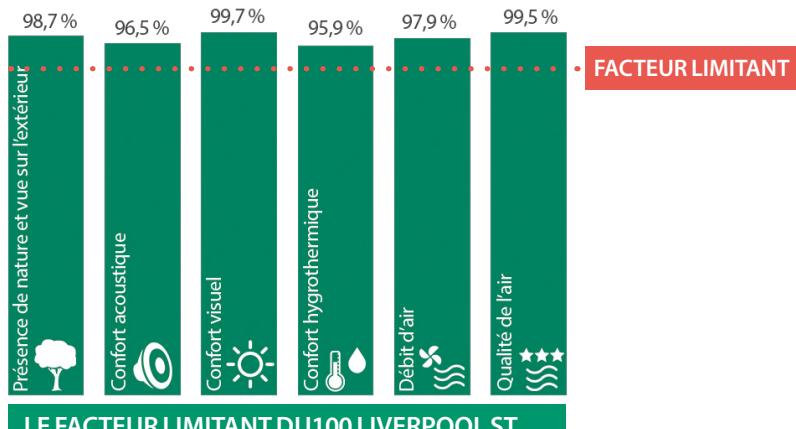
- La part importante donnée aux espaces verts ;
- La grande flexibilité des aménagements intérieurs ;
- La mise en place d'une certification contraignante sur le confort (Well).



RÉSULTATS DE LA PERFORMANCE DU BÂTIMENT SUR SES OCCUPANTS

Selon l'étude, le bâtiment offre une performance bien supérieure aux standards du marché londonien.

Cette amélioration du bien-être des occupants est également mesurable d'un point de vue financier. En effet, en intégrant les charges du bâti (loyer,



maintenance et énergies) au surplus de productivité générée (+0,83 %), le bâtiment étudié génère un gain annuel de plus de 4 millions d'euros vis-à-vis d'un standard performant équivalent de même situation géographique. Plus le standard se détériore, plus le gain est important malgré des prix de loyer plus faibles.

... mais pas encore parfait

La notion de facteur limitant est essentielle pour mettre en exergue les axes d'amélioration du projet. Dans notre modèle, une efficacité de 100 % sur un critère donné correspond à une situation optimale pour les collaborateurs alors qu'une efficacité inférieure à 100 % traduit une gêne.

La baisse du taux d'efficacité est issue de publications académiques. Dans cet exemple, le choix d'un système d'émission de chaleur par ventilo-convector dégrade le confort hygrothermique, qui devient le facteur limitant l'efficacité générale du bâtiment.

Des leviers d'amélioration ont alors été proposés afin d'optimiser la valeur d'usage du bâtiment. Pour le 100 Liverpool Street, il s'agit soit de modifier le système d'émission de chaleur, soit de fournir une maîtrise complète personnalisée des paramètres du confort hygrothermique aux usagers.

— Grégory Cloteaux

Panorama des communes françaises créatrices de valeur

L'évaluation de la richesse des territoires se résume souvent à leur performance économique, avec au premier rang le PIB. Si cette vision nous renseigne sur la quantité de richesse créée, elle ne donne que peu d'indices sur la qualité de ces richesses et sa pérennité. Ainsi, un territoire peut générer de la valeur aujourd'hui tout en détruisant les facteurs de création de la richesse de demain. Face à ces limites, Goodwill-management propose une autre lecture de la richesse des territoires.

Il ne s'agit plus de regarder la richesse générée à un instant mais d'évaluer les facteurs qui l'ont rendue possible. Nous parlons alors de « leviers de création de richesse ». Cette approche permet, à travers un seul indice, d'avoir une vision consolidée de la capacité du territoire à générer de la valeur future.

Cette démarche répond aussi aux enjeux auxquels sont confrontés les communes françaises. Du point de vue économique, les communes sont davantage mises en concurrence dans un contexte de grande mobilité des acteurs économiques (entreprises, consommateurs, touristes, etc). D'autre part, elles jouent un rôle fondamental dans la garantie d'une meilleure cohésion sociale et d'une plus grande équité territoriale. Tout ceci s'inscrit dans le même temps dans une stratégie de regroupement des communes et de transfert de compétences.

Face à ces enjeux, il est nécessaire de dépasser la seule vision à court terme de création de richesse économique afin d'appréhender le territoire dans une vision systémique de ses forces et ses faiblesses.

Notre outil s'appuie notamment, sur les travaux de la Banque Mondiale, prenant en compte tous les aspects qui contribuent au développement durable d'un territoire. En 2016, nous avons appliqué ces travaux à l'échelle de la commune à travers un indice permettant d'évaluer la qualité des « leviers de création de richesse » des communes françaises.

Quelles sont les communes les plus créatrices de richesse en France ?

Nous avons identifié 10 leviers qui permettent au territoire de générer de la valeur : les habitants, les visiteurs, le niveau de compétence du capital humain, le structurel, l'organisationnel, le naturel, le savoir, le culturel, les partenaires et la marque.

Par exemple, nous avons pensé à la qualité de la demande interne au travers de la consommation des habitants et des visiteurs ou encore le niveau des infrastructures existantes. Ces leviers prennent ainsi en compte deux axes essentiels au développement à long terme : l'offre et la demande. Les habitants et les visiteurs constituent des leviers de demande tandis que les autres leviers concernent l'offre. Dans notre

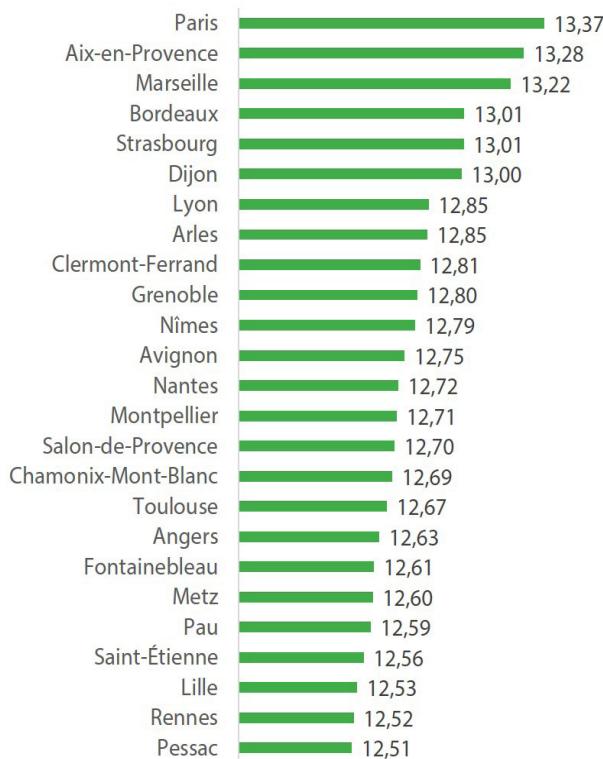
méthode, l'offre et la demande évoluent ensemble : l'amélioration d'un levier de demande est susceptible de stimuler un levier d'offre et vice-versa. Plus concrètement, des infrastructures de qualité sont susceptibles d'attirer des habitants et de créer de la richesse pour le futur.

Afin d'établir ce classement, 36 000 communes françaises ont été passées au crible à travers une centaine d'indicateurs. Ces indicateurs sont issus à la fois de bases de données publiques mais aussi du fruit de notre savoir dans la collecte de données massive en ligne. Ce panel important de données assure la cohérence et l'approche globale de notre démarche et permet ainsi une comparaison entre les communes françaises.

Par simplicité, nous ne publierons ici que les 25 premières communes avec les meilleurs «leviers de création de richesse».



CLASSEMENT DES 25 COMMUNES AU MEILLEUR POTENTIEL DE CRÉATION DE VALEUR



Cette étude apporte 3 éclairages intéressants :

#1 Paris et les grands centres urbains en tête du classement

Paris, sans surprise, s'impose au sommet du classement. La capitale est la ville qui concentre le plus grand nombre d'habitants, de visiteurs, la meilleure marque, le plus grand nombre d'institutions culturelles... Néanmoins, d'autres centres urbains apparaissent prometteurs, notamment Aix-en-Provence et Marseille qui bénéficient tous deux de forts leviers sur leur marque (attraction des visiteurs et des touristes) et leur composante culturelle (rayonnement artistique, académique et culturel).

#2 Ce n'est pas qu'une question de taille...

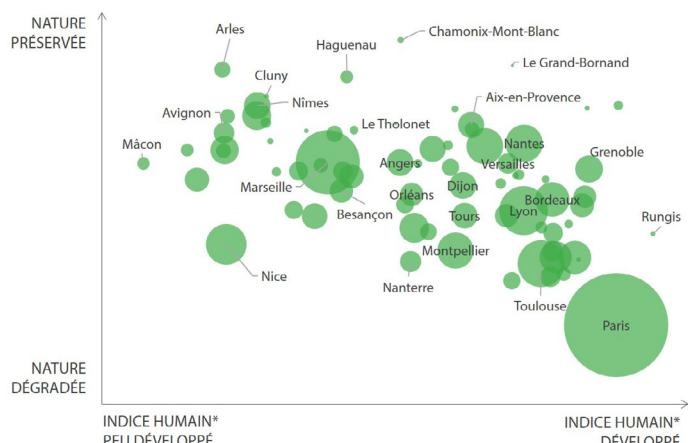
Si le classement est dominé par les grandes métropoles françaises, il fait aussi apparaître des communes ayant des populations de taille plus modeste. Si nous élargissons l'échantillon sur les 75 premières communes dont les leviers de création de richesse sont les mieux notés, 15 ont moins de 10 000 habitants : Chamonix-Mont-Blanc (17^{ème}), Le Bourget-du-Lac (36^{ème}), Aubière (45^{ème}), Chasseneuil-du-Poitou (47^{ème}), Cassis (57^{ème}), Rungis (60^{ème}), Dardilly (61^{ème}), Labège (66^{ème}), Cluny (67^{ème}), Voreppe (69^{ème}), Le Grand-Bornand (73^{ème}), Le Tholonet (75^{ème}).

#3 Peut-on prendre soin de l'environnement et développer les activités humaines ?

Il nous a semblé intéressant d'étudier de plus près les relations entre ces deux composantes de notre indice. En croisant les résultats de la composante humaine, avec ceux de la composante naturelle et en faisant apparaître la population des communes nous avons ainsi pu mettre en valeur l'opposition systématique entre ces deux composantes.

Résultat : Plus la ville dispose d'un capital humain de qualité, plus elle met en péril son environnement.

Cela s'explique par la dégradation de l'environnement en lien avec l'activité humaine. L'enjeu est alors de minorer cet impact par des politiques écologiquement responsables.



COURBE DE LA RELATION ENTRE L'ACTIF NATUREL ET L'ACTIF HUMAIN DES 25 PREMIÈRES COMMUNES

* L'indice humain prend en compte le nombre et la croissance de la population ainsi que des critères plus qualitatifs comme la santé ou la richesse.

Cette étude offre un premier aperçu du classement des communes françaises en fonction d'un nouvel indicateur, centré sur les leviers de création de richesse. Cet indice s'appuie sur des données objectives relatives aux différents aspects de la croissance durable.

Cette étude offre un renouvellement de la compréhension des territoires, trop souvent limitée aux performances économiques à court terme. Cette approche offre un triple avantage :

- Mieux piloter la création de valeur tout en respectant les facteurs qui l'ont rendu possible
- Mieux apprécier le potentiel des territoires
- Communiquer autrement, sur la richesse immatérielle des communes

— Arnaud Bergero & Marc Michen

La valeur créée par la CCI de Brest

Goodwill-management a été sollicité pour mesurer l'impact de la chambre de commerce et d'industrie métropolitaine de Brest (CCIMB) sur le tissu économique du Finistère. En 2014, la CCIMB contribuait au développement du territoire à hauteur de 1,03 Md€.

La CCI de Brest est un acteur important de la vie publique régionale. Elle intervient sous différentes formes allant de l'appui direct aux entreprises, aux salariés (formations) et au territoire (équipements). Comme toute entreprise, il est utile de mesurer les retombées de ses actions afin de mieux les orienter dans le futur.

L'impact global de la CCIMB se décompose en deux grandes catégories : la richesse directe créée (directement liée aux actions de la CCI) et la richesse propagée (découlant des achats et de la consommation supplémentaire des ménages) qui touche toutes les parties prenantes de la vie économique finistérienne. Plus précisément, la richesse directe créée correspond à la richesse créée ou sauvegardée sur le territoire suite aux actions de la CCI à l'image de l'aide au retour à l'emploi, l'aide aux entreprises, l'amélioration de l'attractivité du Finistère auprès des touristes et des étudiants étrangers...

Calcul de la richesse directe créée

Pour chacune des missions de la CCIMB, Goodwill-management a calculé la création de valeur qui en découle. Celle-ci peut prendre plusieurs formes, telles que l'accroissement du chiffre d'affaires pour les entreprises, des coûts évités pour les collectivités ou encore le maintien d'emplois locaux. La richesse générée pour l'activité de la CCI de Brest s'élève à hauteur de 498,3 M€ dont 1 607 emplois créés ou sauvegardés.

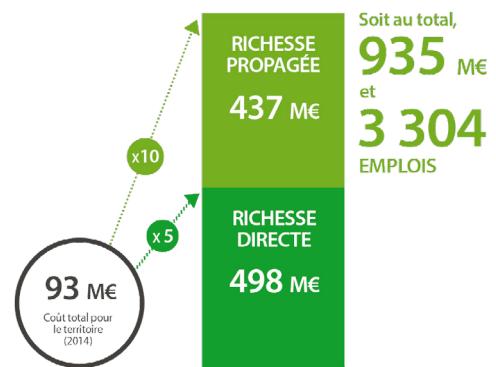
Calcul de la richesse indirecte ou propagée

Les dépenses engagées par la CCI, au-delà de leurs effets immédiats, entraînent une création de valeur indirecte ou propagée. En effet, les investissements réalisés représentent des dépenses sur le territoire qui génèrent eux-mêmes de la consommation et des achats supplémentaires. Pour déterminer ces impacts indirects, nous avons utilisé **Thésaurus-Léontief** (matrices Input/Output de Leontief). La méthode des matrices I/O est à ce jour l'une des méthodologies les plus appliquées en économie. Elle permet de modéliser les relations d'interdépendance entre les différents secteurs de l'économie.

Pour mieux comprendre, prenons l'exemple de l'énergie : les investissements de la CCI de Brest entraînent une consommation d'énergie que ce soit pour la construction d'équipements ou résultant de l'arrivée de personnes extérieures au Finistère (touristes, étudiants étrangers...). La production d'énergie nécessite des «inputs» (charbon, combustible...), ce qui va entraîner des consommations sur le territoire (matières premières, capital, ressources humaines...). On estime cette propagation des achats à 202 M€, représentant 1 121 emplois.

Ces consommations vont ensuite se répercuter sur l'ensemble du tissu économique sous forme de «propagation de la consommation des ménages».

Elle est estimée sur le territoire à près de 437 M€, soit un équivalent de 576 emplois. La mesure de l'impact de la CCI de Brest permet d'apporter une autre perspective à son activité. L'étude met en évidence une création de valeur de 1,03 Md€ (en 2014), soit un effet de levier de 10 fois son coût dont 3 959 emplois créés et/ou maintenus.



RAPPORT COÛT/ BÉNÉFICE DE LA CCI MÉTROPOLITAINE DE BREST (2014)

Dans un deuxième temps, Goodwill-management a mesuré les actifs immatériels du Finistère, mettant en évidence les points forts et les pistes d'amélioration du territoire. Fin 2016, la CCI métropolitaine Bretagne Ouest est née, regroupant les CCI de Brest, Morlaix et Quimper Cornouaille. Cet exercice devrait permettre à ce nouvel acteur économique de mieux orienter ses efforts et de maximiser encore davantage son potentiel de création de valeur !

Marc Michen

MÉRIADEC LE MOUILLOUR
DG - CCIM BRETAGNE OUEST

POURQUOI LA CCIMB A-T-ELLE SOUHAITÉ ÉVALUER SON IMPACT ?

Les CCI sont des institutions publiques qui n'ont pas vocation à faire du bénéfice. Il est difficile de mesurer l'impact de leurs actions car il n'y a pas de sanction immédiate du marché. Il est donc important que les CCI puissent quantifier leur impact à travers une mesure qui soit fidèle à leurs objectifs de développement économique du territoire. La méthode proposée répondait bien à la question de la création de valeur et ce de manière lisible pour les parties prenantes.

QUE RETENIR DE CETTE 1^{ÈRE} ÉTUDE ?

Nous avons appris que nous avions un effet de levier de 10 ! Cela signifie que pour chaque euro investi dans la CCI, nous créons près de 10 euros de valeur pour le territoire. Ce constat suscite deux réactions : d'une part, cela nous rend fiers de contribuer fortement à la création de valeur du Finistère. D'autre part, ce chiffre engage encore davantage les élus des CCI dans leur action consulaire. Cette mesure d'impact renforce la légitimité de l'action de la CCI et la motivation des élus et des collaborateurs à s'engager pour créer de la valeur pour le territoire.

CONCRÈTEMENT, QUEL A ÉTÉ L'IMPACT DE CETTE ÉTUDE SUR LA CCIMB ?

Dans le contexte du regroupement des 3 CCI de Bretagne Ouest, nous n'avons pas mis en place de dispositif particulier. Cependant, l'étude nous a permis de mettre en évidence des lignes de force et des points sur lesquels nous devons nous interroger. Ces recherches constituent un travail solide pour piloter notre stratégie de création de valeur sur le territoire et cela va nous permettre de reprendre et de calibrer nos actions en les ajustant sur la base d'un outil de mesure de création de valeur. Il faudra envisager de refaire l'étude lorsque le processus de fusion des 3 CCI de Bretagne Ouest sera bien consolidé.

La Matrice de Partage : un outil d'analyse de la chaîne de valeur

Le terme de valeur, dans sa polysémie, signifie ce que vaut un objet susceptible d'être échangé, vendu, et, en particulier, son prix en argent, mais aussi ce qui est posé comme vrai, beau, bien.

Appliquer aux actifs incorporels, la question est alors de savoir aussi bien ce que vaut une marque, un brevet ou encore un savoir-faire, que ce qui vaut dans cette marque, dans ce brevet ou dans ce savoir-faire.

La réponse est multiple car elle dépend de la représentation ou de l'utilisation de la valeur selon que la question est posée par les services techniques, marketing ou financiers

Création de valeur et chaîne de valeur

Pour comprendre ce qu'est la valeur, on peut identifier au moins trois systèmes de référence ayant leur propre logique mais qui s'articulent comme des poupées russes.

1. Le **sens** dans sa plénitude ; il s'exprime en mots qui recouvrent des concepts ; on est à l'intérieur de l'actif incorporel : on explore l'imaginaire de la marque par les méthodes des études qualitatives. On définit les produits qui peuvent être commercialisés avec la marque ou fabriqués avec le brevet ou le savoir-faire.

2. La **déstructuration partielle du sens**. L'actif incorporel est un ensemble de valeurs (éléments de signification) dont la présence est plus ou moins probable. Notoriété, fidélité, utilisation sont les critères à rechercher.

3. La **valeur financière**. La marque, le brevet, le savoir-faire sont des biens incorporels ayant une valeur financière liée à leur capacité à produire des revenus dans le futur. S'exprimant en monnaie, équivalent universel, ils se comparent à n'importe quel autre actif de même nature.

Ces trois « mesures », de la plus qualitative à la plus quantitative, répondent toutes à leur manière à la question de la valeur : ce qui vaut dans un actif incorporel, c'est sa capacité de différenciation positive, sa capacité à procurer à l'entreprise qui le

possède, un avantage concurrentiel.

Dans son ouvrage « *L'avantage concurrentiel* » publié en 1986, Michael Porter propose d'analyser la capacité à créer un avantage concurrentiel à l'aide du concept de chaîne de valeur.

La chaîne de valeur correspond à l'ensemble des activités de l'entreprise qui contribuent à la création de valeur. Elle permet d'identifier l'impact de chaque activité sur les coûts ainsi que son potentiel en termes de différenciation.

Les travaux de l'OCDE sur les prix de transferts ont remis en avant la notion de chaîne de valeur.

Les prix de transferts sont nécessairement sources de litiges entre les groupes et les administrations fiscales puisqu'ils définissent les marges réalisées dans les filiales des groupes internationaux, et par suite le montant de l'impôt à régler dans chaque pays. Pour limiter ces litiges et harmoniser les pratiques fiscales locales, l'OCDE a publié dès 1995 un guide présentant des principes de détermination des prix de transfert.

Au début des années 2010, les pays du G20 ont toutefois constaté que, malgré une mise à jour récente, ces principes ne suffisaient pas à endiguer l'érosion de la base imposable des grands groupes internationaux.

Ils se sont alors engagés, sous l'égide de l'OCDE, dans la rédaction d'un plan de lutte contre l'érosion de la base imposable connu sous le nom de BEPS (Base Erosion and Profit Shifting).

Ce plan, publié en 2015, comprend 15 actions visant à contraindre les entreprises à aligner la localisation de leurs profits avec celle de la chaîne de valeur, c'est-à-dire de la répartition de la création de valeur.

Création de valeur et valeur des actifs incorporels

On définit souvent la création de valeur comme le résultat dont dispose une entreprise après avoir payé l'impôt sur les sociétés (IS) et rémunéré ses actifs d'exploitation (immobilisations corporelles et BFR) au taux de rendement attendu par les apporteurs de fonds (actionnaires et banquiers).

Création de valeur =

Résultat d'exploitation après IS – Coût du capital x (Immobilisations corporelles + BFR).

Cette approche montre que la création de valeur (ou surprofit) correspond à la rémunération des actifs incorporels de l'entreprise.

Par exemple, pour une entreprise avec :

- Un chiffre d'affaire de 100 M€ ;
- Un résultat d'exploitation après impôt de 12 M€ ;
- Un BFR de 20 M€ ;
- Des immobilisations corporelles de 40 M€
- Et un taux de rémunération attendue des actifs de 8 %.

La création de valeur, c'est-à-dire la rémunération des actifs incorporels, sera égale à :

Rémunération des actifs incorporels =
Surprofit = 12 M€ - 8 % x (20 M€ + 40 M€) = 7.2 M€

Si la méthode est intéressante pour estimer le résultat attribuable à l'ensemble des actifs immatériels, elle ne permet pas d'estimer la part de ce résultat revenant à chaque actif incorporel.

Or, dans de nombreuses occasions, il est nécessaire d'évaluer spécifiquement une marque, des brevets, des savoir-faire, ou d'autres actifs incorporels.

Les Actions 8 à 10 de BEPS, qui visent à l'alignement des prix de transfert sur la création de valeur sont encore plus exigeantes puisqu'elles conduisent à s'interroger non seulement sur la chaîne de valeur des groupes au sens de Porter, mais aussi sur la chaîne de valeur que l'on peut associer à chaque actif incorporel.

BEPS considère, par exemple, que la propriété juridique d'une marque ou d'un brevet ne confère pas, en soi, le droit de conserver l'intégralité des revenus tirés de son exploitation, la valeur créée par cet actif dépendant d'autres fonctions, comme la communication, la recherche, le développement, l'exploitation, etc.

Les méthodes de fixation des prix de transfert en fonction de la chaîne de valeur doivent ainsi être en mesure d'appréhender un démembrement de la valeur financière des actifs incorporels.

Création de valeur et matrice de partage

Pour réaliser le partage de la création de valeur, il a été développé un outil dénommé « Matrice de Partage », dont la construction comprend les étapes suivantes :

- Identification des Facteurs Clés de Succès du secteur (FCS),
- Analyse de leur importance relative en leur attribuant à chacun un % (somme des % attribués aux FCS = 100 %),
- Identification des « actifs incorporels » exploités par l'entreprise,
- Analyse du rôle de chaque actif incorporel dans la réalisation de chaque FCS en mesurant ce rôle par un % (somme des contributions des actifs incorporels à un FCS = 100 %)

Pour illustrer cette démarche on prendra le cas d'un groupe qui conçoit et fabrique des produits technologiques grand public. L'analyse de l'entreprise et de son secteur a permis d'identifier :

- 4 principaux FCS : innovation, image, visibilité et prix
- 4 principaux actifs incorporels de la société : la marque, des brevets, des savoir-faire techniques et marketings.

Le tableau #1 présente la matrice de partage associée à cet exemple.

Avec cette analyse, la marque aurait droit à 20,5 % du surprofit.

Ce ratio est obtenu en sommant le produit du rôle de la marque par le poids de chaque FCS.

$$20,5\% = 10\% \times 40\% + 30\% \times 30\% \\ + 30\% \times 20\% + 15\% \times 10\%$$

Si on reprend l'exemple précédent, on peut conclure que le résultat attribuable à la marque est égal à : Surprofit x 20,5 % = 7,2 M€ x 20,5 % = 1,48 M€ après impôt soit environ 2,25 M€ avant impôt.

La Matrice de Partage peut aussi être utilisée pour analyser la chaîne de valeur associée à un actif incorporel.

Le schéma #2 présente une description possible de la chaîne de valeur d'une marque.

Pour analyser la part de la création de valeur revenant à chaque maillon de



SCHÉMA #2 : ÉTAPES DE LA CHAÎNE DE VALEUR D'UNE MARQUE

cette chaîne, la contribution des maillons à la réalisation des FCS est appréciée.

Exemples d'application de la matrice de partage

Pour illustrer les applications possibles de la Matrice de Partage, on citera deux exemples : la définition d'un taux de redevance de licence et la négociation d'un partenariat.

La définition d'un taux de redevance de licence

Dans la situation précédente on peut, par exemple, conclure que la marque analysée justifie un taux de redevance d'environ 2,25 M€/100 M€ = 2,25 % du chiffre d'affaires.

La négociation d'un partenariat

Le tableau #3 s'intéresse à une négociation portant sur les conditions de l'implantation d'un groupe français de coiffure dans un pays d'Asie en partenariat avec un groupe local n'appartenant pas à ce secteur mais présent dans la gestion de réseaux.

La méthode proposée consiste à estimer, avec la Matrice de Partage, l'apport de chaque partie aux revenus prévisionnels du projet.

Ont ainsi été identifiés 5 Facteurs Clés de Succès (notoriété, qualité de la prestation, complémentarité des offres, cadre/ambiance de salons, emplacements), et 7 actifs incorporels dont 5 apportés par le groupe français (marque et concept, savoir-faire management de réseau, savoir-faire technique coiffure et formation, savoir-faire marketing et

commercial et savoir-faire « industriel ») et 2 apportés par le partenaire (savoir-faire management de réseau et savoir commercial réseau).

Avec cette matrice de partage le groupe français peut expliquer pourquoi il estime que son apport au projet représente environ 60 % de la valeur qui sera créée.

L'intérêt de la matrice de partage, qui a été appliquée à plusieurs centaines d'entreprises (EDF, Nestlé, Libération, Sagem ou encore Naval Group), est de proposer un **outil de diagnostic avec un résultat quantitatif**.

Ce diagnostic permet notamment de prendre en compte :

- Les caractéristiques du marché et ses enjeux ;
- La chaîne de valeur de l'entreprise avec ses fonctions et leur enchaînement, ses différents actifs incorporels et leur rôle ; et la chaîne de valeur associée à chaque actif incorporel.

Un autre avantage de cet outil est sa souplesse. Il peut, en effet, être adapté au contexte en remplaçant la matrice à partir d'interviews d'experts (directeur du marketing, directeur de la communication, directeur financier, ...) ou de résultats d'études ad hoc.

Complémentaire de la chaîne de valeur proposée par Michael Porter, la matrice de partage est non seulement un outil d'analyse mais un **outil de gestion de la valeur**.

Guy Jacquot

ENS Cachan, Agrégé d'économie et gestion,
Expert Financier près la Cour d'Appel de Paris.

FCS	Notoriété	Qualité de la prestation	Complémentarité des offres	Cadre	Emplacement	TOTAL
Poids relatifs	30 %	20 %	15 %	15 %	20 %	100 %
Actifs incorporels du groupe français						
Marque & concept	50 %	20 %	30 %	40 %	X	30 %
Savoir-faire management de réseaux	X	10 %	10 %	X	10 %	6 %
Savoir-faire technique coiffure	X	30 %	10 %	15 %	X	10 %
Savoir-faire marketing & commercial	10 %	10 %	30 %	15 %	X	12 %
Savoir-faire industriel	X	10 %	20 %	X	X	5 %
Total groupe français	60 %	80 %	100 %	70 %	10 %	62 %
Actifs incorporels du partenaire local						
Savoir-faire management de réseaux	X	20 %	X	10 %	30 %	12 %
Savoir-faire commercial/réseaux	40 %	X	X	20 %	60 %	27 %
Total du partenaire	40 %	20 %	X	30 %	90 %	39 %

TABLEAU #1 : MATRICE DE PARTAGE

EXEMPLE #3 : MATRICE DE PARTAGE EN SITUATION DE NÉGOCIATION