

# ***Capital immatériel et Performance Economique de la RSE***



***Performance et Responsabilité  
de votre entreprise***

- **Introduction**
- **La relation entre RSE et création de valeur**
- **Impact de la RSE sur le compte de résultat**
- **Le capital immatériel et sa relation avec la RSE**
- **Conclusion**



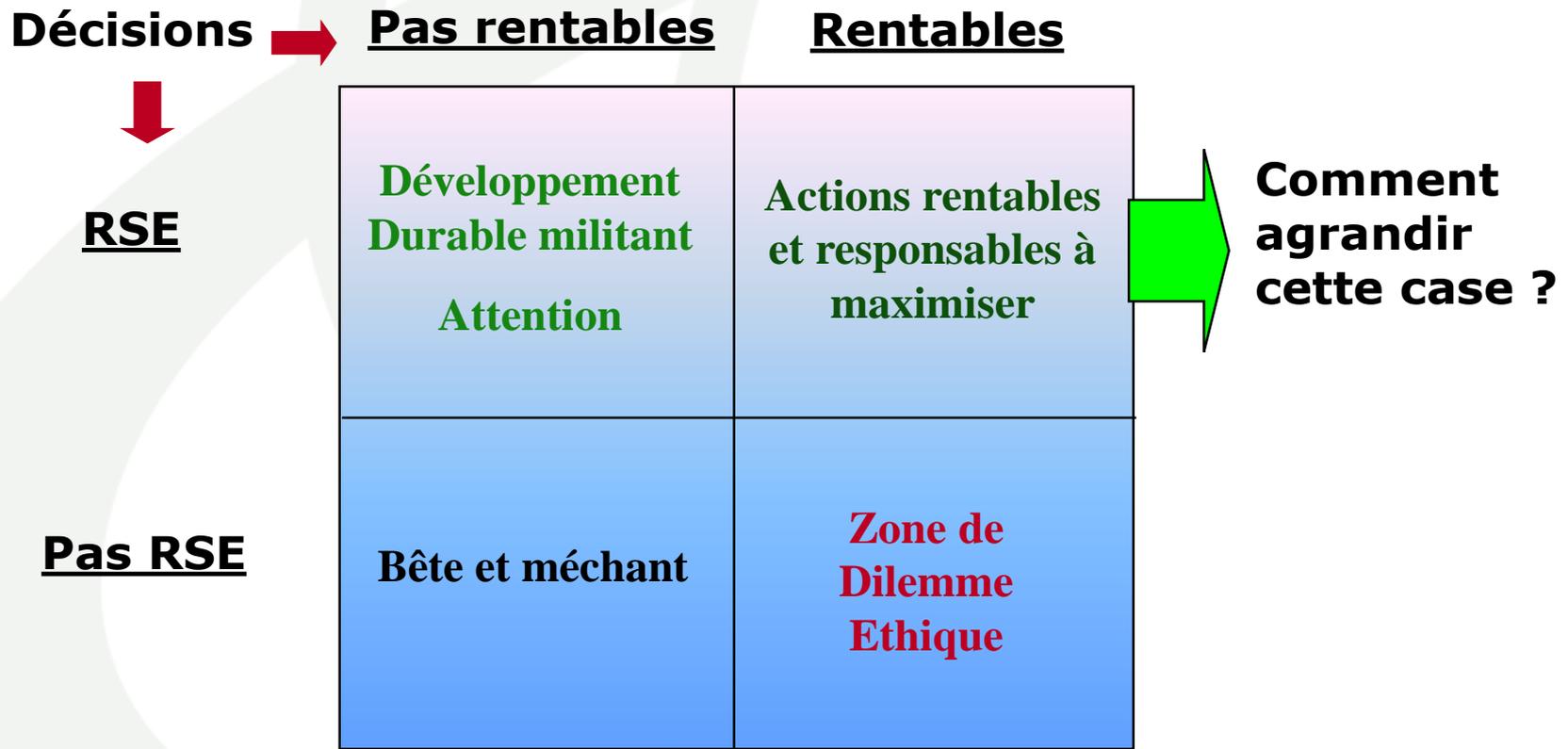
# Introduction

- **Nous progressons lentement vers la prise de conscience que c'est le déficit de responsabilité qui crée la pauvreté**
  - Au cours du dernier demi-siècle nous avons creusé de gigantesques dettes dans tous les domaines :
    - Dettes souveraines
    - Dettes sociales et sociétales
    - Dettes environnementales
  - L'endettement excessif rime mal avec la notion de responsabilité
  - Nous en avons pris conscience pour les dettes souveraines en considérant la situation de l'Argentine il y a 12 ans puis de nouveau maintenant, de la Grèce etc.
  - Pour les dettes sociales et environnementales c'est pareil
- **Pour accélérer le processus** : montrer que la RSE peut se corrélérer positivement avec la création de valeur est essentiel

- **Introduction**
- **La relation entre RSE et création de valeur**
- **Impact de la RSE sur le compte de résultat**
- **Le capital immatériel et sa relation avec la RSE**
- **Conclusion**



# La relation entre RSE et création de valeur





# La relation entre RSE et création de valeur

- Pour agrandir la case, on peut :

- Vendre plus ou mieux
- Réduire les dépenses
  - Réduire les risques
  - Améliorer le KI

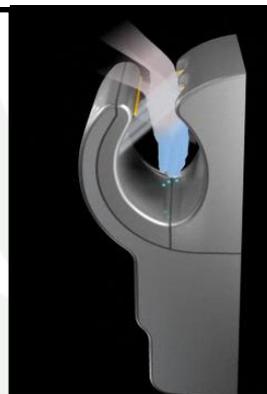
regain  
perform

gecina



Amélioration  
du compte de  
résultat

Amélioration du  
capital de savoir  
de l'entreprise liée  
aux innovations  
dont les mobiles  
sont  
environnementaux



Augmentation  
de la valeur de  
l'entreprise et  
de sa capacité  
future à  
générer des  
cash flows

- **Introduction**
- **La relation entre RSE et création de valeur**
- **Impact de la RSE sur le compte de résultat**
- **Le capital immatériel et sa relation avec la RSE**
- **Conclusion**



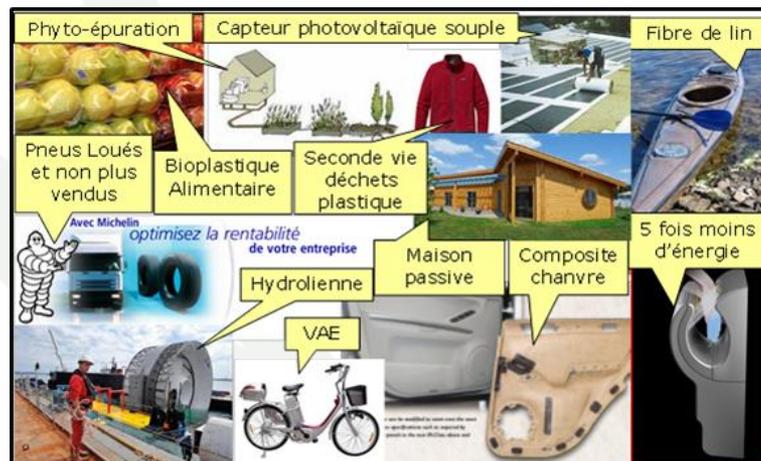
# Impact de la RSE sur le compte de résultat

- **30 PME Industrielles**

- **Sur une étude intitulée « Retours économiques des produits éco-conçus » réalisée par l'ESC St Etienne et le CETIM**

- Pour 28 des 30 cas étudiés, l'éco-conception a permis d'améliorer les profits globaux
- Pour 11 cas sur les 30, la marge est supérieure à celle des produits conçus de façon traditionnelle

- Par ailleurs, les produits verts n'existaient pas il y a 10 ans et sont nombreux aujourd'hui



# Impact sur le compte de résultat

- Résultats obtenus chez Gecina : coûts évités (pour l'occupant **ET** développement des ventes pour la foncière

| Type                 | Newside/<br>Standard | Newside/<br>Concurrent | Mercure/<br>Standard |
|----------------------|----------------------|------------------------|----------------------|
| Couts Evités         | 342 k€               | 190 k€                 | 482 k€               |
| Gain de productivité | 2 472 k€             | 1 371 k€               | 798 k€               |
| <b>TOTAL</b>         | <b>2 813 k€</b>      | <b>1 561 k€</b>        | <b>1 281 k€</b>      |
| En % du loyer        | 50%                  | 27%                    | 38%                  |





# Impact de la RSE sur le compte de résultat

- La Caisse d'Épargne Bourgogne France Comté

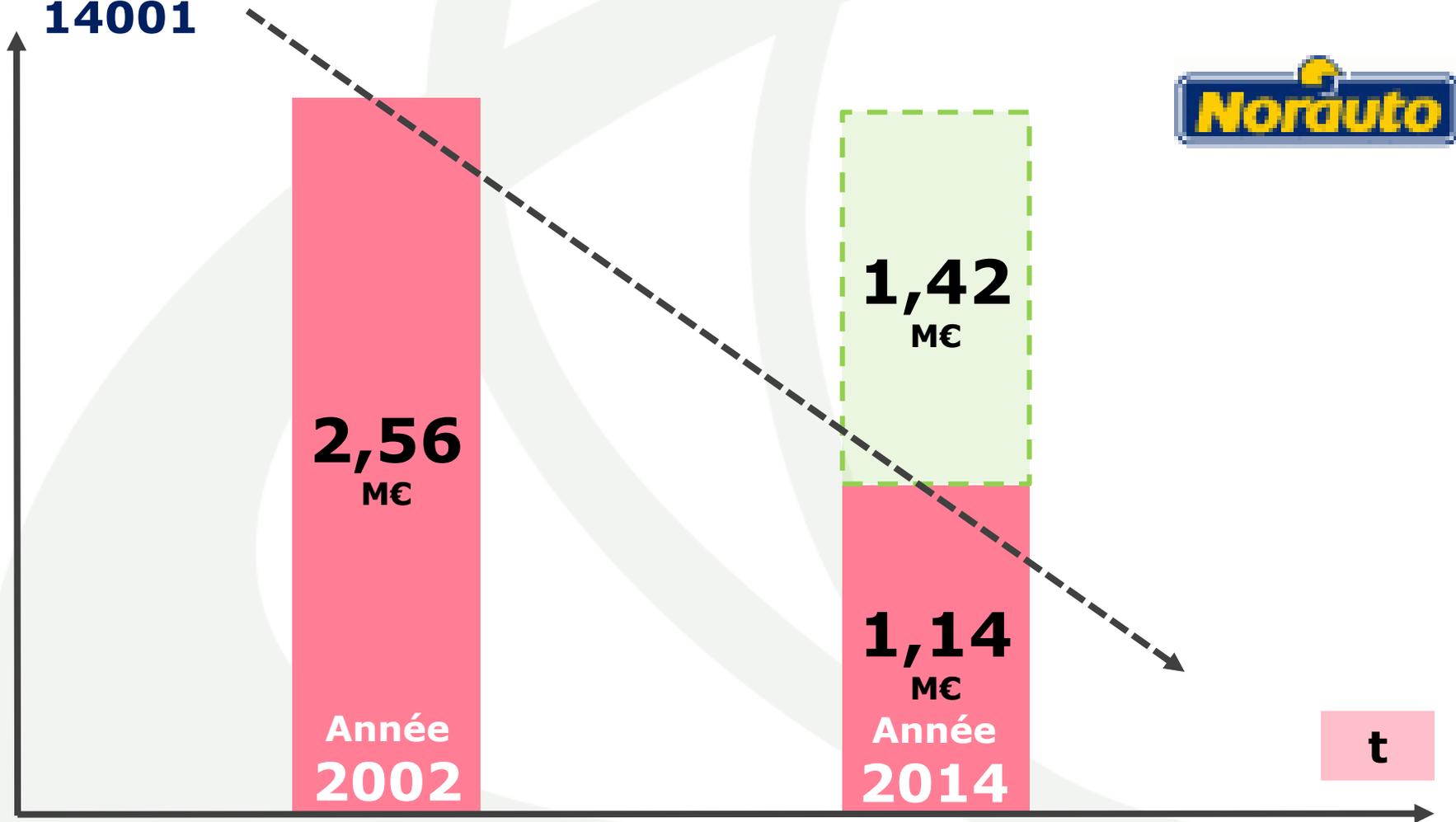


- Plan d'économie de papier
- Coût = 5 K€
- Gain = économie de 100 K€
- **Bilan = 95 K€**
- Représente 0,1 % du RN



# Impact de la RSE sur le compte de résultat

- Comparaison des coûts avant et après introduction de l'ISO 14001



# Impact sur le compte de résultat





# Sommaire

- **Introduction**
- **La relation entre RSE et création de valeur**
- **Impact de la RSE sur le compte de résultat**
- **Le capital immatériel et sa relation avec la RSE**
- **Conclusion**



**Cette méthode  
Thésaurus-  
Bercy a été  
demandée par  
Mme Lagarde**

# Thésaurus-Bercy V1

Référentiel français de mesure de la  
valeur extra-financière et financière du  
capital immatériel des entreprises

7 octobre 2011

***Produit à la demande du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie par les auteurs ci-dessous :***

**Direction :**

Alan FUSTEC (Président de Goodwill-Management, Titulaire de la Chaire Capital Immatériel et Développement Durable de l'ESDES, Directeur Scientifique de l'Observatoire de l'Immatériel)

**Comité scientifique et technique :**

Yosra BEJAR (maître de conférences Institut Telecom – Telecom Ecole de Management), Thomas GOUNEL (Directeur, Deloitte Finance) ; Stephano ZAMBON (Professeur Université de Ferrara - Italie) ; Sébastien THEVOUX (Analyste ISR Oddo)

**Contributeurs :**

Didier DUMONT (Goodwill-Management) ; Jacques PARENT (Accomplys) ; Martine LEONARD (CIC-AM) ; Christophe LE CORNEC (Financière Anne-Charles) ; Rémy REINHARDT (expert-comptable, Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables) ; Cécile MILLION-ROUSSEAU (présidente d'Ontologos Corp SAS) ; Florian AYMONIN-ROUX (Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie) ; Marie-Pierre PEILLON (directrice de l'analyse financière et extra-financière, Groupama AM) ; Daphné MILLET (analyste extra-financier, Groupama AM) ; Adel BELDI (Professeur assistant, IESEG) ; Jean-Jacques CROSNIER (Directeur Qualité et Progrès, DNCS) ; Philippe BIANCHI (délégué général EFQM France, Groupe AFNOR) ; Mathieu LANGEARD (président fondateur, FINANCE FOR ENTREPRENEUR) ; Maud LOUVRIER-CLERC (responsable de la recherche, FINANCE FOR ENTREPRENEUR) ; Corinne SANDEL (Alcatel-Lucent) ; Soley LAWSON-DRACKEY (ESDES) ; Antoine AUBOIS (Akoya Consulting) ; Julien RIALAN (Akoya Consulting) ; Kristof De MEULDER (APIE) ; Alban EYSSETTE (Ricol Lasteyrie) ; Jocelyn MURET (Akoya Consulting) ; Myriam DUVAL (Akoya Consulting) ; Vincent BARAT (Akoya Consulting)



# Capital immatériel



Stratégies d'Entreprise & Projets de Territoire





# Capital immatériel

- **Valeur de vos entreprises = profits futurs**
- **Que faut-il pour générer des cash-flows ?**
  - ✓ **Des machines**
  - ✓ **Des hommes**
  - ✓ **Des processus**
  - ✓ **Des savoir faire**
  - ✓ **Une marque**
  - ✓ **...**
  - ✓ **Des clients**
- **Si ces éléments sont en mauvais état : pas d'EBE**
- **La valeur d'une entreprise = sa capacité à créer de la richesse = dépend d'autres éléments que ceux de son bilan.**
- **Si ces éléments créent de la valeur... ils en ont**



# Capital immatériel

- **Les actifs immatériels et leurs critères**

- **Le capital client** (fidélité, solvabilité, rentabilité, dynamique des secteurs...)
- ✓ **Le capital humain** (motivation, savoir être, compétence, climat, expertise, leadership...)
- ✓ **Le capital organisationnel** (politique qualité, sécurité, orientation client, processus de contrôle, supply chain, réseau de distribution...)
- ✓ **Le système d'information** (couverture métier, ergonomie, fiabilité, coûts....)
- ✓ **Le capital de savoir** (R&D, secrets de fabrication, brevets)
- ✓ **Le capital de marque** (notoriété, réputation, singularité,...)
- ✓ **Le capital partenaires** (nombre par produit stratégique, satisfaction du client, fidélité,...)
- ✓ **Capital actionnaire** (réserve de ressources financières, patience, influence, conseil)
- ✓ **Le capital environnemental** (abondance et qualité de la ressource naturelle, qualité de l'environnement sociétal...)



# Capital immatériel

- **Ca pèse lourd !**
  - ✓ **Selon Bercy** : Tous les ans en France le poids des investissements dans l'immatériel représente 2/3 des investissements totaux
  - ✓ **Selon la banque mondiale**, l'économie française est immatérielle à 86 %
- **Nous sommes depuis 15 ans dans une économie dominée par l'immatériel**



# Capital immatériel

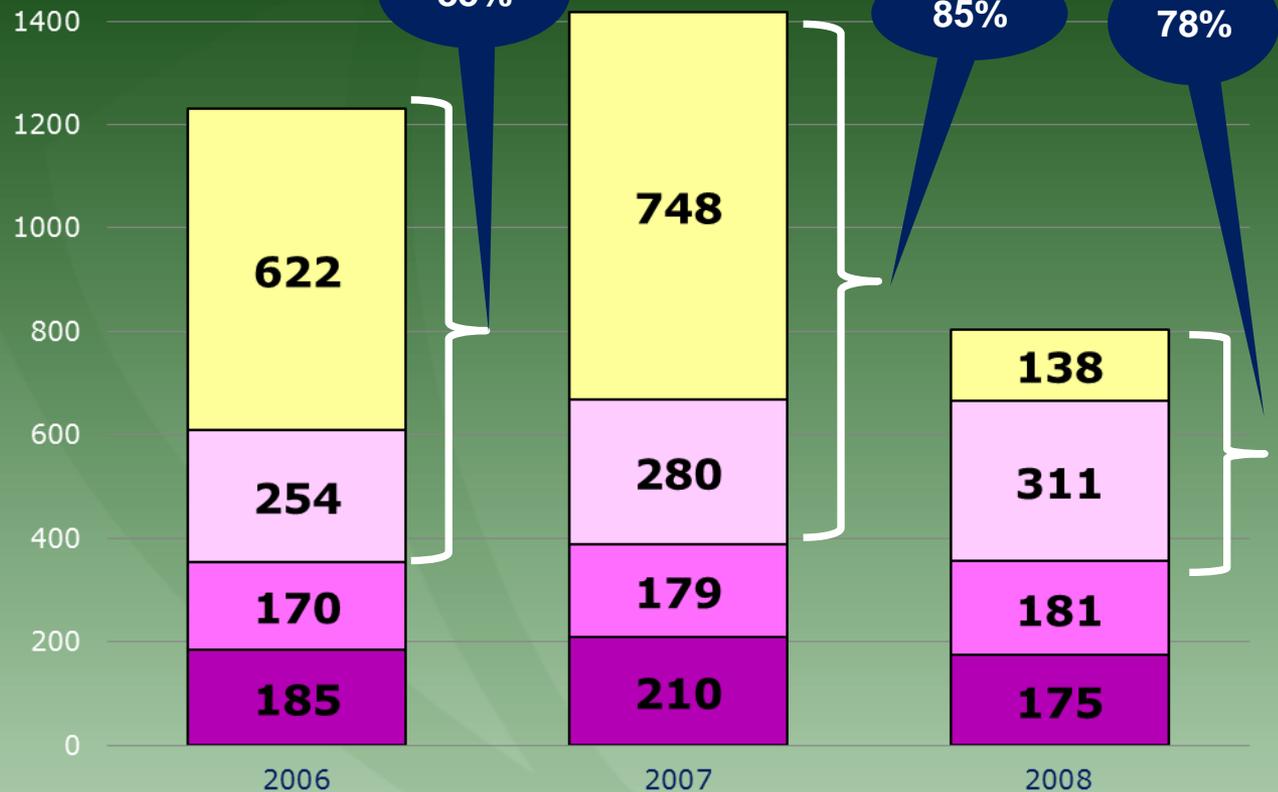
- La bourse *flaire* l'immatériel

La valeur des entreprises cotées est immatérielle aux 4/5 !

Dans les PME : C'EST PAREIL

## Décomposition de la capitalisation boursière du CAC 40 (source Ricol & Lasteyrie)

En Ma €



■ Actifs corporels et financiers ■ Actifs incorporels identifiés  
■ Goodwill Comptable ■ Survaleur extra comptable



# Capital immatériel

- Pour créer de la valeur il faut deux choses : du capital et du travail (ce n'est pas nouveau)
- Remise au goût du jour, cette phrase peut s'exprimer comme suit : pour créer de la valeur il faut **des actifs et de l'action**

|       | Ouvriers    | Entreprise         |                    |                    |       |
|-------|-------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------|
| Avoir | Bons outils | Bons actifs        | Capital immatériel | Bilan              | Stock |
| Agir  | Bon usage   | Bonnes actions     | Bonne gestion      | Compte de résultat | Flux  |
|       | Bel ouvrage | Création de valeur |                    |                    |       |



# Capital immatériel

## • Comment évaluer un segment du capital client B to B ?

4 %, instable

1er client = 12% CA

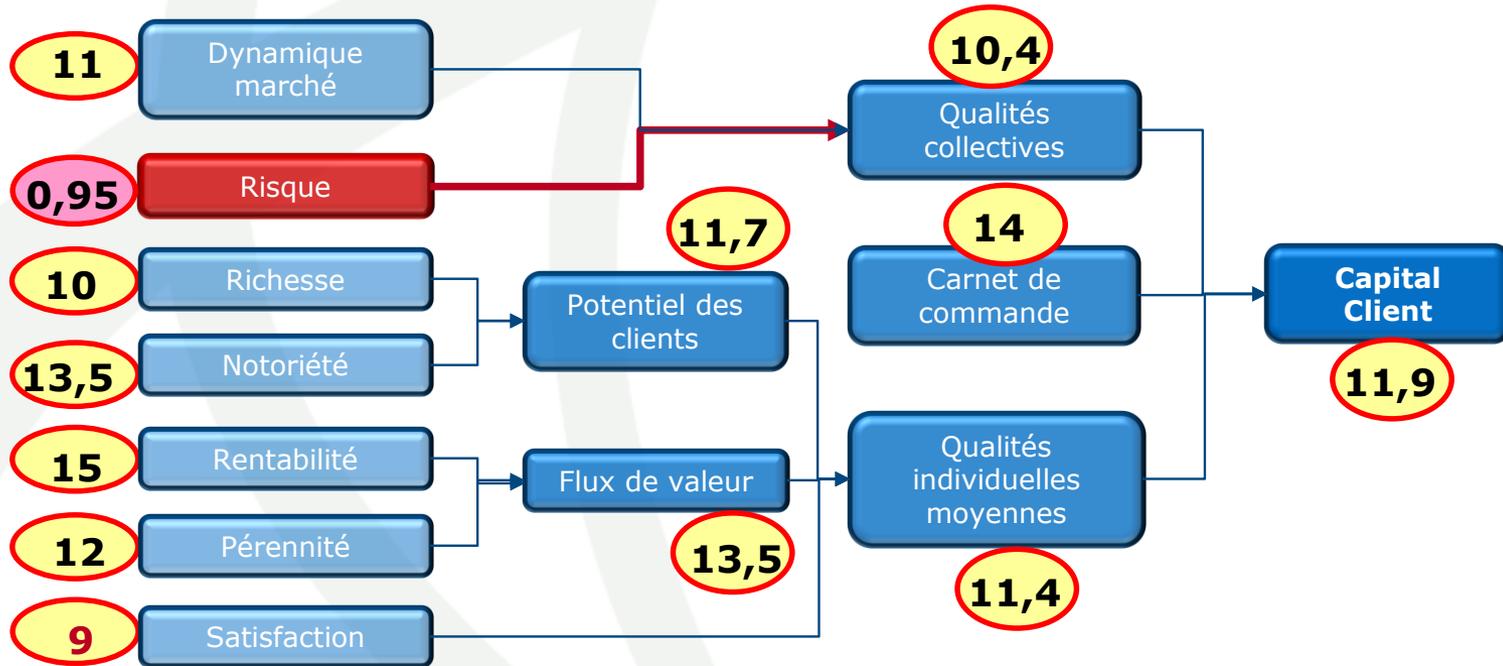
Rex moyen 5 %, 20 % clients: pb tréso

Assez bonne

10 % marge nette moyenne

80 % fidélité

70 % Satisfaits



# Capital immatériel

- Les indicateurs pour

Carnet de commande



| Note   | En moyenne le volume du portefeuille est de : | Si pas de données sectorielles, en moyenne le volume du portefeuille est de : |
|--------|---|---|
| source | Etudes sectorielles + interview dirigeants    | Question aux dirigeants   |
| 20     | 2 fois le volume moyen du secteur             | 1 an et plus  |
| 15     | 1,5 fois volume moyen du secteur              | 6 mois  |
| 10     | Volume moyen du secteur                       | 3 mois  |
| 5      | 0.5 fois volume moyen du secteur              | Un mois de CA   |
| 0      | 0   | Vide  |

Prendre 1 des 2 indicateurs proposés selon la disponibilité des données sectorielles

# Capital immatériel

- Extrait du rapport annuel de Banque Populaire Atlantique

|                                       |                                 |             |
|---------------------------------------|---------------------------------|-------------|
| Actifs de Demande                     | Clients BtoB dont sociétaires   | 11,2        |
|                                       | Clients BtoC dont sociétaires   | 12,8        |
|                                       | <b>Note actifs de demande</b>   | <b>12,4</b> |
| Actifs d'Offre                        | Actif Sociétaires (gouvernance) | 16,3        |
|                                       | Ressources Territoriales        | 13,8        |
|                                       | Actif Fournisseurs              | 12,6        |
|                                       | Actif Humain                    | 14,6        |
|                                       | Actif Marque                    | 12,2        |
|                                       | Actif Organisationnel           | 14,4        |
|                                       | Actif de Savoir                 | 11,6        |
|                                       | Actif Système d'information     | 11,5        |
|                                       | Actifs Matériels                | 12,0        |
|                                       | <b>Note actifs d'offre</b>      | <b>12,6</b> |
| <b>Note totale Actifs Immatériels</b> |                                 | <b>12,5</b> |

# Capital immatériel

## Classement des entreprises du CAC 40 établi selon leur capitalisation en Reference Value® en M€ (au 7 mars 2012, clôture de la Bourse)

|    | Société                          | Reference Value |             | Valeur boursière               |                             | Ecart RV/Cours de bourse |
|----|----------------------------------|-----------------|-------------|--------------------------------|-----------------------------|--------------------------|
|    |                                  | En M€           | En €/action | Capitalisation boursière en M€ | Cours de bourse en €/action |                          |
| 1  | Total S.A.                       | 139 310         | 59,1        | 97 856                         | 41,5                        | 42,4%                    |
| 2  | LVMH Moet Hennessy Louis Vuitton | 126 203         | 248,5       | 63 959                         | 126,0                       | 97,3%                    |
| 3  | Sanofi S.A.                      | 118 767         | 88,6        | 75 909                         | 56,6                        | 56,5%                    |
| 4  | L'Oreal S.A.                     | 95 943          | 159,6       | 52 148                         | 86,8                        | 84,0%                    |
| 5  | GDF Suez S.A.                    | 88 706          | 39,4        | 43 859                         | 19,5                        | 102,3%                   |
| 6  | Danone S.A.                      | 72 659          | 113,1       | 33 108                         | 51,6                        | 119,5%                   |
| 7  | Electricite de France S.A.       | 61 333          | 33,2        | 33 770                         | 18,3                        | 81,6%                    |
| 8  | BNP Paribas S.A.                 | 52 468          | 43,4        | 49 752                         | 41,2                        | 5,5%                     |
| 9  | Schneider Electric S.A.          | 51 118          | 93,1        | 26 800                         | 48,8                        | 90,7%                    |
| 10 | AXA S.A.                         | 49 174          | 20,9        | 27 891                         | 11,8                        | 76,3%                    |
| 11 | France Telecom                   | 47 563          | 18,0        | 29 191                         | 11,0                        | 62,9%                    |
| 12 | Air Liquide S.A.                 | 42 376          | 149,3       | 27 240                         | 95,9                        | 55,6%                    |
| 13 | Societe Generale S.A.            | 40 761          | 52,5        | 18 455                         | 23,8                        | 120,9%                   |
| 14 | Vivendi                          | 38 404          | 30,8        | 17 268                         | 13,8                        | 122,4%                   |
| 15 | ArcelorMittal                    | 31 245          | 20,0        | 23 712                         | 15,2                        | 31,8%                    |
| 16 | Pernod Ricard S.A.               | 24 870          | 93,9        | 20 651                         | 78,0                        | 20,4%                    |
| 17 | Credit Agricole S.A.             | 24 659          | 9,9         | 11 601                         | 4,6                         | 112,6%                   |
| 18 | Renault S.A.                     | 24 169          | 81,7        | 11 450                         | 38,7                        | 111,1%                   |
| 19 | Compagnie de Saint-Gobain S.A.   | 23 337          | 43,6        | 18 257                         | 34,1                        | 27,8%                    |
| 20 | Vinci S.A.                       | 23 013          | 40,6        | 21 760                         | 38,4                        | 5,8%                     |

**Sources :**  
**Agence RVS**  
**et FACTSET**



# Capital immatériel

## ● Le lien entre RSE et Capital Immatériel

| Questions clés  | Salariés                           |   | Fournisseurs                |                     |   |
|---|------------------------------------|---|-----------------------------|---------------------|---|
|   | Clients                            | Actionnaires                                    | Environnement               |                     |   |
| <b>Analyse financière</b><br>Quels volumes ?<br>Quels équilibres ?  | revenus<br>créances                | charges   | fonds à<br>rémunérer        | charges<br>dettes   | parfois une<br>charge                   |
| <b>Notation RSE</b><br>Que fait l'entreprise<br>pour ses parties<br>prenantes ?                               | qualité<br>satisfaction<br>éthique | respect<br>salaires<br>conditions<br>de travail | gouvernance<br>transparence | équité<br>vigilance | protection<br>précautions               |
| <b>Approche Capital Immatériel</b><br>Quelle est la valeur<br>des parties<br>prenantes pour<br>l'entreprise ? | fidélité<br>santé<br>rentabilité   | fidélité<br>compétence<br>motivation            | maturité<br>patience        | loyauté<br>qualité  | valeur<br>emplacements<br>et ressources |



# Capital immatériel

| Engagement                 | Bilan interne  | Bilan société civile | Bilan étendu    |
|----------------------------|----------------|----------------------|-----------------|
| <b>Environnement</b>       | - 29 k€        | +407 k€              | +378 k€         |
| <b>Relation Client</b>     | +380 k€        | +297 k€              | + 677 k€        |
| <b>Politique sociétale</b> | - 584 k€       | +3 816 k€            | +3 232 k€       |
| <b>Politique sociale</b>   | + 161 k€       | Non chiffré          | + 161 k€        |
| <b>GLOBAL</b>              | <b>- 72 k€</b> | <b>4 520 k€</b>      | <b>4 448 k€</b> |

↳ La politique RSE, sur les 4 volets étudiés, génère plus de 4,4 M€ de bénéfices  
Elle est globalement neutre pour le compte de résultat mais génère un delta de valeur de 212 M€ soit 9,3 % de la valeur de l'entreprise

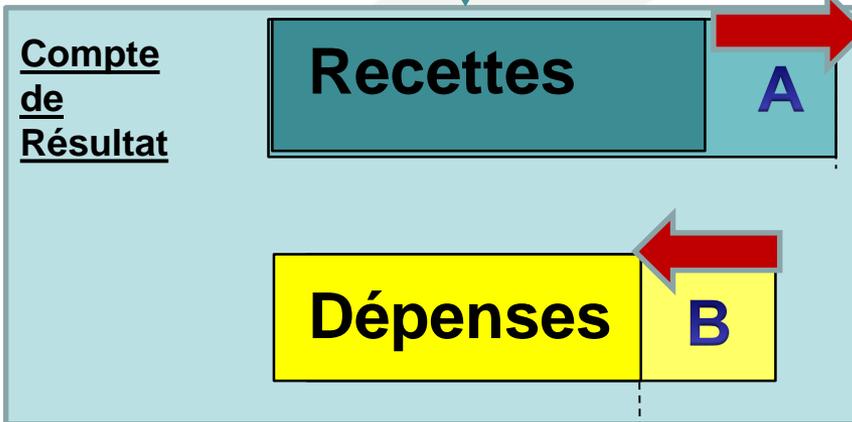
- **Introduction**
- **La relation entre RSE et création de valeur**
- **Impact de la RSE sur le compte de résultat**
- **Le capital immatériel et sa relation avec la RSE**
- **Conclusion**

# Conclusion

## Démarche RSE

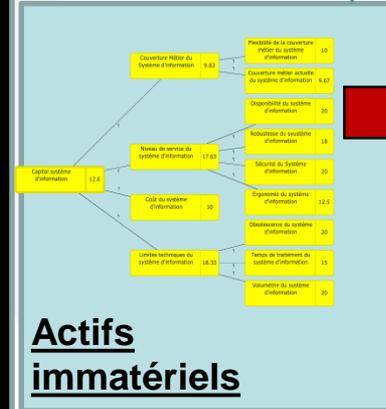
La RSE, si elle est bien menée, améliore les recettes et réduit les dépenses

La RSE bonifie également le capital immatériel = Cash Flow Futurs à l'état latent



Flux de valeur brut interne de la RSE

A + B



Part de la valeur de l'entreprise du fait de la RSE

C

Valeurs des actifs sans RSE

Performance économique de la RSE = [(A + B) + C] - coût