

Université Jean Moulin Lyon 3

École doctorale : Sciences économiques et de gestion

**L'immatériel, un moyen
d'améliorer la mesure de la
valeur de la PME de conseil,
une application à la PME
d'expertise comptable**

Par Michel PASSELAIGUE

Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion

Sous la direction de Yves NEGRO

Présentée et soutenue publiquement le 12 juin 2009

Membres du jury :

Patrick BOISSELIER, Professeur des universités, Université Nice Sophia Antipolis

Jean-François LEMOINE, Professeur des universités, Université Paris 1

Yves NEGRO, Professeur des universités, Université Lyon 3

Ulrike MAYRHOFER, Professeur des universités, Université Lyon 3

Monique BRUN, Professeur des universités, Université Lyon 3

Marc REGNOUX, Expert-comptable, Vice-président du jury national du DSCG

[Avertissement]

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux propos émis dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Je tiens en premier lieu à remercier très chaleureusement Monsieur le Professeur Yves Negro pour avoir suscité et encadré ma recherche.

Je remercie vivement Messieurs les Professeur Boisselier et Lemoine, Mesdames les Professeurs Brun et Mayrhofer, ainsi que Monsieur Regnoux, pour l'honneur qu'ils m'ont fait d'avoir accepté de participer à ce jury.

Mes remerciements vont également à Monsieur le Professeur Vernet pour les conseils formulés au début de ces travaux.

Mes vifs remerciements vont à l'ensemble des contributeurs de la Commission Évaluation fusion, acquisition, cession, transmission des entreprises, de la Compagnie des Conseils et Experts Financiers (CCEF) et plus particulièrement à Monsieur Manon pour son accueil et pour s'être impliqué à plusieurs reprises, afin de permettre les prises de contacts, puis la diffusion de l'enquête auprès de ses confrères.

J'exprime de plus la plus profonde gratitude à l'ensemble des experts qui ont bien voulu contribuer bénévolement à ses travaux, et qui ont accepté de s'engager dans l'expérimentation qui leur été proposée, malgré leurs emplois du temps respectifs chargés.

Je remercie également les différents enseignants de la faculté de Sciences économiques et de gestion de Clermont-Ferrand pour leur soutien.

Je tiens par ailleurs à remercier l'ensemble de mes collègues et amis de la société d'expertise comptable SYNDEX, en particulier les membres de l'équipe d'Auvergne pour leur appui et leur compréhension tout au long de ces travaux.

Mes remerciements affectueux à ma famille pour leur patience et leurs encouragements.

Introduction générale

“Dans le domaine de l’immatériel, sans changement de représentation du monde, il peut s’avérer impossible d’en analyser, voire même, d’en percevoir les changements.”

J. de Bandt, G. Gourdet, 2001

Rares sont les entreprises qui échappent aujourd’hui aux questions d’évaluation. Qu’il s’agisse de PME ou de firmes multinationales, les dirigeants ou les actionnaires peuvent souhaiter, à un moment ou un autre, connaître la valeur de leurs actifs pour des raisons fiscales ou pour se désengager, c’est-à-dire réaliser leur patrimoine, parce qu’ils prennent leur retraite ou en raison d’une réorientation stratégique. Dans le cas d’une cession, l’entreprise doit être évaluée, ce qui suppose de la part de ceux ou celles qui en ont la charge, la capacité à en mesurer la valeur. Mais s’il existe de multiples méthodes pour cela, dont les spécialistes préconisent généralement un emploi combiné, les valeurs obtenues sont contrastées. Certaines de ces méthodes ne permettent que difficilement d’appréhender la dimension immatérielle des entreprises (la valeur des marques, les savoir-faire, par exemple), alors même que le poids de cette dimension va grandissant.

De ce fait, l’évaluation de la valeur des entreprises est à ce jour aussi imparfaite quant à l’appréciation, qu’incomplète quant aux critères pris en compte. Cette thèse se propose donc “d’apporter sa pierre” à la recherche de voies de progrès en matière d’appréhension de la valeur de l’entreprise.

Elle ne vise pas à remettre en cause les méthodes existantes, mais à proposer un complément à ces méthodes. Cette thèse ne porte pas non plus sur l’obtention de la valeur chiffrée, la “valeur absolue” de l’entreprise, car une telle valeur n’existe pas. La valeur d’une entreprise dépend des objectifs recherchés par son propriétaire (ainsi, une même entreprise n’aura pas la même valeur pour son dirigeant lorsque celui-ci est au cœur de sa vie professionnelle ou lorsqu’il est à la veille de son départ en retraite).

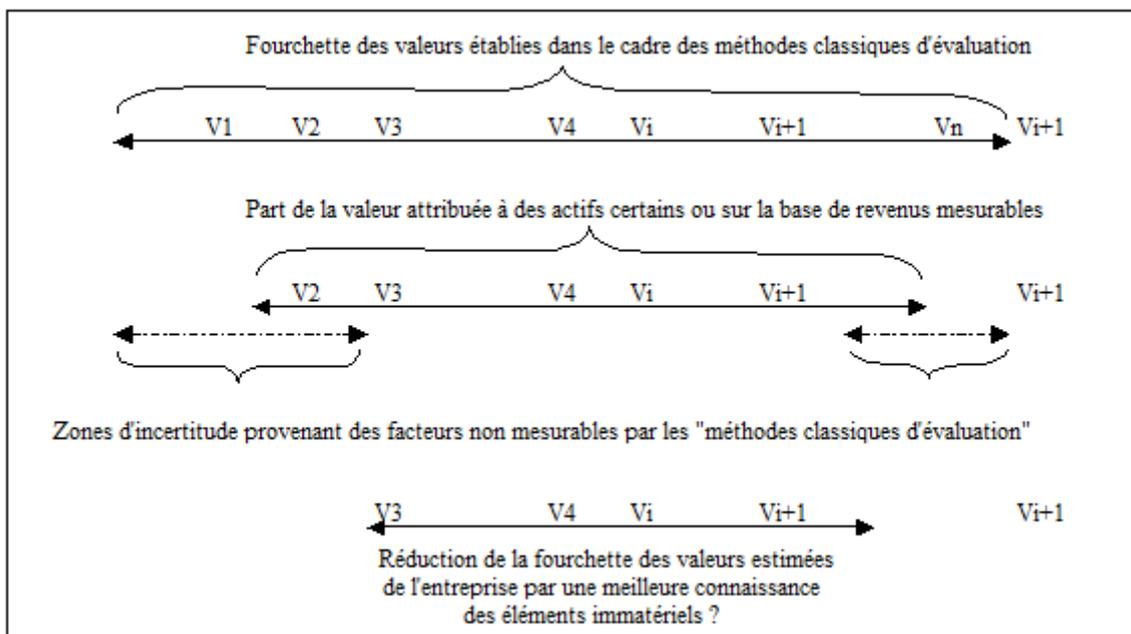
Cette thèse ne vise pas non plus à améliorer les conditions de déroulement d’un processus de négociation de cession d’entreprise, qui dépendent là encore des logiques et objectifs propres à chacun des acteurs (acheteur et vendeur) en discussion.

En revanche, elle a pour ambition de compléter les méthodes actuelles qui s'inspirent le plus souvent de la culture comptable, construites pour l'essentiel, sur une logique de mesure des coûts et qui intègre dans un certain nombre de cas des objectifs de défiscalisation masquant pour partie les réflexions sur le développement.

Cette thèse s'attache à proposer des indicateurs de mesure qui améliorent la connaissance de la valeur des composantes immatérielles de l'entreprise, à caractériser les éléments immatériels qui existent dans l'entreprise, de manière à déterminer si l'identification de tels éléments permet de modifier l'appréciation de la valeur d'une entreprise ou de réduire une part de l'incertitude.

Ces indicateurs de mesure de la valeur des composantes immatérielles de l'entreprise ne se substituent donc pas aux méthodes existantes, mais fournissent un complément à ces techniques, en permettant de lever une part de l'incertitude actuelle portant sur la valeur globale de l'entreprise. Ces incertitudes conduisent le plus souvent à présenter des estimations sous forme de fourchettes de mesure (tableau 1).

Tableau 1 : Les écarts de valeur



Il faut tout d'abord rappeler, dans cette introduction générale, que les méthodes d'évaluation de l'entreprise sont nombreuses. Ces approches ont en commun le fait de fonder la valeur sur les nombreux et différents types d'actifs corporels (terrains, bâtiments, matériels et technologies, par exemple). En revanche, la détermination de la

valeur des actifs immatériels a pendant longtemps été quasi exclusivement limitée à la valorisation des logiciels et brevets, auxquels s'ajoutait le fonds de commerce. Ce dernier étant obtenu soit par différence entre le prix convenu entre les parties concernées (acheteur et vendeur) et la valeur comptable des actifs, soit sur la base de critères externes propres à chaque profession (multiples du chiffre d'affaires ou du résultat, par exemple). La valeur du fond de commerce se réduit donc au constat chiffré du solde d'une transaction, ce qui est insuffisant.

Différents travaux de recherche sur les concepts d'apprentissage organisationnel, d'entreprise apprenante, d'actifs intangibles, notamment, témoignent pourtant du fait que l'immatériel est un univers indispensable à considérer. Il est même des spécialistes convaincus que l'avenir des entreprises passe par la maîtrise des différentes facettes de l'immatériel, assimilées à de véritables investissements (en formation, en communication, en ressources humaines, par exemple). Au plan des pratiques actuelles, l'observation montre qu'il en va tout autrement. L'acception du terme d'investissement pour ce type d'actions est encore bien souvent rejetée par les comptables, qui, par souci de prudence, limitent fortement l'usage de la notion, bien que les nouvelles normes IFRS en permettent un emploi plus large que les Plans comptables nationaux antérieurs ne le permettraient. Nous verrons du reste dans quelle mesure ces nouvelles normes comptables permettent d'améliorer ces outils.

Il y a donc une contradiction forte entre, d'une part, la logique d'actifs immatériels illustrée par les processus organisationnels ou les processus d'apprentissage, qui pour nombre d'auteurs sont la source véritable du profit futur de l'entreprise, et d'autre part, les logiques actuelles d'évaluation de l'entreprise, essentiellement fondées sur les résultats obtenus, c'est-à-dire qui infèrent du passé la valeur de l'entreprise actuelle et future.

De ce fait, la problématique générale de cette thèse porte sur l'amélioration de l'appréciation de la valeur de l'entreprise, par le biais d'une prise en compte renforcée de l'immatériel, c'est-à-dire par l'utilisation de critères de mesure de la valeur dépassant le strict cadre comptable et financier actuellement retenu.

Dans cette perspective, après avoir souligné l'impact macro-économique de cette contradiction, il est utile de rappeler les fondements des méthodes actuelles d'évaluation de l'entreprise, afin d'en mieux saisir les limites et ainsi d'esquisser quelques voies de

progrès à envisager. C'est pourquoi, les principales méthodes d'évaluation d'entreprise sont présentées en introduction, afin d'en identifier les apports ainsi que les limites.

1. La valeur de l'entreprise est aujourd'hui appréciée avec une part résiduelle non expliquée de plus en plus importante, du fait de la place grandissante de l'immatériel dans les actifs productifs

Depuis une décennie, dans tous les grands pays industriels, les principaux instituts statistiques montrent la place grandissante de la part des investissements immatériels. En France, le Ministère de l'économie et des finances¹ (2005) publie régulièrement des informations qui permettent de suivre cette progression (tableau 2). Ainsi, en dix ans, en ce qui concerne les sociétés non financières et les entreprises individuelles, la part de l'investissement immatériel est passée d'un quart environ à près du tiers du total des investissements réalisés annuellement en France.

Tableau 2 : Investissement total matériel et immatériel des sociétés non financières et entreprises individuelles

¹ Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, L'industrie française : analyse et chiffres clefs, pages 102-103, édition 2004/2005, 250 pages, 4^{ème} trimestre 2005. Ces données proviennent de l'exploitation des sources CEREQ (Centre d'études et de recherche sur les qualifications), de L'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques), de l'INPI (Institut national pour la propriété industrielle), du Ministère de l'Education nationale, de la recherche et de la technologie. L'investissement immatériel est défini comme la somme des dépenses intérieures consacrées à la R&D, la publicité, la formation, les acquisitions de logiciels et aux transferts de technologies entre la France et l'étranger. L'investissement matériel correspond à la formation brute de capital fixe au sens de la comptabilité nationale.

en milliards d'euros	1990	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
R&D	14,5	16,6	16,6	17,1	17,4	17,6	18,7	19,8	20,7	21,8
Transferts de techno.	2,1	2,1	2,3	2,5	2,7	2,8	3,0	2,9	3,0	3,0
Formation	6,0	6,6	6,8	6,9	6,7	6,9	7,1	7,2	7,3	7,3
Publicité	18,3	22,5	23,4	24,2	25,1	26,5	28,4	30,8	31,3	32,5
Logiciels	2,6	2,7	3,0	3,8	4,5	5,4	6,4	7,1	7,8	8,1
Autres incorp.	0,9	1,1	1,1	1,3	1,3	1,5	1,1	1,2	1,2	1,2
Total immatériel	44,3	51,6	53,3	55,8	57,7	60,7	64,7	69,0	71,3	73,9
Inv. matériels	124,1	116,8	118,8	117,8	116,5	126,9	137,4	152,7	158,7	153,6
Total investissements	168,4	168,5	172,1	173,6	174,2	187,6	202,1	221,7	230,0	227,5
R&D	8,6%	9,8%	9,7%	9,9%	10,0%	9,4%	9,3%	8,9%	9,0%	9,6%
Transferts de techno.	1,2%	1,3%	1,3%	1,4%	1,5%	1,5%	1,5%	1,3%	1,3%	1,3%
Formation	3,5%	3,9%	4,0%	4,0%	3,9%	3,7%	3,5%	3,2%	3,2%	3,2%
Publicité	10,8%	13,4%	13,6%	13,9%	14,4%	14,1%	14,1%	13,9%	13,6%	14,3%
Logiciels	1,5%	1,6%	1,8%	2,2%	2,6%	2,9%	3,2%	3,2%	3,4%	3,6%
Autres incorp.	0,6%	0,6%	0,7%	0,7%	0,7%	0,8%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
Total immatériel	26,3%	30,7%	31,0%	32,1%	33,1%	32,3%	32,0%	31,1%	31,0%	32,5%
Inv. matériels	73,7%	69,3%	69,0%	67,9%	66,9%	67,7%	68,0%	68,9%	69,0%	67,5%
Total investissements	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

e : estimations pour 2001 et 2002

Source : Ministère de l'Economie, des finances et de l'industrie, L'industrie française, 2005.

Cette évolution de l'immatériel dans les grands pays industriels provient autant de l'accélération des rythmes de l'innovation, (mesurable au travers des niveaux de recherche et développement), que de la nécessité d'accroître le niveau d'expertise des salariés, d'augmenter le niveau des qualifications des personnels, en lien avec une complexification croissante des modes d'organisation des sociétés industrielles. L'accélération des rythmes de l'innovation ne confère plus que des positions acquises pour de courtes périodes, les capacités d'appropriation des savoirs par la concurrence étant de plus en plus grandes².

Ces phénomènes paraissent relativement bien appréhendés au niveau macro-économique, en termes quantitatifs, en tout cas au travers des niveaux de recherche et développement ou du développement des systèmes éducatifs ; voir par exemple l'évolution des niveaux de formation des jeunes sortant du système scolaire de formation initial ou l'évolution des budgets consacrés par les entreprises à la formation continue (CEREQ³, 1998). La diversité des situations sectorielles et les obstacles à la

² Malgré la protection de l'innovation par les brevets, les positions quasi monopolistiques détenues par la détention d'une innovation ne perdurent que sur de courtes périodes, qui tendent à se réduire au fil des années.

³ Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Cereq), Le Cereq montre en particulier, sur la base de l'exploitation des déclarations fiscales relatives à la formation professionnelle et des enquêtes annuelles d'entreprises portant sur la période 1990-1995 et pour les entreprises industrielles implantées en France, que le taux d'accès à la formation (nombre de salariés partis au moins une fois en formation sur un exercice donné) passe pour les salariés de 33,1 % en 1990 à 37,5 % ; tandis que le taux de participation financière (pourcentage de la masse salariale consacré à la formation professionnelle) progresse de 3,37 à

retranscription comptable restent nombreux (Louzzani⁴, 2004). Vickery⁵ (2000) montre en revanche que la compréhension par les Etats des mécanismes en jeu est plus limitée. Les économistes éprouvent du reste toujours des difficultés pour appréhender les “composantes non matérielles” des systèmes économiques. Le concept d’immatériel a tout d’abord été inclus dans les facteurs explicatifs de la croissance au travers du progrès technique, qui traduirait les effets du “facteur de production caché” (Silem⁶, 1988) recouvrant des dimensions aussi différentes que la formation, l’apprentissage en situation de travail, la santé, l’amélioration des conditions de travail, les économies d’échelle, la recherche modifiant le contenu du travail.

Dans le domaine micro-économique, ces phénomènes semblent tous aussi difficilement cernés. En effet, la comptabilité d’entreprise, dont le rôle est de produire de l’information en vue, d’une part, de servir de moyen de connaissance de la situation économique et financière de chaque entreprise à une date donnée, d’autre part, de gérer, devrait permettre d’identifier tous les facteurs en jeu, ce qui n’est pas le cas (Capron⁷, 1985 et 1993, page 34).

Il est clair que ces systèmes de représentation de l’entreprise, définis dans des périodes où les outils de production étaient principalement orientés vers la mise sur le marché de

3,51 % sur la même période. L’étude montre aussi que si le nombre d’emplois diminue, le niveau de qualification de la main d’œuvre s’accroît (la part des cadres passe de 11,8 % de la population active en 1990 à 13,7 % en 1995, celle des techniciens de 18 à 20,1 %, tandis que le poids des ouvriers non qualifiés s’érode, de 8,5 à 14,6 % entre ces deux dates). Revue Bref, numéro 138, CERQ, janvier 1998.

⁴ Louzzani Yassine, *immatériel et performances des entreprises, le cas des entreprises industrielles en France sur la période 1994-1998*, 461 pages, LIHRE, thèse de sciences de gestion, toulouse I, 2004.

⁵ Vickery Graham, *identifier et mesurer l’immatériel pour mieux le gérer*, pages 101 à 109, dossier *L’immatériel : une nouvelle approche de la gestion*, numéro 130, Revue française de gestion, septembre-octobre 2000.

⁶ Silem Ahmed, *L’économiste et les deux immatériels*, pages 18 à 24, numéro 302, revue *Economie et Humanisme*, juillet-août 1988.

⁷ Capron Michel, *La comptabilité en perspective*, collection *Repères*, La Découverte, 123 pages, 1985, réédition janvier 1993. M. Capron montre en particulier que l’objectif de l’établissement des comptes est de donner une image sincère et fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l’entreprise, mais que les méthodes comptables qui permettent d’obtenir ce résultat ne prennent pas en compte les conditions dans lesquelles s’obtient ce résultat. Quelques années plus tard (Capron M., *La comptabilité : un instrument imparfait mais irremplaçable*, numéro 21, revue *Gérer et comprendre*, décembre 1990), le même auteur montrait que si l’objet de la comptabilité est bien d’assurer la confiance des acteurs économiques sur la situation de l’entreprise, les conventions sur lesquelles sont établies les comptes résultent de conventions qui sont déterminées d’après les enjeux politiques et sociaux du moment (ainsi, les procédures de normalisation proposées par les institutions anglo-saxonnes constituent autant des propositions de systèmes d’informations standardisés au niveau international que des grilles de lecture de l’économie de l’entreprise, orientées vers la capacité à dégager de la richesse pour l’actionnaire).

biens matériels, souffrent d'une inadaptation qui ne les rend plus à même de retracer fidèlement la situation (Helfer et Milot⁸, 1996).

Les insuffisances sont nombreuses et les réflexions méthodologiques confortent les constats pratiques qui portent autant sur la qualité de l'outil de mesure comptable que sur la qualité de l'information disponible (Hénisse⁹, 1997).

Ainsi, la dernière décennie se caractérise pour les entreprises par une "montée" de l'immatériel, que les indicateurs macro-économiques mettent nettement en évidence, mais qui est particulièrement mal appréhendée dans les comptes. De fait, la plupart des auteurs s'accordent pour considérer que l'avenir des entreprises passe en particulier par la maîtrise des savoirs et par la connaissance scientifique, gages de pérennité. De nombreuses approches portent ainsi sur le capital immatériel, ou sur le caractère apprenant de l'entreprise. Néanmoins, les réponses comptables restent encore limitées en pratique et la logique comptable est encore trop statique, ne permettant pas d'appréhender véritablement ces nouveaux actifs intangibles.

2. La dichotomie entre valeur économique et logique comptable provient essentiellement de l'application stricte de l'un des grands principes sur lesquels

⁸ Helfer Jean-Pierre, Milot Jean-Paul, Les principaux débats comptables, cahiers de recherche, numéro 1996.13, Groupe de recherche en gestion des organisations (GREGOR) IAR de Paris, 22 pages, 1996. Pour ces auteurs, trois phénomènes pèsent plus particulièrement sur la comptabilité et contribuent à brouiller les règles : 1) L'extension du champ des activités économiques au-delà de la sphère marchande (qui comprend aussi bien tout le champ financier qui détermine de plus en plus largement les modalités de financement des sociétés que le secteur associatif) ; 2) La dématérialisation des actifs (qui pèse sur la nature des opérations à enregistrer), mais aussi des procédures de tenue des comptes elles-mêmes (qui soulèvent des questions de sécurité propres à l'outil) ; 3) L'internationalisation des opérations économiques et ses conséquences sur les systèmes d'information comptable (nécessité d'une harmonisation internationale).

⁹ Hénisse Pascal, Arrêté des comptes : les épées de Damoclès qui pèsent sur les entreprises françaises, page 20, Les Echos, 25 novembre 1997. Si les pratiques relatives aux provisions ont toujours été diverses face à l'instauration d'une même règle de droit qui les oblige à constater des engagements pour retraite, les entreprises ont des positions très diverses et Price Waterhouse estime qu'un tiers seulement des groupes ont constitué la totalité de cette provision. De ce fait, l'image de sincérité, sur ce seul aspect de l'application d'une obligation particulière n'est pas respectée, ce qui conduit les auditeurs à s'interroger sur la nécessité de fournir, à défaut, une information en annexe des documents comptables.

s'appuie le Plan comptable, le principe de prudence comptable, qui persiste chez les praticiens et conduit à ne valoriser que les éléments dont la valeur est certaine et quantifiable

De ce fait, la valorisation à l'actif du bilan du contenu d'un plan de formation ou de l'acquisition d'une méthode de vente, par exemple, reste généralement impossible¹⁰, alors même que ces éléments répondent bien à la notion d'investissement au sens d'une action qui concourt à améliorer le potentiel concurrentiel. Cette application stricte du principe de prudence comptable (Pham¹¹, 1997 et Chaveau, 1999) se traduit par le refus de la plupart des praticiens d'inscrire les montants correspondant à ces charges, en raison, en particulier, de la difficulté à mesurer un "retour" sur investissement.

À ce principe de prudence comptable s'ajoute celui de la "préférence pour le présent", cher à nombre d'économistes, mais aussi à certains chefs d'entreprise ; concrétisé sous la forme plus prosaïque des économies d'impôts. Les propriétaires de l'entreprise se heurtent en effet à un dilemme permanent. Le conflit d'intérêt est fort entre, d'une part, la nécessité de valoriser le patrimoine de leur société (qui conduit à inscrire à l'actif du

¹⁰ Tout au plus était-il envisageable d'inscrire les sommes consacrées à ces actions en charges à répartir sur plusieurs exercices avant la mise en place des nouvelles normes comptables, qui suppriment désormais cette option.

¹¹ Pham Dang, Principes comptables fondamentaux, article numéro 131, tome 3, pages 2451 à 2467, Encyclopédie de gestion, mai 1997. Le Plan comptable définit dans son premier chapitre quatre principes que toute comptabilité doit respecter : 1) La régularité (conformité aux règles et procédures en vigueur) ; 2) La sincérité (application de bonne foi des règles et procédures) ; 3) La fidélité (image fidèle de la situation de l'entreprise) ; 4) La prudence (appréciation raisonnable des faits et prise en compte des incertitudes susceptibles de grever le patrimoine). S'y ajoutent pour D. Phang les principes d'annualité (au sens d'un rythme régulier de publication d'information), de spécialisation (de découpage du temps en périodes de rattachement des faits observés), de comptabilisation aux coûts historiques et de justification des faits. La réécriture du Plan comptable (avis du CNC numéro 98-13 du 17 décembre 1998 modifie quelque peu ces principes et leur ordre de priorité : 1) continuité ; 2) sincérité ; 3) importance relative ; 4) prudence ; 5) cohérence des informations ; 6) permanence des méthodes d'évaluation et de présentation des comptes ; 7) annualité ; voir Chaveau Bernard, Les changements apportés par la réécriture du Plan comptable, pages 39 à 41, numéro 313, Revue française de comptabilité, juillet-août 1999.

bilan tout élément porteur de valeur, dans le but d'accroître ce patrimoine) et d'autre part, la volonté de réduire la pression fiscale afin d'améliorer la rentabilité nette du moment. Cette pression se traduit par la comptabilisation en charges de l'exercice de toute dépense permettant de réduire le résultat fiscal, quand bien même les sommes correspondantes seraient afférentes à des investissements.

La mesure de la valeur d'une entreprise est donc impactée lourdement par des préoccupations qui dépassent largement la seule dimension patrimoniale. À la forte poussée de l'immatériel de la dernière décennie viennent s'ajouter des règles comptables dont les évolutions sont restées limitées jusqu'à une période récente, sans parler des préoccupations fiscales de court terme qui dégradent encore l'image. L'ensemble de ces facteurs contribue à rendre les évaluations d'entreprise de plus en plus en décalage avec la réalité des modalités de la création de la richesse, ces modalités n'étant plus qu'imparfaitement mesurées au travers des comptes, particulièrement lorsqu'elles intègrent une dimension immatérielle importante.

Le processus de convergence des règles comptables européennes avec les normes comptables internationales IAS-IFRS¹², qui se traduit à compter du 1^{er} janvier 2005 pour les sociétés cotées européennes¹³ par l'obligation de publier leurs comptes en appliquant ces normes, a un impact important sur le Plan comptable français actuel.

Ces nouvelles normes comptables internationales, en recourant en particulier au principe de la "juste valeur" impliquent un changement de logique certain. Très schématiquement, les sociétés françaises se trouvent en effet ainsi confrontées au passage d'une comptabilité par nature à orientation essentiellement fiscale, à une comptabilité orientée vers une logique affichée ouvertement comme plus économique¹⁴.

¹² IAS (International Accounting Standards) est l'ancienne terminologie des normes comptables internationales. L'IFRS (International financial reporting standards) s'est substitué au terme antérieur et constitue le référentiel de normes et leurs interprétations (l'ancienne nomenclature étant conservée, les normes n'ont pas été renommées). Les normes américaines (FAS, Federal accounting standards) sont pour leur part établies par le FASB (fédéral accounting standards board), un rapprochement avec les IFRS étant progressivement recherché (les Gaap –generally accepted accounting principles- traduisant les rapprochements lorsqu'ils ont fait l'objet d'un accord de rapprochement).

¹³ Ce qui, avec les filiales représente en France 30.000 sociétés, les PME étant, en principe non concernées. Toutefois, selon une étude Francis Lefebvre-Pricewaterhouse Coopers de mars 2004, 79 % de sociétés appartenant à un groupe non coté souhaitent adopter les normes IFRS, en particulier pour faciliter les comparaisons avec leurs concurrents (premier motif qui guiderait ce choix, cité par 42 % des dirigeants envisageant ce changement comptable (source : dossier «IFRS : La révolution dans l'entreprise, Les Echos, 13 mai 2004).

¹⁴ Ce changement de modèle comptable ne fait pas l'objet de cette thèse. Seront pris en compte les facteurs ayant un impact sur les modes de comptabilisation des éléments existant dans le contexte de l'évaluation des sociétés, en considérant avec M. Capron ou J.F. Casta que la comptabilité n'est pas une

L'impact de ces nouvelles clefs de lecture sera évoqué de manière spécifique lorsqu'il sera de nature à modifier les appréciations portées sur la valeur des entreprises, le choix étant fait de prendre appui sur les règles et modalités d'évaluation et de montrer les effets de la mise en place des nouvelles normes, dont le corpus d'ensemble est encore loin d'être figé.

3. Si de multiples méthodes sont disponibles pour déterminer la valeur d'une entreprise, seules les approches du type du goodwill (ou survaleur) permettent d'appréhender, sous la forme d'un "résidu", les dimensions immatérielles de la valeur patrimoniale

Pour s'en convaincre, un panorama général des méthodes usuelles d'évaluation d'entreprise permet d'appréhender les modalités employées pour l'appréciation de la valeur lorsque les entreprises font l'objet d'opérations de cessions/acquisitions visant à déterminer une valeur (ou une fourchette de valeur), en vue d'engager ensuite une

finalité, mais un moyen pour produire de l'information et un outil de modélisation quantitatif de phénomènes économiques et sociaux, par essence réducteur, mais aussi générateur de mode de lecture commun de ces phénomènes (voir en particulier Capron Michel La comptabilité : faut-il y croire pour avoir confiance ?, pages 75 à 83, Gérer et comprendre, revue des annales des Mines, décembre 1990 et Casta Jean-François, Le nombre, imprécision et incertitude en comptabilité, pages 77 à 100, Annales du management, congrès des IAE de Montpellier, 1993). Sur les différentes normes, de multiples ouvrages sont parus, voir pour un panorama du contenu de chaque norme, avec une fiche en une à deux pages par norme, par exemple FinHarmony, Les IAS/IFRS en substance, novembre 2004, Expert comptable Média, ou le site de l'IASC : www.iasb.org.uk.

négociation entre le cédant et l'acquéreur pour parvenir à un accord sur un prix (Pène¹⁵ 1997, page 1331 et Pène¹⁶ 1990a).

La formation du prix implique des dimensions liées aux objectifs de l'acquéreur et du vendeur qui ne font pas l'objet de la présente thèse. En effet, la formation du prix implique, un objectif spéculatif pour l'acquéreur, qui peut être illustré par exemple par les travaux de Schatt et Roy¹⁷ (2002) montrant que lors de leur introduction en bourse, les sociétés du nouveau marché (à forte dimension spéculative) sont valorisées en moyenne 25 fois au-dessus de la valeur comptable de leurs fonds propres, alors que les sociétés plus "traditionnelles" qui entrent au second marché le sont "seulement" à hauteur de 5 fois ces fonds propres.

Pour reprendre les termes de Jollant¹⁸ (1996), la valeur de l'entreprise "se présente comme une opinion réfléchie dans un contexte spécifique" ; tandis que le prix de transaction "s'impose comme une réalité sensible au traditionnel rapport de force de la négociation".

Nous considérerons ici que les techniques d'évaluation habituellement utilisées visent à déterminer une valeur davantage qu'un prix ; c'est pourquoi dans cette thèse, il sera question de mesure de la valeur comme moyen de préparer la fixation du prix d'une entreprise.

¹⁵ Pène Didier, Evaluation d'entreprise, article numéro 65, pages 1310 à 1334, tome 2, Encyclopédie de gestion, 2410 pages, mai 1997.

¹⁶ Les deux termes, prix et valeur, ne sont pas indifférents ; le prix correspond au montant auquel une transaction est acceptée par deux parties en présence, alors que la valeur est le montant obtenu au terme d'un processus d'évaluation. Ce montant peut différer du prix effectif de la transaction, dès lors que le prix est aussi le résultat de négociations, qui peuvent s'appuyer sur la valeur de l'entreprise, mais aussi sur des éléments d'autres natures (ainsi, par exemple, un prix peut être réduit ou augmenté selon que l'acquéreur s'engage ou non au règlement comptant de son achat, ou que le vendeur s'engage ou non en « garantie de passif », c'est-à-dire sur le principe de prendre en compte ultérieurement des éléments qui dégradent la valeur du bien, mais qui sont inconnus à la date de l'évaluation).

Pène (page 1331, 1997, op. cité) estime qu'il n'est pas anormal qu'il y ait deux (séries de) valeurs, celles du vendeur et celles de l'acheteur, dès lors que leurs intérêts sont divergents et que la transaction ne pourra s'opérer que dès lors que la valeur pour l'acheteur est supérieure à celle du vendeur.

En économie de marché, la fixation d'un prix dépend de la confrontation entre une offre et une demande, mais aussi pour l'acheteur, des espérances de revenus futurs et des coûts d'opportunités de l'acquisition ; Pène Didier, page 11, Evaluation et prise de contrôle de l'entreprise, tome 2, Evaluation et montages financiers, 291 pages, Economica, septembre 1990.

¹⁷ Schatt Alain, Roy Thierry, Faut-il faire évoluer les méthodes d'évaluation d'entreprise ?, numéro 442, Revue Française de comptabilité, mars 2002. Etude portant sur 220 entrées en bourse entre 1996 et 2000, dont 82 entrées sur le nouveau marché et 138 entrées sur le second marché.

¹⁸ Jollant Michel, Panorama et pertinence des méthodes d'évaluation, pages 11 à 21, numéro 108, revue Analyse financière, septembre 1996.

La notion d'évaluation recouvre des acceptions multiples. La plus courante est la mesure de la valeur d'un objet bien défini (ERMES¹⁹, 1994, page 207), mais lorsque Clairanne²⁰ (1994) propose de préciser le sens du terme "évaluer", il considère qu'il est tour à tour synonyme d'auditer, apprécier, considérer comme, contrôler, déterminer, donner un avis, essayer, estimer, jauger, juger, représenter, situer, statuer, trancher, vérifier.

Fondamentalement, la valeur traduit pour sa part la capacité de l'entreprise à dégager une rentabilité, un revenu des capitaux investis supérieur au coût des ressources mobilisées (Roche²¹, 2002), mais le concept prend des sens qui peuvent être relativement différents selon les auteurs, avec principalement deux "écoles". La première serait constituée des tenants de l'approche comptable et financière qui s'attachent à établir une mesure de la valeur pour l'actionnaire essentiellement (même si certains auteurs proposent de tenir compte des autres parties prenantes, les "stakeholders"). La seconde école regroupe des auteurs qui viseraient à déterminer les modalités et logiques (organisationnelles en particulier) qui aboutissent à la création de valeur par l'entreprise.

Les apports de ces "écoles" sont suffisamment riches pour déboucher sur de nombreuses techniques, méthodes d'évaluation et formules de calcul disponibles pour évaluer l'entreprise. Cailliau et Dana²² (1996) en dénombrent plus d'une centaine, tandis que Kerdellant²³ (1991) en recense cent quatre-vingt. Il n'est pas question de dresser un inventaire complet de l'ensemble de ces méthodes, qui serait fastidieux et pas forcément exhaustif, du fait des innovations successives, compte tenu du rythme soutenu des travaux et publications sur la question.

¹⁹ Ce qui distingue l'évaluation de l'estimation, cette dernière notion étant définie comme présumer la valeur d'un objet : voir Collectif, ERMES (Equipe de recherche en management et évaluation de systèmes - groupe ESCP, Systèmes d'information : la perspective du management, Masson, 270 pages, mai 1994).

²⁰ Clairanne Jean Paul, L'évaluation : nature et formalisation d'un concept mou, pages 233 à 246, numéro 15, Cahiers Lyonnais de recherche en gestion, IAE de Lyon - groupe ESC, avril 1994.

²¹ Roche Loïck, La valeur, une notion sans cesse réinventée, pages 32 à 40, Dossier la création de valeur dans tous ses états, numéro 105, Expansion Management Review, juin 2002.

²² Cailliau Jean-Claude, Dana André, L'expert-comptable judiciaire et l'évaluation d'entreprises, pages 59 à 61, numéro 275, Revue Française de comptabilité, février 1996.

²³ Kerdellant Christine, Evaluer une entreprise : un exercice difficile, pages 1 à 4, numéro 2.251, Problèmes économiques, 27 novembre 1991 (article paru aussi sous le titre « Le vrai prix de votre entreprise » dans la revue l'Entreprise en septembre 1991).

Il est possible, en revanche, de s'attarder un instant sur **des typologies de méthodes**, caractérisées en fonction des "outils utilisés", ainsi que sur leurs intérêts et limites respectives.

Les techniques et méthodes d'évaluation partant de l'analyse des composantes de l'entreprise ont fait l'objet de différentes typologies, parmi lesquelles celle de Rérolle²⁴ (1996) mérite attention. Cet auteur distingue les approches qu'il qualifie d'intrinsèques consistant à apprécier l'entreprise à partir d'éléments internes et les approches dites extrinsèques reposant sur la confrontation avec la situation d'entreprises comparables pour lesquelles des évaluations sont disponibles.

Pene²⁵ (1997), Kerdellant²⁶ (1991) ou Tournier et Tournier²⁷ (1998) notamment, proposent des typologies basées sur la distinction entre les méthodes de nature patrimoniale et les approches par les flux, qui débouchent sur deux grandes familles de techniques. Pour ces différents auteurs, les approches patrimoniales proviennent d'une conception basée sur la logique de stocks d'actifs, de moyens qu'il faut entretenir, maintenir, développer. Les approches en termes de flux, de revenus, qui sont aussi l'un des fondements qui sous tend les nouvelles normes comptables, reposent sur le principe qui consiste à considérer que la valeur de l'entreprise provient des ressources qu'elle est susceptible de générer.

Les deux derniers auteurs retiennent de plus les approches de type analogique (le recours à des références externes), du fait de leur caractère particulier, bien qu'elles puissent pour l'essentiel se rattacher à l'une ou l'autre des catégories précédentes.

Les multiples réflexions de ces auteurs montrent que les "frontières" entre les grandes écoles ne sont pas étanches et que les grandes familles de méthodes d'évaluation peuvent, sur certains de leurs aspects, être communes à ces courants de réflexion sur l'évaluation (c'est en particulier le cas des méthodes de type comparatif).

²⁴ Rérolle Jean-Florent, Évaluation d'entreprise, principes et méthodes, dossier, Revue Fiduciaire Comptable, numéro 223, novembre 1996, pages 37 à 72.

²⁵ Pene Didier, 1997, op. cité.

²⁶ Kerdellant Christine, 1991, op. cité.

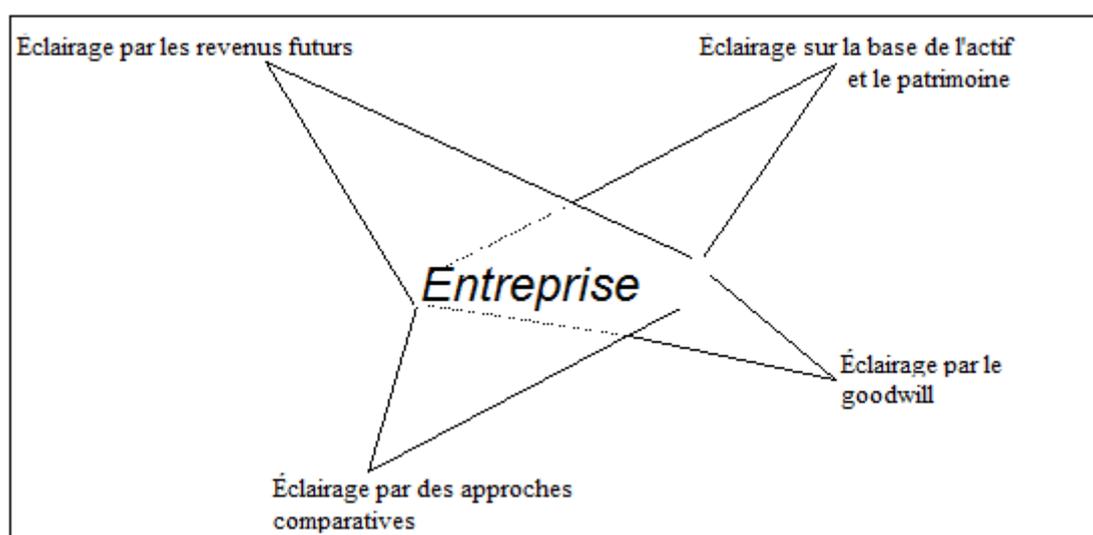
²⁷ Tournier Jean-Baptiste, Tournier Jean-Claude, L'évaluation de l'entreprise : le guide, Editions d'Organisation, 277 pages, février 1998.

Il est utile de conserver à l'esprit le fait que la multiplicité des méthodes est aussi une réponse à la diversité des facteurs qui peuvent influencer sur la valeur, mais aussi à la variété d'acteurs et de logiques qui sous-tendent l'évaluation²⁸.

En abordant l'entreprise sous des "points de vue" différents, qui montrent plusieurs de ces "facettes", les méthodes existantes permettent de définir les termes de la valeur de manière complémentaire et d'établir ainsi plusieurs estimations qui serviront de base aux négociations entre acheteur et vendeur.

Compte tenu de la diversité des angles d'analyse, nous retenons dans cette thèse quatre grandes familles de méthodes, distinguées d'après les outils techniques utilisés comme "clefs de lecture" des techniques d'évaluation de l'entreprise (tableau 3).

Tableau 3 : Les méthodes d'évaluation de l'entreprise



Si l'objectif est toujours de déterminer la valeur globale de l'entreprise, un premier ensemble de techniques d'évaluation permet de fixer cette valeur en analysant chacune des différentes composantes de l'entreprise (les différents actifs qui la constituent). Deux autres ensembles de techniques visent en revanche à déterminer la valeur de l'entreprise de manière globale, dans des optiques économiques ou financières, à partir des revenus dégagés ou dans une optique plus patrimoniale, par comparaison à des

²⁸ Ainsi la logique d'analyse ne sera pas la même pour un liquidateur ou pour un investisseur, de même qu'elle sera différente pour un investisseur qui cherche à détenir la totalité de l'entreprise, de manière à en prendre la direction (pour en tirer un revenu de manière directe) et pour un investisseur qui cherche à diversifier son patrimoine par une prise de participation en vue d'un placement, sans prise de contrôle ; (voir Lamy, Droit du financement, division III, Synthèse de l'information : valeur de l'entreprise, pages 219 à 285, 1998).

transactions effectuées et comparables. Un quatrième ensemble de méthodes vise à déterminer la valeur en considérant l'incorporel de manière globale au travers du "goodwill", qui comporte différentes acceptions. Ces différentes approches sont détaillées dans les pages qui suivent.

Les méthodes d'évaluation de l'entreprise basées sur des approches de type patrimonial ont été développées pour répondre à des besoins de nature différente. Elles visent, soit dans une optique de poursuite d'exploitation, à déterminer la valeur des éléments inscrits à l'actif du bilan ; soit dans une logique de court terme, voire de liquidation, à fixer une valeur "instantanée" de l'entreprise à la date de l'évaluation, compte tenu alors des dettes exigibles.

Il est nécessaire tout d'abord de rappeler que le concept de patrimoine, dans les sens qui lui sont habituels, est défini de manière générale selon Depondt²⁹ (1993) comme un ensemble de droits et d'obligations attachés à leur(s) détenteur(s). Pour Planiol³⁰ (1991), "le patrimoine recouvre l'ensemble des droits liés à la personne (et de manière générale, toutes personnes juridiques) et appréciables en argent", ce qui pose en permanence le problème de la valorisation de chacun des éléments qui le constitue et la difficulté de prendre en compte au même degré cet ensemble d'éléments par nature hétérogène (Bloch-Lainé³¹, 1976).

Les différents éléments du patrimoine de l'entreprise sont présentés sous une forme normalisée par le plan comptable dans un document de synthèse, *le bilan*. Ce patrimoine

²⁹ Depondt André, Les techniques de gestion du patrimoine, Maxima, Laurent du Mesnil éditeur, 376 pages, 1993. A la propriété de biens, il faut ajouter :

- L'ensemble des autres droits (créances diverses ou actifs plus immatériels, susceptibles de générer des revenus - droit au bail, par exemple) ;
- l'ensemble des obligations qui pèsent sur son (ses) détenteur(s).

³⁰ Cité par A. Teston, Pour une approche intégrée du patrimoine, I.A.E. de Lyon, Université Jean Moulin, Lyon 3, papier de recherche n°18, 19 pages, 1991. Selon A. Teston, l'approche économique du patrimoine se fonde sur l'étymologie du terme, provenant du latin patrimonium et correspondant à l'héritage du père. Le sens s'est par la suite élargi pour désigner tous les biens reçus en héritage et le terme peut même désigner tous les biens destinés aux générations futures. Le patrimoine est donc constitué de biens, droits et obligations de natures diverses.

Quel que soit l'acteur concerné (ménage, entreprise), toute approche patrimoniale suppose une évaluation de la valeur de chacun des éléments constitutifs de ce patrimoine : actifs fonciers, immobiliers, mobiliers, financiers ou de production et passifs divers. La valeur de chacun de ces éléments dépend bien évidemment de leur prix d'acquisition (ou de revient) historique, auquel s'ajoute une mesure des plus ou moins-values potentielles.

Pour A. Depondt, la valeur d'un patrimoine dépend de l'évaluation qui est faite de chacun des éléments qui le compose, compte tenu des contraintes et avantages particuliers qui peuvent peser sur ce patrimoine et dans un contexte de marché. La valeur de référence de base du juriste serait la valeur vénale, dans la mesure où elle sert d'assiette de taxation à l'administration fiscale.

³¹ Bloch Lainé François, L'évolution des notions de patrimoine et de responsabilité, pages 3 à 13, numéro 5, Futuribles, hiver 1976.

"social"³² et ³³ est le patrimoine propre de la société, distinct du patrimoine personnel de chacun des associés et/ou actionnaires (Bernard et Colly³⁴, 1981).

Les différentes méthodes patrimoniales utilisées visent à la valorisation de l'actif uniquement, ou de l'ensemble du bilan (actif et passif).

Ces méthodes visent à déterminer la valeur de l'entreprise à une date donnée (celle où l'évaluation est procédée), sans tenir compte de son potentiel (commercial, technologique, etc) de moyen terme. Il s'agit d'une valorisation du patrimoine "stricto sensu" ; avec des retraitements permettant le cas échéant de se rapprocher d'une valeur de marché actuelle pour certains biens constitutifs de ce patrimoine. La logique qui sous tend la démarche, qui est aussi l'une des méthodes d'évaluation préconisée par les nouvelles normes comptables internationales, vise à déterminer le montant monétaire qui serait nécessaire pour reconstituer le patrimoine de l'entreprise, tel qu'il est à la date de l'évaluation.

En ce sens, les méthodes visant à déterminer le montant de l'actif net se situent dans une logique patrimoniale au sens strict. Au nombre des méthodes les plus courantes, on compte :

L'actif net, qui correspond à la différence entre la valeur des actifs et celle des dettes de l'entreprise. La logique d'évaluation de l'actif net se situe plutôt dans une perspective purement comptable, puisqu'elle aboutit à une valorisation de l'entreprise, compte tenu des principes de prudence comptable et de continuité de l'exploitation.

³² Au sens des comptes sociaux, c'est-à-dire portant sur une société donnée. Ce patrimoine "social" est d'abord un gage pour les créanciers de l'entreprise. Les documents comptables publiés par l'entreprise au terme de chaque exercice seront les supports de base pour réaliser les évaluations de type patrimonial, d'une part parce qu'ils font l'objet d'une normalisation permettant théoriquement de cerner de manière précise le contour de chacun des éléments d'actifs qui y sont inscrits ; d'autre part, lorsque l'entreprise dépasse certains seuils, parce qu'ils doivent être certifiés par un professionnel, le Commissaire aux comptes, qui par sa signature offre, notamment, une garantie de sincérité des écritures qui y sont portées. Certains évaluateurs compléteront généralement leur information en s'appuyant sur des analyses de nature extra comptable (portant sur des éléments plus qualitatifs ou de nature commerciale en particulier).

³³ La présence d'un Commissaire aux comptes est obligatoire dans les sociétés anonymes et les sociétés en commandite par actions. Il doit être nommé aussi, dans les entités qui font appel à l'épargne publique et dans les groupements d'intérêt économique qui dépassent les 100 salariés. Dans les entités qui exercent une activité commerciale, il est nécessaire lorsque deux au moins des trois seuils suivants sont dépassés : effectif moyen de plus de 50 salariés, total de bilan supérieur à 10 MF ou chiffre d'affaires HT supérieur à 20 MF (article L 17-1 de la loi du 24 juillet 1966 et décret numéro 85-295 du 1er mars 1985, article 6, intégré à l'article 12 du décret numéro 67-236 du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales ; source Guide des commissaires aux comptes, 10ème édition, Edition Compagnie nationale des commissaires aux comptes, 984 pages, juin 1996.

³⁴ Bernard Yves, Colly Jean-Claude, Dictionnaire économique et financier, 3ème édition, 1.342 pages, Seuil, 1981,.

La “valeur mathématique”³⁵, qui permet d’intégrer des éléments qui ne sont pas pris en compte dans les documents comptables, englobés sous la notion de fonds de commerce. C’est pourquoi, le concept d’actif net tel qu’il est considéré ici (différence entre l’actif et les dettes) est généralement retraité, pour aboutir à un actif net corrigé ou actif net retraité, qui représente la valeur d’usage de l’entreprise, telle qu’elle devrait être établie s’il fallait reconstituer l’entreprise sur ses bases actuelles.

Les retraitements³⁶ visent généralement à définir la valeur de remplacement des actifs, à corriger de la dépréciation monétaire (notamment pour les immeubles), ou à pallier l’absence de comptabilisation de certains actifs incorporels (fonds de commerce par exemple) ; Rerolle³⁷ (1996), Kerleau et Roux³⁸ (1991), Frinault³⁹ (1991) et Scheid⁴⁰ (1983).

³⁵ Méthode préconisée par l’administration fiscale sous ce terme pour les sociétés patrimoniales ; voir Ministère des finances, L’évaluation des entreprises et des titres de sociétés, Direction générale des impôts, 125 pages, novembre 2006. A noter que le guide propose l’emploi de combinaisons de méthodes et que les tribunaux exigent que les services fiscaux utilisent trois méthodes distinctes lorsqu’ils doivent opérer une valorisation.

³⁶ Les principaux retraitements nécessaires à l’actif portent sur :

- La valeur des biens immobiliers (terrains, bâtiments, inscrits à leur valeur historique comme tous les autres actifs et susceptibles de comporter des plus ou moins-values latentes qui peuvent être importantes) ;

- la prise en compte de la valeur des actifs détenus en crédit-bail (location financière ou location longue durée), se distinguant des actifs inscrits au bilan dans la mesure où ils font surtout l’objet d’un mode de financement particulier qui ne donne pas lieu à inscription à l’actif du bilan, dans le patrimoine considéré au moment de l’évaluation.

La valeur retraitée peut être calculée notamment sur la base des références au marché ou sur celle de la reconstruction du bien à neuf. Il faut noter, avec J.C. Scheid, que si la démarche visant à considérer le principe du maintien du capital engagé est simple, la mise en oeuvre peut aboutir à des solutions diverses.

Une autre méthode est celle de la comptabilisation des actifs au coût de remplacement. On peut cependant s’interroger sur l’intérêt d’une telle pratique dans le cas d’une sous-utilisation chronique des capacités installées. Par ailleurs, ces actifs ne peuvent être remplacés que par des équipements proposés sur le marché à la date de l’évaluation, ce qui revient généralement à intégrer l’effet des mutations technologiques et donc à introduire un coût de remplacement avec des matériels ayant parfois plusieurs “générations” technologiques d’écart et à utiliser des prix d’achat qui peuvent être significativement différents de la valeur d’origine. Il faut noter enfin qu’aucune des méthodes utilisées ne prend en compte les amortissements effectués, alors qu’il serait nécessaire d’ajuster (et de régulariser) le montant des amortissements au coût réel de remplacement.

- Les immobilisations financières, qui peuvent être valorisées d’après le cours des titres, en fonction des dividendes escomptés, ou d’après leur valeur de réalisation s’ils ne sont pas cotés.

- Les stocks, qui peuvent être sur ou sous-évalués, notamment pour des raisons fiscales. Leur réévaluation est plus délicate. Pour certains auteurs, il peut être préférable de ne pas faire de réévaluation (et d’inclure les écarts dans une approche de type goodwill).

Au passif, les retraitements les plus fréquents portent sur les provisions réglementées (J. Frinault). Après déduction des impôts latents, elles peuvent être assimilées à de l’actif net. Les autres provisions peuvent en revanche être considérées de manière générale comme des dettes (provisions pour risques et charges, particulièrement lorsqu’elles ont un objet déterminé).

³⁷ Rerolle Jean-Florent, 1996, op. cité.

³⁸ Kerleau Yves, Roux Claude, Evaluation de patrimoine, Editions Liaisons, 175 pages, mai 1991.

³⁹ Frinault Jacques, L’évaluation des entreprises et des droits sociaux, La Villeguerin éditions, collection comptable et financière, 3ème édition, 151 pages, 1991.

Kerleau et Roux⁴¹ retiennent aussi la notion de valeur substantielle, qu'ils définissent comme la valeur de l'entreprise déterminée sans tenir compte des modes de financement utilisés (capitaux propres ou endettement). Pour Tchéméni⁴², il s'agit d'une valeur substantielle brute, c'est-à-dire sans correction des éléments de dettes, mais il est possible de définir aussi une valeur substantielle nette, c'est-à-dire après déduction des dettes.

Ces différentes méthodes soulèvent plusieurs types de difficultés. Les premières tiennent à leur logique, qui est entièrement basée sur une valorisation du patrimoine à partir des éléments "certains" accumulés dans l'entreprise et sur la base de la continuité de l'exploitation (correspondant à l'un des principes de base de l'établissement des comptes annuels des entreprises). C'est pourquoi, lorsque l'entreprise comporte une part d'immatériel importante, un fonds de commerce, par exemple, ou lorsqu'il s'agit de "start up", leur application donne des montants qui minorent très largement la valeur de l'entreprise.

Un second type de difficultés provient du fait que la détention d'un actif n'équivaut pas nécessairement à ce que cet actif ait une utilisation économique effective dans l'entreprise ; le fait de détenir des machines inutilisées de manière permanente constituerait plutôt une "non valeur d'exploitation", car l'entreprise perd un montant de ressources financières (équivalent au coût d'acquisition de ces machines) qui aurait pu être affecté plus utilement ailleurs.

Une autre approche à dominante patrimoniale, basée sur une logique plus restrictive encore, est utilisée lorsque l'on estime que la valeur de l'entreprise doit être analysée en considérant qu'elle va arrêter son exploitation dans les prochaines semaines. Dans une telle logique de cessation d'activité, la méthode retenue consiste à déterminer la valeur qui serait dégagée de la vente immédiate des actifs de l'entreprise (Guilhot⁴³, non daté).

⁴⁰ Scheid Jean-Claude, Le capital maintenu selon les différentes comptabilités au coût de remplacement, Cahiers d'études et de recherches en économie et gestion, pages 97 à 118, numéro 4, École normale supérieure de l'enseignement technique, département économie et gestion, deuxième semestre 1983.

⁴¹ Kerleau Yves, Roux Claude, 1991, page 62, op. cité. Ces auteurs définissent la valeur substantielle comme l'ensemble « des valeurs immobilisées servant à l'exploitation, majorées du besoin en fonds de roulement (ce qui correspond aux capitaux permanents nécessaires à l'exploitation) », indépendamment de l'origine des capitaux utilisés pour financer ces actifs.

⁴² Tchéméni Emmanuel, L'Évaluation des entreprises, collection Gestion Poche, Economica, 111 pages, mai 1993.

⁴³ Guilhot Bernard, Évaluation de l'entreprise, problématiques et méthodes, papier de recherche, Université clermont I, non daté

Un raisonnement basé sur les logiques du droit de propriété et des apports de l'actionnaire constitue un autre angle de valorisation. La notion de situation nette, définie dans le plan comptable révisé, ne doit pas être confondue avec l'actif net présenté précédemment. Le droit des sociétés se réfère à la notion d'actif net sans la définir de manière précise. Le plan comptable 1982 lui substitue le terme de situation nette et en donne une nouvelle définition (par rapport au plan comptable 1957).

La situation nette après répartition (après affectation du résultat de l'exercice) correspond à la somme algébrique des apports (capital social, primes de fusion, d'émission...), des écarts de réévaluation, des bénéfices autres que ceux distribués (réserves légales, statutaires, réglementées, autres réserves...) et du report à nouveau (résultat positif non affecté ou pertes des exercices antérieurs..., voir Corre, Dufils et Raffégeau⁴⁴, 1980).

Ces différentes méthodes, qu'il s'agisse de l'actif net, de la valeur de liquidation ou de la situation nette, restent limitées à une analyse pour l'essentiel "statique" du patrimoine, ce qui en réduit l'intérêt pour des investisseurs, qui cherchent plutôt, lorsqu'ils réalisent une acquisition, à mesurer le "retour" qu'ils peuvent en attendre.

D'autres types de méthode s'attachent à déterminer la valeur de l'entreprise sur la base d'une valeur de rendement, du niveau de rentabilité que l'on peut attendre d'un investissement sur une moyenne ou une longue période.

Un second ensemble de méthodes d'évaluation de l'entreprise, fondé sur l'analyse de la rentabilité, vise à déterminer les revenus qui seront dégagés de l'exploitation sur une période de référence plus ou moins longue et à fixer la valeur de l'entreprise sur la base de ces revenus. Plusieurs techniques sont utilisées, en fonction de la nature du revenu qui est retenue.

La valeur de liquidation est établie généralement sur le principe d'une vente forcée de l'ensemble des actifs. C'est pourquoi les valeurs de réalisation sont le plus souvent inférieures aux prix du marché, aux conditions « normales » de vente. En revanche, les passifs sont évalués à leur valeur comptable. S'y ajoutent des charges ou dettes supplémentaires, qui vont résulter de l'arrêt de l'activité (indemnités de licenciements par exemple).

L'usage d'une telle approche est extrêmement limité, à quelques cas particuliers près, dans la mesure où il n'est pas une pratique courante d'évaluer la valeur d'une entreprise dont on prévoit la cessation d'activité. Quelques cas sont cependant à retenir et notamment l'évaluation dans le cadre d'un processus de désinvestissement, pour lequel il peut être nécessaire de comparer par exemple la valeur de liquidation à celle d'une cession de l'entreprise « en l'état » (encore faudra-t-il alors trouver un acquéreur).

⁴⁴ Corre Jean, Dufils Pierre, Raffégeau Jean, Plan comptable révisé : guide pratique et étude méthodologique, Editions Francis Lefebvre, 542 pages, 1980

L'actualisation des flux de liquidités disponibles (cash-flows) et les approches de type "EVA – Economic value added" de Stern Steward & Co et "MVA – Market value added" ou la méthode DFC (discounted cash flow) constituent une première série de méthodes de valorisation généralement appliquée pour des sociétés cotées, mais qui peuvent être employées aussi pour des sociétés qui ne sont pas sur le marché. En ce qui concerne les sociétés cotées, les modèles de Bates ou de Gordon-Shapiro s'attachent pour leur part à proposer une valorisation des titres sur la base des flux de dividendes futurs.

Ces méthodes de valorisation de l'entreprise par les flux correspondent à la transposition de la démarche appliquée pour déterminer les choix en matière d'investissements. La technique financière retenue qui sert de fondement à ces différentes approches est celle de la valeur actuelle nette.

La valeur d'un actif correspond alors à la somme actualisée des flux de liquidités qu'il générera sur sa période d'utilisation, quel que soit le mode de financement retenu (ce qui suppose que la mesure de la rentabilité d'un investissement est indépendante de la nature des capitaux mobilisés). G. Hirigoyen⁴⁵ (1997, page 3065) estime que ces approches s'appuient et se déclinent sur la base du concept de cash flow, avec toutefois des acceptions qui peuvent varier selon les auteurs.

Le recours à des références externes constitue un troisième ensemble de méthodes de valorisation des entreprises. Les méthodes d'évaluation analogiques, par références à des données externes, à des entreprises comparables ou des pratiques professionnelles, sont des approches qui consistent à mesurer la valeur d'une entreprise en comparant avec des sociétés qui ont des caractéristiques proches et dont on a pu apprécier la valeur (Vizzavona⁴⁶, 1991). Les indicateurs les plus fréquemment utilisés sont de deux types.

⁴⁵ Hirigoyen Gérard, Stratégie et finance : approche par la création de valeur, article numéro 162, pages 3064 à 3092, tome 3, Encyclopédie de gestion, mai 1997.

⁴⁶ Lorsque l'on parvient à constituer un échantillon suffisant, il est nécessaire de calculer l'ensemble des indicateurs possibles, pour déterminer lesquels sont les mieux adaptés aux caractéristiques sectorielles de l'entreprise évaluée.

Pour les secteurs « banalisés », de manière empirique, un certain nombre de liens (une forte corrélation) a pu être mis en évidence au fil des années entre valeur de l'entreprise et indicateurs. Ainsi, dans la banque, le lien se situe entre la rentabilité financière (ROE) et le ratio capitalisation boursière/fonds propres (mis en évidence par Détoyat et associés, méthode citée par J.F. Rérolle, 1996, op. cité) ; dans l'aéronautique militaire, un lien est établi entre la valeur des actifs d'une part et le chiffre d'affaires et l'excédent brut d'exploitation d'autre part (régression multiple réalisée par le cabinet Ernst & Young Corporate Finance).

Il peut s'agir d'indicateurs économiques qui visent à approcher la valeur de l'entreprise (capitalisation boursière, actif économique, par exemple) à partir de ses résultats (excédent brut d'exploitation, résultat d'exploitation...) ; ou d'indicateurs de type comptable, comme le montant des fonds propres, ou celui des dividendes. Les Editions Francis Lefebvre⁴⁷ (2007), en particulier, proposent des barèmes indicatifs par secteur d'activités, donnant une estimation basée le plus souvent pour les activités de commerce sur un multiple de chiffre d'affaires annuel ou de recette journalière.

La démarche comparative est aujourd'hui largement utilisée dans le secteur de la P.M.E. et plus particulièrement dans nombre de professions du commerce et de l'artisanat. Dans ces derniers secteurs, les pratiques professionnelles retiennent généralement des indicateurs "simples" pour déterminer la valeur d'une entreprise : multiple du chiffre d'affaires ou des revenus dégagés par l'exploitant par exemple.

Ainsi, par exemple en matière de magasins de détail, pour certains d'entre eux l'indicateur le plus fréquemment utilisé est le chiffre d'affaires (chiffre d'affaires moyen des trois dernières années ou de la dernière année), auquel on applique un coefficient qui varie selon le type d'exploitation.

Il peut s'agir :

- D'un multiple du bénéfice net (la valeur d'un commerce automobile achat et vente équivaldrait à trois fois le bénéfice annuel moyen) ou du revenu net (concernant notamment certaines professions libérales, telles les cabinet d'avocats ou les cabinets d'architectes, par exemple) ;
- d'un coefficient « multiple » du chiffre d'affaires annuel, mensuel, de la recette journalière ou des commissions annuelles. A ce titre, une agence de voyages serait valorisée à hauteur de 1 à 1,2 fois les commissions annuelles, tandis qu'une teinturerie-pressing représenterait 13 à 18 fois le chiffre d'affaires mensuel. La valeur du fonds d'un certain nombre de commerces est établi sur la base de coefficients variables selon le secteur d'activité ; avec un large éventail : de 20 à 30 % du chiffre d'affaires annuel pour un fonds d'électro-ménager-radio-télévision dont les ventes annuelles dépassent les 5 millions de francs (0,76 million d'euros) ; de 60 à 80 % du chiffre d'affaires pour une maroquinerie ; de 200 à 400 % pour un hôtel.

Le niveau effectif de la valeur est ensuite déterminé en tenant compte de plusieurs autres caractéristiques :

- De localisation géographique (urbain, rural : une boulangerie est ainsi valorisée en ville entre 75 et 95 % de son chiffre d'affaires annuel TTC, mais entre 40 et 80 % lorsqu'elle est localisée à la campagne) et de la qualité de sa localisation (angle de rue, proximité d'un centre urbain, types de commerces environnants...) ;
- de qualité de l'outil commercial (surface commerciale disponible, surface des réserves, vétusté des matériels, état des stocks, date du droit au bail...).

Dans la pratique, chaque profession a développé des méthodes d'appréciation de la valeur d'un fonds de commerce tenant compte de ses particularités.

Ainsi, par exemple, en ce qui concerne les agents d'assurances, pour lesquels la valeur d'un fonds est appréciée sur la base de 1,5 à 2 fois le montant des commissions annuelles (mais on retient aussi dans cette activité 3 à 4 fois le montant des bénéfices annuels), les caractéristiques complémentaires d'appréciation d'une affaire portent sur :

- l'analyse du portefeuille de clientèle, avec la préconisation de la recherche d'un portefeuille équilibré, comportant un poids « raisonnable » des cinq ou dix premiers clients et visant à mesurer la part de l'IARD (incendie, accidents et risques divers) et le degré de fidélisation de la clientèle ;
- le niveau des résultats techniques (ratio de sinistres/primes annuelles) ;
- la qualité de l'encaissement des primes, observées sur les dernières années ;
- le niveau des frais généraux et leur évolution (la profession peut donner des indicateurs de structure de frais habituels pour une agence « moyenne ») ;
- la situation matérielle (localisation de l'agence, densité démographique et surtout économique...) ;
- les modalités de mise en oeuvre de la cession (notamment le fait que le vendeur présente la clientèle).

^{Vizzavona} Patrice' guide pratique d'évaluation des entreprises, Atol Édition, 220 pages, septembre 1991.

⁴⁷ Évaluation (terrains, immeubles bâtis, fonds de commerce, titres non cotés en bourse), Editions Francis Lefebvre, 5^{ème} édition, 2007.

La difficulté consiste à disposer d'un échantillon suffisamment large pour être représentatif de la valeur de transaction moyenne retenue dans un secteur d'activité donné. Il n'est en effet pas toujours facile d'identifier des entreprises comparables en termes de maturité, de structure financière et de risque (Tournier et Tournier, 1998, page 169, op. cité). Le recours à des multiples boursiers, qui ne concerne que les sociétés cotées, prend appui sur des panels de sociétés "comparables", mais supposent un certain nombre d'ajustements provenant autant des critères comparatifs retenus que des caractéristiques de la société évaluée (Mondher⁴⁸, 2007) ou du type de multiple retenu (Harbula⁴⁹, 2007).

C'est pourquoi, il est parfois nécessaire de prendre un échantillon qui dépasse le cadre du secteur d'activité de l'entreprise concernée, pour élargir la "base de données".

Deux types de difficultés se posent alors de manière systématique. Le premier concerne les entreprises ayant des activités diversifiées. Devront-elles être analysées en référence à plusieurs secteurs, ou à leur secteur d'activité principal ? La réponse n'est pas toujours identique, car il faut tenir compte notamment du degré de maturité des activités et de leur part respective dans le portefeuille d'activités.

La seconde difficulté porte sur la taille des entreprises. Il n'est pas toujours possible de comparer deux entreprises de taille très différente, malgré leur appartenance à un même secteur d'activité, en particulier du fait des questions de position dominante détenue sur les marchés.

Enfin, ce type de démarche soulève la question de l'indicateur d'évaluation pertinent. Lorsqu'il s'agit d'une activité pour laquelle existent des cessions fréquentes (les boulangeries, par exemple), les professionnels recourent à des indicateurs reconnus par tous les acteurs et qui intègrent les pratiques et les particularités du secteur. En revanche, dans le cas d'un secteur d'activité nouveau, ou très spécifique, non seulement il est difficile de trouver des entreprises comparables, mais de plus il faut déterminer des indicateurs d'évaluation pertinents.

Ainsi, ces méthodes présentent l'avantage d'être éprouvées dans les secteurs où elles sont appliquées, par une expérience renouvelée en permanence. Elles restent cependant

⁴⁸ Mondher Cherif, techniques d'évaluation d'entreprise, Ellipses, 165 pages, octobre 2007.

⁴⁹ Harbula Peter, Multiples de valorisation : une approche approfondie, numéro 25, revue Analyse financière, décembre 2007.

limitées à des types d'activité bien identifiés (commerces et professions libérales "courantes"), pour lesquels le nombre de transactions est suffisant chaque année pour que les références restent valides sur une longue période.

En ce qui concerne les sociétés cotées, Rerolle⁵⁰ (2005) estime que l'apparente simplicité de ces méthodes lui confère une légitimité qui est préservée pour certains praticiens, bien que l'évaluateur fasse preuve de tolérance dans la constitution de son échantillon et bien qu'il soit toujours possible d'effectuer des retraitements pour gommer les distorsions provoquées par des événements de nature exceptionnelle. Pour autant, cet auteur considère que la logique de base est contestable, du fait même de sa conception, car les multiples boursiers sont la résultante de l'appréciation portée sur l'entreprise par le marché à un instant T, parfois de manière spéculative, plus que sur ses potentiels de création de richesse future.

Pour la plupart des entreprises industrielles, le recours à ces références externes est là encore difficile, car les données en termes de taille d'entreprise et de secteur sont rares et les transactions strictement comparables peu nombreuses. C'est pourquoi, les méthodes par analogie sont plus rarement appliquées.

L'application de ces critères de comparaison peut aboutir à une valeur de l'entreprise sans rapport direct avec le montant de l'actif du bilan. De ce fait, lorsque la transaction est effectuée avec un écart, une "écriture d'ajustement" constatant la valeur du fonds de commerce est passée, de manière à incorporer cette valorisation. De manière plus générale, les écarts d'acquisition et leur valorisation sont établis sur la base d'un autre ensemble de méthodes, visant à évaluer l'immatériel.

Le quatrième et dernier ensemble de méthodes d'évaluation d'entreprise prend appui sur le concept du goodwill et les valorisations qui en découlent, combinant revenus et patrimoine, font l'objet de nombreux travaux, le goodwill pouvant être abordé par les méthodes dites "indirectes" ou par les méthodes directes.

De nombreux auteurs, tels Jolant (1996, op. cité), J.B. et J.C. Tournier (1998, op. cité), où Tchéméni (1993, op. cité), présentent un panorama d'ensemble des méthodes qui combinent des éléments de nature patrimoniale et des indicateurs de flux de revenus.

⁵⁰ Rérolle Jean François, les multiples : méthode d'évaluation ou de décryptage ?, pages 7-8, numéro 6/10, L'Art du management, 17 novembre 2005, Les Echos.

La valeur de l'entreprise est définie comme : valeur = actif net réévalué + goodwill

Cette valeur s'obtiendrait sur la base des capitaux permanents nécessaires à l'activité. Le goodwill, pour sa part, correspondrait à la différence entre la valeur comptable et la valeur de l'entreprise. C'est l'origine de l'appellation de méthode indirecte⁵¹, puisqu'il est d'abord nécessaire de calculer la valeur globale de l'entreprise, le goodwill ne pouvant être obtenu de manière immédiate (Grand et Rousseau⁵², 1991).

Si la survaleur vise donc à prendre en compte des éléments de nature "extra-comptable", la base de l'évaluation est cependant effectuée sur une logique de nature comptable. La survaleur s'analyse également, en effet, comme la différence entre le prix global (l'évaluation qui est donnée de l'entreprise) et la valeur de son patrimoine. Pour Glais et E. Sage⁵³ (1997), il s'agit de l'expression chiffrée du fait qu'un investissement dans une activité risquée doit générer un rendement supérieur à un placement sans risque de la même somme sur les marchés financiers.

⁵¹ - Méthode indirecte (dite aussi méthode des praticiens ou méthode allemande) : c'est la moyenne arithmétique de l'actif net et de la valeur de rendement : valeur de l'entreprise = (actif net + valeur de rendement) / 2

avec un actif net réévalué et une valeur de rendement égale à B/i (B étant le dernier bénéfice net connu et i le taux sans risque. Cette méthode est contestée aujourd'hui sur plusieurs points ; particulièrement celui du choix B/i , qui revient à considérer que les résultats seraient pérennes, ce qui est très incertain dans le contexte international actuel.

- Formule de Retail, qui est une variante de la précédente : valeur de l'entreprise = (actif net + $N \times$ bénéfice net) / 2

avec N qui correspond au PER (cette formule aurait été utilisée dans le cadre des nationalisations réalisées en France après 1945 (la formulation présentée ici est plus contemporaine que la formule de Louis Retail que présente E. Tchéméni 1993, op. cité pour une entreprise cotée qui distribue des dividendes et qui est : $V = ((Al + Vr)/2 + p)/2$, avec Al la valeur liquidative ; Vr la valeur de rendement établie sur la base des dividendes distribués et p le cours de bourse).

- Méthode de l'Union Européenne des Experts-comptables sur la base de la rente du goodwill (ou méthode indirecte, dite aussi anglo-saxonne ; l'analyse du goodwill sera traitée plus particulièrement dans la section suivante) :

valeur de l'entreprise = actif net réel + $1/2$ (capitalisation actualisée du goodwill)

La méthode de l'Union Européenne des Experts-comptables suppose la capitalisation du goodwill sur les cinq années précédant la date de l'évaluation, alors que la rente du Goodwill est généralement établie sur la base des données actuelles de l'entreprise.

Une autre méthode, dérivée elle aussi de l'approche indirecte est la valorisation par les capitaux permanents nécessaires à l'exploitation de A. Barnay et G. Calba. Cette méthode est construite en considérant que pour fonctionner une entreprise doit disposer d'actifs qui sont financés par les capitaux permanents nécessaires à l'activité (CPNE). Ce montant est défini sur la base des actifs réellement nécessaires à l'exploitation (hors éléments hors exploitation), auxquels s'ajoutent le besoin en fonds de roulement d'exploitation (Pour E. Tchéméni : page 14, 1993, op. cité) il s'agit d'un besoin en fonds de roulement normatif).

⁵² Grand Bernard, Rousseau Patrick, Les méthodes d'évaluation des entreprises : une analyse comparative, numéro 82 pages 40 à 47, Revue française de gestion, mars-avril-mai 1991.

⁵³ Glais Michel, Sage Eugène, article 64, tome 2, pages 1291 à 1309, Evaluation des actifs incorporels, Encyclopédie de gestion, 2410 pages, mai 1997..

On dénombre différentes formules de calcul du goodwill (ou du badwill lorsque la prime de risque s'avère négative). La formule générique, citée par Montier⁵⁴ et relevant de la conception économique du goodwill est :

$$\text{goodwill} < C - V \quad \text{résultant de l'équation} \quad V + \text{goodwill} < C$$

avec C , le coût d'un investissement aux résultats comparables
 V , la valeur estimée de l'entreprise

Sur cette base, Médus⁵⁵ (1990) propose un panorama des principales méthodes utilisées, établies sur des bases mathématiques et qui prennent en compte trois types de facteurs : la valeur de l'actif net (généralement sur une base actualisée), le montant des revenus attendus, ainsi qu'un taux d'actualisation (la "prime de risque").

Tableau 4 : Formules de calcul du goodwill

Formule globale	Valeur du goodwill
Méthode des praticiens	
$V = \frac{ANC + \frac{CB}{i}}$	$\text{goodwill} = \frac{1}{i} (CB - ANC)$
Variante des praticiens	
$V = \frac{2 ANC + \frac{5 CB}{i}}$	$\text{goodwill} = \frac{5}{i} (CB - ANC)$
Méthode de Stuttgart	
$V = \frac{ANC + \frac{3}{1 + 3i} (CB - (i \times ANC))}{1 + 3i}$	$\text{goodwill} = \frac{3}{1 + 3i} (CB - (i \times ANC))$
Méthode des taux risqués et non risqués	
$V = \frac{ANC + \frac{1}{i} (CB - (i \times V))}{i + i'}$	$\text{goodwill} = \frac{CB - i \times ANC}{i + i'}$

⁵⁴ Montier J., La consolidation des comptes et le traitement de l'écart d'acquisition ou « goodwill », une comparaison européenne, papier de recherche, cahiers de gestion de Basse Normandie, IAE de Basse Normandie, non daté.

⁵⁵ Médus Jean-Louis, Goodwill et survalueur : plaidoyer pour une valorisation financière fondée, pages 1155 à 1160, numéro 511, Revue Banque, décembre 1990.

Méthode des anglo-saxons

$$V = \text{ANC} + \frac{(\text{CB} - (i \times \text{ANC}))}{i'} \quad \text{goodwill} = \frac{(\text{CB} - (i \times \text{ANC}))}{i'}$$

avec ANC l'actif net réévalué

CB la capacité bénéficiaire observée

i le taux de base sans risque

i' le taux de base augmenté d'une prime de risque

Source : Médus Jean-Louis, revue Banque, page 1157, décembre 1990.

Il est à noter que certains auteurs proposent le calcul du goodwill par la méthode de la "rente abrégée", qui diffère par l'horizon temporel (limité à cinq ans) et par la prise en compte de la valeur substantielle en matière d'actifs (voir par exemple Hirigoyen et Degos⁵⁶ 1988, page 80).

En s'appuyant sur ces diverses méthodes (Médus, 1990, op. cité) et sur les règles et principes qui les sous-tendent⁵⁷, la plupart des grands groupes industriels ou financiers, sans parler des sociétés de conseil, ont développé des outils d'évaluation qui leur sont propres.

A titre d'exemple, on peut citer dans le secteur de la téléphonie la méthode suivante, qui combine des éléments de rentabilité et de patrimoine, ce dernier étant mesuré dans ce cas en termes de fonds de commerce.

Valeur de l'entreprise = valeur financière + valeur du fonds de commerce.
avec valeur financière = (situation nette hors incorporels) + (valeur de rendement)
fonds de commerce = (montant d'une année des contrats en portefeuille)

Les différentes méthodes précitées sont généralement employées de manière complémentaire. La plupart des experts sollicités appliquent deux à quatre techniques de valorisation à l'entreprise qu'ils examinent, puis soumettent les valeurs obtenues à leurs mandants, qui s'engagent ensuite, dès lors que les montants ne sont pas

⁵⁶ Degos J.G., Hirigoyen G., Evaluation des sociétés et de leurs titres, collection Gestion, Vuibert, 171 pages, mars 1988.

⁵⁷ Voir aussi dans le chapitre 2 relatif aux actifs immatériels, l'évaluation de la survaleur générée par la marque et la spécificité de l'approche de cet actif.

fondamentalement éloignés de leur position de départ, dans une négociation visant à déterminer un prix de transaction. La sécurisation du prix négociée entre les parties sera du reste ultérieurement réalisée dans le contrat de cession par des clauses de garantie de passif.

La plupart de ces méthodes intègrent des données issues du passé portant sur le patrimoine (le stock d'actifs détenu) ou les revenus (les flux de ressources dégagés annuellement), avec comme logique la prolongation des tendances antérieures par un recours à des méthodes d'actualisation de la valeur. Cette valeur actuelle de l'entreprise comporte une part d'appréciation basée sur des perspectives de développement (établies à partir d'éléments plus ou moins importants de diagnostic stratégique), mais aussi des estimations qui peuvent être de nature plus spéculative : les espérances de revenus futurs ou de plus values des start-up de la "nouvelle économie".

Ces dernières dimensions de l'évaluation aboutissent ainsi souvent à la définition d'une valeur dont le montant peut différer sensiblement de celui qui est strictement inscrit au bilan comptable de l'entreprise (goodwill ou badwill⁵⁸, selon le cas). Les nouvelles normes comptables internationales, comme le préconisaient déjà les normes FAS 141 et 142 américaines, établissent une distinction entre les actifs incorporels séparables et le goodwill, les deux éléments devant être distingués et valorisés à leur juste valeur, c'est-à-dire amortis en fonction de leur valeur économique estimée à la date de clôture ou soumis chaque année à un test de dépréciation visant à s'assurer de la pertinence de la valeur inscrite au bilan par rapport à la valeur économique évaluée à la date de clôture (Commission Européenne⁵⁹, 2003).

La norme IAS 38 porte sur les immobilisations incorporelles (pour lesquelles, lorsqu'ils sont générés en interne, le goodwill, les marques, les titres de journaux et de magazines, les listes de clients et les autres éléments similaires en substance ne doivent pas être comptabilisés comme des actifs). Cette norme précise, outre les dispositions de IAS 36

⁵⁸ Le « badwill étant un goodwill négatif, correspondant à une valeur de l'entreprise inférieure à la somme du total de ces actifs.

⁵⁹ Les normes américaines FAS 141 et FAS 142 : regroupement d'entreprises, goodwill, immobilisations incorporelles, dossier supplément au Bulletin comptable et financier, numéro 1-2/02, 39 pages, Editions Francis Lefebvre, février 2002.

Voir aussi www.fasb.org et Journal officiel de l'Union européenne, Commission Européenne, Règlement CE numéro 1725/2003 de la Commission du 29 septembre 2003 portant adoption de certaines normes comptables internationales conformément au règlement CE numéro 1606/2002 du Parlement européen et du Conseil FR L261/1 en date du 13 octobre 2003

(dépréciation d'actifs), que la durée et le mode d'amortissement doivent être réexaminés au minimum à la clôture de chaque exercice, de même que la valeur recouvrable des immobilisations incorporelles.

4. Lorsque des facteurs de nature non comptable sont pris en compte, le goodwill fait alors l'objet d'une évaluation spécifique, dite méthode directe. Le goodwill n'est en effet plus obtenu par différence entre valeur comptable et valeur de cession, mais du fait de ces facteurs

La notion de survaleur, le "business goodwill" et la méthode "directe" complètent ainsi la problématique de l'évaluation de l'entreprise, en permettant de répondre à une grande diversité de situations, ce qui explique que le terme lui-même fasse l'objet de plusieurs acceptions, qui vont de la notion d'actif immatériel (le fonds de commerce par exemple) à celle de la prise en compte d'un écart.

D'un point de vue comptable (Greling⁶⁰, 1999), la survaleur se définit comme un élément inscrit à l'actif du bilan, qui apparaît dans les comptes des sociétés holding, lorsque la valeur des titres acquis ou détenus est supérieure au montant de l'actif net de la société émettrice de ces titres. Il est possible de distinguer, d'une part un écart d'acquisition, d'autre part un écart d'évaluation. Seul l'écart d'acquisition correspond à

⁶⁰ Greling Jacques de, Le grand retour du goodwill, pages 54 à 63, numéro 119, Analyse financière, juin 1999.

la survaleur ou goodwill, l'écart d'évaluation (Pierrat⁶¹, 2000) pouvant être identifié par différence entre la valeur comptable d'origine d'un actif et sa valeur actuelle (valeur d'un immeuble acquis 30 ans plus tôt au centre de Paris, par exemple). La notion de "business goodwill", évoquée par Glais et Sage (1997, op. cité) s'inscrit dans cette problématique, mais de manière plus générale, puisqu'elle souligne l'apport de valeur de facteurs immatériels non valorisés par les règles comptables. Hirigoyen (1997, page 3068, op. cité) utilise pour sa part le terme de valeur stratégique comme le reflet de la valeur perçue par les acquéreurs de l'entreprise, sans rapport avec sa valeur de capitalisation boursière, telle que les méthodes habituelles permettent de l'obtenir.

Ces perspectives constituent la part de la survaleur qui n'est pas formalisable en tant que telle. Une étude citée par Montier⁶² identifie en 1977 une série de facteurs constitutifs du goodwill.

Tableau 5 : Eléments constitutifs de la survaleur

	Critères commerciaux	Critères ressources humaines	Critères stratégie/pérennité	Critères financiers/comptables
--	-------------------------	---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------

⁶¹ L'écart d'évaluation est considéré par Ch. Pierrat comme une solution hybride, visant à faire disparaître des comptes l'écart de première consolidation par une réévaluation systématique des actifs corporels et incorporels des filiales ; Pierrat Christian, Immatériel et comptabilité, article numéro 59, pages 793 à 807, Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, 1317 pages, janvier 2000.

⁶² Montier J., op. cité. Etude publiée dans le Journal of business finance and accounting, d'avril 1977. Les facteurs sont regroupés en quatre catégories :

Facteur A :

augmentation
économies en matière de gestion de production
capacité à lever des capitaux supplémentaires
réserves de trésorerie
formation
bas coûts des ressources de financement
réduction des coûts de détention
publiques
éviter les coûts de transaction
impôts sur les bénéfices

Facteur B :

stabilité
sécurité d'approvisionnement
fluctuation du marché
bonnes relations avec les pouvoirs publics

Facteur C :

facteur humain
talent managérial
bonnes relations sociales
bons programmes de
structure organisationnelle
bonnes relations

Facteur D :

exclusivités
accès aux technologies
nom de marque

Critères constitutifs de survaleur	marques (77 %) parts de marchés (92 %) réseau distrib. (81 %) force de vente (77 %) struct. clientèle (66 %) fidélité (72 %) notoriété (86 %)	stabilité salariés (65 %) valeur dirigeants (84 %)	recherche/dév. (85 %) Brevets, modèles (77 %) Image entreprise (84 %) posit.concurrentielle (82 %)	fonds de commerce (75 %)
Critères non constitutifs de survaleur	publicité (71 %) étude de marché (78 %) dépenses de promotion (80 %)		logiciels (85 %) contrats appro. (69 %) contrats soumission (70 %) Dépenses conseils (84 %)	droit au bail (68 %) report déficitaire (86 %) charges à étaler (89 %) poss. d'emprunts (71 %)
Critères neutres		formation	projet d'entreprise processus de production	liquidités

(pourcentage entre parenthèses : pourcentage d'accord ou de désaccord)

Source : Belletante B. et F. Viglietta, Banque numéro 508, 1990, page 799.

Belletante et Vigliecca⁶³ (1990) montrent, sur la base des résultats d'une enquête datant de 1990, que le goodwill peut faire l'objet de neuf définitions (tableau 5, le terme de goodwill correspond à la survaleur, qui est la traduction la plus généralement acceptée par les experts interrogés dans le cadre de ces travaux).

⁶³ Les définitions le plus souvent retenues pour le goodwill comportent une dimension "marché" importante, puisque le classement de la définition la plus proche à la plus lointaine pour le terme de survaleur est :

- | | | |
|-------------|-----------------------------|---|
| Survaleur = | 1 Prix du fonds de commerce | 6 Super profit |
| | 2 Prime de marché | 7 Reconstitution d'un actif incorporel |
| | 3 Prime de contrôle | 8 Reconstitution d'actifs non amortissables |
| | 4 Écart d'évaluation | 9 Écart de consolidation |
| | 5 Écart d'acquisition | |

Par ailleurs, cette enquête montre aussi que les éléments constitutifs de la survaleur sont essentiellement des critères de nature marketing et commerciaux, tandis que les critères relatifs aux ressources humaines viennent en seconde position.

Source : Belletante Bernard, Vigliecca Frédéric, Évaluation et survaleur : une analyse des pratiques (suite à une enquête réalisée par l'association des experts en évaluation et le mastère en ingénierie financière de l'ESC Lyon), Revue Banque, n° 508, septembre 1990, pages 794 à 802.

Des travaux complémentaires montrent la part du goodwill imputable aux dirigeants de l'entreprise et qui montrent une incidence "par défaut", à partir de l'analyse de l'évolution du cours des sociétés ayant perdu leur dirigeant de manière inopinée Vernier⁶⁴ (1998).

Les valeurs extrêmes obtenues sur des grandes firmes multinationales du fait de leurs marques (et des positions dominantes qu'elles confèrent) ne doivent cependant pas être considérées comme un standard. Les travaux réalisés par Chérubin et Viguié⁶⁵ (1996) sur les comptes de 450 groupes montrent une part relativement significative de la survaleur (même si elle est plus "modeste", voir tableau 6) : près de 9 % de l'actif immobilisé (et 3,5 % du total du bilan), ou plus de 13 % de la valeur des fonds propres en 1995 (mais la valeur de l'immatériel peut aller jusqu'à 60 % de la capitalisation boursière pour des sociétés comme Coca-Cola ou Disney).

Tableau 6 : Le poids des survaleurs dans les comptes

en %	1993	1994	1995
Survaleur/total du bilan	3,51	3,47	3,47
Survaleur/actif immobilisé	8,32	8,82	8,98
Survaleur/fonds propres	15,42	14,27	13,14

Source : C. Cherubin, C. Viguié, 1996, Banque numéro 508, 1990, page 795.

Moins de dix ans plus tard, Albouy⁶⁶ (2002), sur un périmètre différent portant sur les 46 premières grandes sociétés françaises (d'une capitalisation supérieure à 5 milliards d'euros), montre que le ratio goodwill rapporté aux fonds propres atteint en moyenne

⁶⁴ Vernier Eric, Contribution aux recherches sur la survaleur par l'intégration de la valeur du dirigeant, pages 545 à 560, tome 2, Marchés financiers et gouvernement d'entreprise, Actes des XIVèmes journées nationales des IAE, Ouest Editions, Presses académiques de l'ouest, 1998.

⁶⁵ Chérubin Céline, Viguié Christian, La comptabilisation des survaleurs : comparaison de deux méthodes, pages 22 à 24, , numéro 108, revue Analyse Financière, septembre 1996,.

⁶⁶ Etude portant sur l'exercice fiscal 2001 qui montre aussi que le montant du goodwill a un impact statistiquement négatif sur la performance financière, ce qui proviendrait en particulier du fait que les opérations de fusions-acquisitions sont effectués à des montants qui sur payent les cibles. Albouy Michel, Acquisitions, « goodwill » et performance boursière, pages 72 à 79, numéro 107, Expansion management review, décembre 2002.

57 % sur ces sociétés (avec une médiane à 55 % ; le ratio de France Télécom, Thalès ou Vivendi, en particulier, étant supérieur à 100 %).

L'enquête annuelle Ernst & Young⁶⁷ (2007) montre par ailleurs que si l'immatériel représente en moyenne 60 % de la valeur des entreprises cotées en Europe, les écarts sont importants d'un secteur à l'autre. L'automobile ou la pharmacie, en particulier, se caractérisent comme des secteurs ayant une part importante de leur valeur provenant de l'immatériel grâce aux frais de recherche et développement et aux brevets, tandis que la distribution est surtout valorisée grâce à ses marques et ses réseaux et le BTP du fait de ses savoir-faire techniques et de ses carnets de commandes.

De même, en termes de compte de résultats, les dotations aux amortissements des survaleurs représentent près de 10 % des résultats en 1995 (part des profits conservée par le groupe). Ce point fait l'objet de nombreux débats, du fait de ses incidences sur la rentabilité économique de l'entreprise (la comptabilisation d'amortissements au titre de la survaleur pèse sur certains indicateurs de profit).

Marois⁶⁸ (2004) estime pour sa part, quelques années plus tard, que dans les industries traditionnelles le ratio "valeur de marché sur valeur de remplacement des actifs" est en moyenne de 1,8 (ce qui correspond à une part du capital immatériel de 80 % des actifs) et qu'il atteint jusqu'à 5 dans les secteurs de haute technologie (soit une part de l'immatériel qui représente 400 % de la valeur des actifs comptables).

Deux présentations de synthèse des écarts d'acquisition et d'évaluation, données par Médus, d'une part et Montier d'autre part (qui reprend les travaux de Doyard, Pons et Portafaix) permettent de synthétiser ces concepts et leur appréhension comptable.

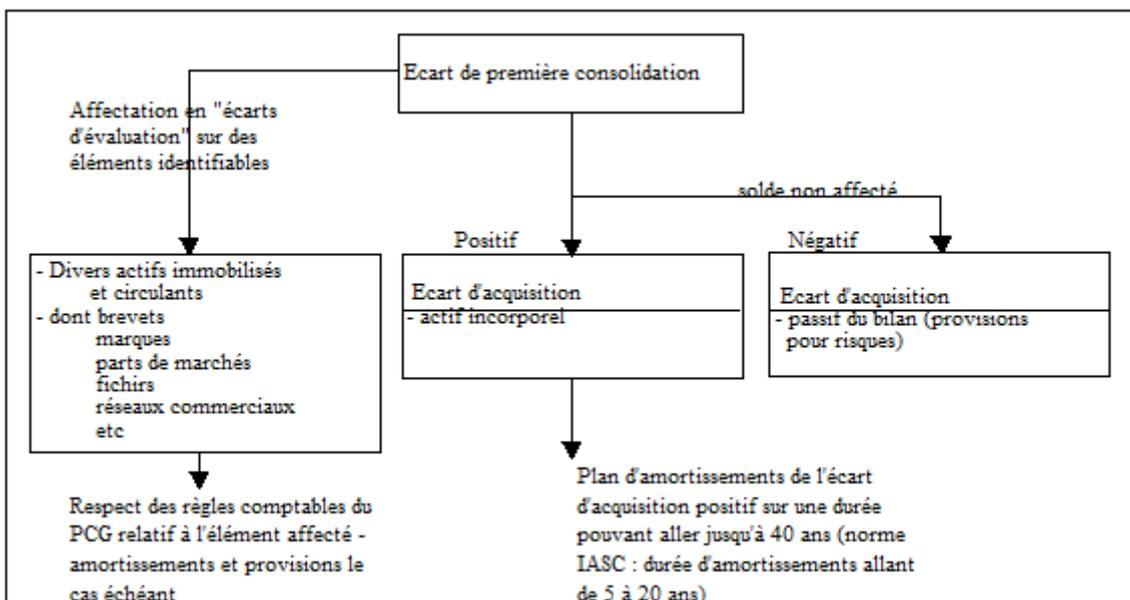
La présentation, établie par Médus (1990, op. cité), donne une synthèse des modalités d'enregistrement de la survaleur dans les comptes de l'entreprise⁶⁹ (voir tableau 7).

Tableau 7 : Traitement comptable de la survaleur

⁶⁷ Collectif, Le capital immatériel, première richesse de l'entreprise, 13 pages, mars 2007, Ernst & Young.

⁶⁸ Marois Bernard, Le capital immatériel, facteur essentiel de valorisation, page 6, numéro 9/10, L'Art du management, 18 novembre 2004, Les Echos.

⁶⁹ Pour un détail des pratiques comptables en vigueur, voir par exemple : Lebrun Benoît (Salustro-Reydel), Comptes consolidés : nouvelles règles et méthodes (parties I et II), Dossiers conseils, Revue fiduciaire comptable, pages 31 à 62 (partie I), avril 1999, pages 29 à 54 (partie II), mai 1999.



Source : Médus J.L., revue Banque, 1990, page 1159.

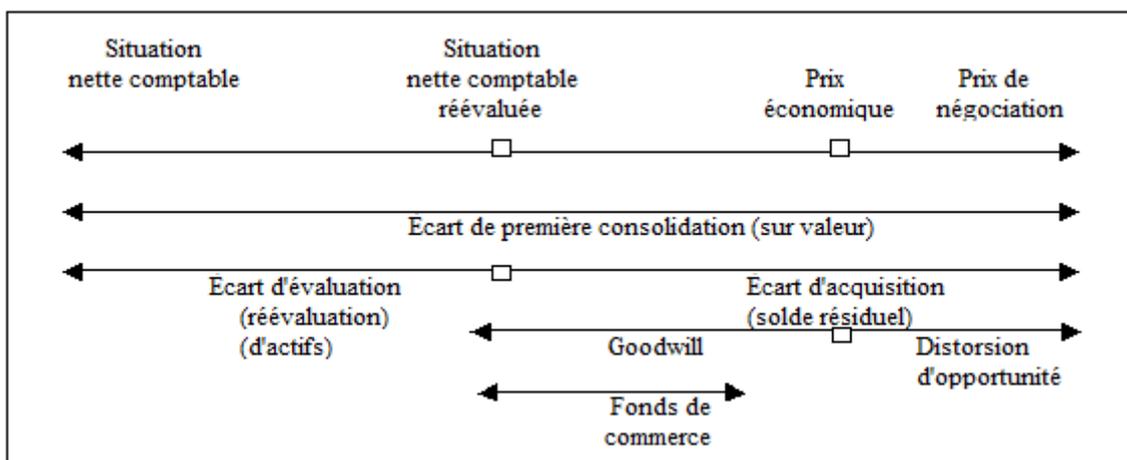
Les autres auteurs insistent sur les deux aspects de la survaleur. Le montant de la survaleur résulte en effet, d'une part de données objectives et d'éléments identifiables ; d'autre part de facteurs plus subjectifs, d'une appréciation portée sur les perspectives de revenus futurs⁷⁰. Il est à noter que ces règles font l'objet de modifications significatives dans les nouvelles normes comptables internationales IAS-IFRS, qui considèrent en particulier que la valeur de ces actifs doit être réexaminée tous les ans, à la clôture de l'exercice (faire l'objet d'un test de dépréciation), en vue d'un ajustement éventuel effectué compte tenu de ce test, le plan d'amortissement étant alors ajusté, les écarts pouvant être provisionnés (voir normes IAS 37 et IAS 38⁷¹ relatives respectivement aux dépréciations d'actifs et aux actifs incorporels).

⁷⁰ La Commission nationale des commissaires aux comptes (CNCC) estime que les écarts qui peuvent exister entre une valeur d'apport et une valeur d'échange proviennent de l'existence soit : 1) d'éléments dissociables réalisables séparément ; 2) d'un super-bénéfice probable mais délicat à apprécier sous forme d'éléments incorporels constitutifs d'apports ; 3) de divers éléments constitutifs de l'actif (impôts différés, contrats de crédit-bail, importance du fonds de roulement...) ; 4) de divers éléments constitutifs de passif (impôts différés, dettes actualisées, pertes réalisées antérieurement...) ; 5) d'éléments non quantifiables (droit d'entrée dans une profession fermée, élimination de concurrents, acquisitions de parts de marché substantielle...) ; voir notamment les commentaires de Delesalle in Delesalle Eric, Fusions de sociétés : analyse comparée des méthodes de valorisation, pages 29 à 38, numéro 224, Revue française de comptabilité, juin 1991.

⁷¹ IASC (International accounting standards committee), www.iasb.org.uk

Quelles que soient les clefs d'entrées, il est évident néanmoins qu'une part d'ombre importante subsiste entre situation nette comptable et prix de cession. Ces écarts sont schématisés par Doyard Pons et Portafaix⁷² (1991) comme suit, en tableau 8.

Tableau 8 : Synthèse des écarts d'évaluation



Source : Doyard R.L. Pons T., Portafaix O., *Option finance*, 1991.

Sur la base de ces travaux, on voit bien que les logiques d'analyses sont relativement diverses ; il semble relativement difficile d'en tirer une "clef de lecture" fédératrice qui permettrait de disposer d'une méthode d'approche homogène qui ne soit pas soumise à discussion de nature épistémologique sur les fondements d'une démarche ayant une ambition fédératrice.

Ce panorama des différentes méthodes d'évaluation de l'entreprise ne doit cependant pas masquer une évolution récente en France : le retrait progressif des approches d'origine comptable⁷³ au profit de celles de nature plus économique, essentiellement sous la pression des cabinets anglo-saxons (qui deviennent dominants et imposent progressivement leurs "standards", avec la mondialisation et l'ouverture des marchés).

⁷² Doyard R.L., Pons T., Portafaix O., *La survaleur*, pages 26 à 27, numéro 148, *Option Finances*, février 1991.

⁷³ Qui se traduisaient par une certaine opacité des conséquences des acquisitions de titres dans les comptes de sociétés françaises, les obligations en matière d'information des actionnaires étant limitées tant en terme de règles comptables que vis-à-vis de la Commission des opérations de bourse ; voir Dessertine Philippe, *Fusions-acquisitions : le difficile traitement de la survaleur*, pages 14 à 22, numéro 128, *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1997. Dans le Bulletin numéro 218 de la Commission des opérations de bourse, la COB propose cependant d'inscrire les écarts acquisitions en bas du compte de résultats, de manière à disposer d'une ligne « résultat net avant amortissements des écarts d'acquisitions ».

Dans la plupart des cas, le choix d'une méthode plutôt qu'une autre parmi la palette d'outils disponibles dépend donc de la finalité recherchée. Selon le contexte de l'évaluation, les méthodes retenues peuvent différer. Ainsi, pour Belletante et Viglietta (1990, op. cité), les modèles boursiers seraient privilégiés dans le contexte de l'ouverture du capital ou de celui de la gestion de titres en fonds commun de placement. L'objectif recherché étant généralement de déterminer une valeur en référence au marché, ces modèles viseraient à permettre des comparaisons (tableau 9).

Tableau 9 : Correspondance entre méthodes d'évaluation et contexte d'intervention

Contextes Méthodes	Ouverture du capital	Cession, transmis- sion.	Fusion, acqui- sition	Commissaire aux apports	Gestion de F.C.P	Valorisation de particip.	RES, LBO	Consoli- dation
Modèles boursiers (PER, Bates..)	■				■			
Rente du goodwill	■	■	■					
Coutumes du secteur	■	■	■					
Valeur de rendement	■	■	■			■		
Actif net réévalué		■		■				■
Flux de tréso- rie actualisés	■	■	■			■	■	
Dividendes actualisés	■							

Source : Belletante B. et F. Viglietta, Banque numéro 508, 1990, page 795.

En revanche, des méthodes basées sur le goodwill ou sur ce que ces auteurs appellent les "coutumes" du secteur (pourcentage du chiffre d'affaires, multiples de la marge brute, etc...) visent le plus souvent à valoriser les savoir-faire de l'entreprise (ce que

traduit le contexte de goodwill ; au-delà de la valeur comptable du patrimoine). Ces méthodes sont donc plus souvent retenues dans le contexte des cessions d'entreprises.

En ce qui concerne les méthodes basées sur les multiples, Rérolle (2005, op. cité) préconise un emploi limité pour les sociétés cotées, à trois circonstances : les opérations de fusion-acquisition (pour justifier un prix), les tests de dépréciation (pratiqués pour répondre aux exigences des nouvelles normes comptables) et les stratégies de communication financière. Cet auteur considère ainsi que ces méthodes proposent surtout un outil de "lecture" de l'entreprise, plus d'une démarche d'évaluation de cette dernière au sens strict.

Refait⁷⁴ (1994) montre pour sa part que les méthodes sont toujours subjectives, au sens où elles sont utilisées en fonction des intentions des actionnaires, des dirigeants ou des acquéreurs, mais aussi parce qu'elles peuvent dépendre d'erreurs d'appréciation sur les éléments d'actifs considérés (généralement plusieurs méthodes sont utilisées de manière complémentaire), ce que préconise aussi l'Ordre des expert comptables⁷⁵.

Selon une autre étude, réalisée cette fois auprès des investisseurs en capital risque (Broye et Desbrières⁷⁶, 1998), les méthodes d'évaluation le plus fréquemment retenues par ce groupe d'acteurs très spécifiques sont par ordre de préférences décroissant : les références aux transactions comparables, les méthodes basées sur le PER (sur données historiques ou prévisionnelles) et les méthodes basées sur les cash-flow actualisés ; ces données étant complétées par l'analyse du Business plan de la société visée (cette dimension n'étant pas intégrée de manière systématique, de manière à modifier positivement ou négativement la mesure de la valeur obtenue, mais seulement comme un paramètre utilisé dans les négociations ultérieures).

Pour Refait, aucune de ces méthodes ne permet toutefois d'appréhender la totalité des données qui donnent une vision complète de l'entreprise. Elles permettent d'éclairer

⁷⁴ Refait Michel, L'évaluation des entreprises, collection Que sais-je ?, Presses Universitaires de France, 127 pages, mars 1994.

⁷⁵ Voir en particulier <http://www.entrepriseevaluation.com>, base documentaire en ligne sur les méthodes d'évaluation réalisée par l'Ordre des experts-comptables de Paris et le CCEF (Compagnie des conseils experts financiers) et la Revue fiduciaire et www.entreprisesettransmission.com réalisé par le Conseil supérieur de l'Ordre des experts comptable, en collaboration avec l'APCE (Agence pour la création d'entreprise) et l'ACFCI (Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie), ainsi que les dossiers régulièrement publiés, dont : évaluation : combien vaut votre entreprise ?, pages 11 à 33, numéro 33, Expert et Décideurs, septembre 2004, www.experts-comptables.fr.

⁷⁶ Broye Géraldine, Desbrières Philippe, Critères d'évaluation des firmes non cotées : le cas des investisseurs en capital français, pages 114 à 132, tome 1, Valeur, marché et organisation, Actes des XIVèmes journées nationales des IAE, Ouest Editions, Presses académiques de l'ouest, 1998.

certains éléments, ceux qui sont considérés comme essentiels pour apprécier la valeur de l'entreprise, pour déterminer une rentabilité et la comparer à d'autres sociétés. Leur objectif est souvent de servir de base de travail pour aborder une négociation entre des acteurs dont les intérêts sont généralement antagonistes (acquéreur et cédant, détenteur et services fiscaux...).

5. Les méthodes "classiques" pèchent donc par le fait d'être fondées pour l'essentiel sur les résultats passés, alors que la valeur de l'entreprise repose d'abord sur ses perspectives de développement

Pour pallier cet inconvénient, certains auteurs intègrent de manière complémentaire à la démarche d'évaluation des éléments de diagnostic stratégique⁷⁷. Ainsi, pour Rérolle, comme pour Pène⁷⁸ (1990b), notamment, les potentiels de développement peuvent être perçus à partir d'une approche de diagnostic stratégique qui intègre des projections sous forme de "business plan" ou de scénarii⁷⁹ ; c'est-à-dire l'analyse de la position

⁷⁷ Le diagnostic stratégique introduit des paramètres supplémentaires permettant de déterminer des sources de difficultés possibles, des freins au développement à venir (ou des opportunités). La contribution de ces critères dans la détermination de la valeur de l'entreprise reste cependant largement subjective, car dépendante du réalisme des hypothèses économiques et financières qui le sous tendent... et qui sont généralement difficiles à juger par un évaluateur, particulièrement lorsqu'il est de culture essentiellement financière.

⁷⁸ Pène Didier, Evaluation et prise de contrôle de l'entreprise, tome 1, diagnostic financier et stratégique, Economica, 288 pages, septembre 1990.

⁷⁹ Dans ce contexte, il faut donc distinguer deux étapes complémentaires qui sont d'une part le diagnostic de l'entreprise, d'autre part la nature de l'opération qui sous tend l'analyse de cette valeur (cession, introduction en bourse, liquidation...).

Pour Jollant (1996, op. cité), le champ de l'analyse financière vise toujours à répondre à une série ("limitée") de quatre questions :

- Que s'est-il passé ? Les outils comptables permettent globalement de répondre à ce type d'interrogation.

stratégique de l'entreprise sur ses marchés et celle de ses projections à moyen terme. Griffin⁸⁰ (1997) propose ainsi, par exemple, une démarche qui associe à la méthode des cash flows des données relatives à la rémunération des capitaux (taux débiteurs et créditeurs) et des données portant sur la stratégie, pour réaliser l'évaluation de la banque Citicorp.

Pour autant, peu d'approches prennent véritablement en compte ce que Rérolle appelle la flexibilité de la gestion, la capacité de l'entreprise à s'adapter et ainsi à "tenir dans la durée"⁸¹. Il est remarquable, en effet, de constater que la plupart des auteurs en sciences de gestion font l'éloge de la flexibilité, de la nécessité d'une capacité d'adaptation permanente des entreprises. Cela suppose que toute décision de développement prise par l'entreprise soit susceptible d'évoluer à tout moment, et même d'être différée ou abandonnée pour tenir compte de nouvelles contraintes ou opportunités apparues sur les marchés de l'entreprise ; alors qu'aucun indicateur de cette capacité d'adaptation n'est pris en compte de manière systématique dans les méthodes de valorisation actuelles. Certains outils méthodologiques intègrent cependant ces dimensions, de manière complémentaire à l'emploi des méthodes d'évaluation, en préconisant un ensemble de diagnostics à effectuer (Bricard⁸² et alii, 2003).

- Pourquoi cela s'est-il passé ? L'analyse des causes peut être effectuée par les approches de type stratégique visant à déterminer les facteurs considérés comme fondamentaux pour l'entreprise.

- Que va-t-il se passer ? Ici se pose toute la difficulté de définition de perspectives réalistes pour l'entreprise. C'est sur cette question, selon M. Jollant que la qualité de l'analyste de l'entreprise se mesure... ce qui revient aussi à considérer qu'il n'existe pas véritablement une panoplie d'outils disponibles pour établir ces pistes de devenir ou que ces outils se situent dans des champs différents de celui de l'évaluation de l'entreprise (diagnostic stratégique par exemple...).

- Quelle est la valorisation de l'entreprise ? Sur la base des réponses aux trois premières questions et compte tenu de la finalité de l'opération, il devient alors possible de proposer une (ou plusieurs) valeur(s) de l'entreprise... et de la (les) confronter au marché.

Cette notion de valeur peut toutefois être analysée à partir d'un ensemble de méthodes d'une nature conceptuelle fondamentalement différente, la création de valeur. De telles méthodes permettent a priori d'échapper à la principale critique des approches précédentes, qui consiste à évaluer la valeur actuelle ou future d'une entreprise, à partir d'une extrapolation (actualisée à l'infini) des résultats passés. Les méthodes d'analyse de la création de valeur font l'objet de la section suivante.

⁸⁰ Griffin Paul A., Combien vaut une banque ?; numéro 10, dossier L'Art du Management, page IX, 21 et 22 mars 1997.

⁸¹ Les auteurs qui produisent des méthodologies de diagnostic d'entreprise proposent bien des outils permettant d'appréhender les capacités d'adaptation sur le moyen terme des entreprises, mais ces diagnostics ne sont généralement pas orientés vers les questions de valorisation globale de l'entreprise, car ils visent le plus souvent à améliorer le fonctionnement actuel et les conditions de création de valeur : voir par exemple Collectif sous la direction de Marion Alain, Le diagnostic d'entreprise : méthodes et processus, collection Gestion, Economica, 409 pages, septembre 1999.

⁸² Bricard Agnès, Colle Jean Pierre, Courcel Gilles de, Lacroix-Philips Elisabeth, Ledouble Dominique, Delcros Xavier, Chemouli Hervé, Réussir une évaluation d'entreprise, dossier, Revue Fiduciaire Comptable, numéro 297, Juillet août 2003. Le dossier renvoie aux bases documentaires de la Compagnie des conseils et experts financiers (CCEF : <http://www.ccefenligne.com>), de l'Ordre des avocats de Paris (www.avocatparis.org) et de l'Ordre des experts-comptables de Paris-Ile de France (www.oec-paris.fr).

L'absence de prise en compte de cette capacité d'adaptation crée une source d'incertitude qui limite de facto les possibilités de détermination d'une mesure précise de la valeur future de l'entreprise.

La logique d'évaluation souffre ici d'une limite qui semble n'avoir été explorée que de manière réduite et qui oppose deux logiques temporelles. Tous les auteurs conviennent que les futurs profits dépendent des "capacités compétitives", alors que la mesure de la valeur de l'entreprise s'effectue essentiellement sur la base de la poursuite des tendances antérieures, des résultats passés (avec des estimations basées sur des anticipations – taux d'actualisation – qui elles-mêmes soulèvent leurs propres questions méthodologiques).

L'un des principaux obstacles que rencontrent les méthodes d'évaluation de l'entreprise porte donc sur les modalités de prise en compte des potentiels de développement de l'entreprise, ainsi que sur la manière d'intégrer la mesure de ces potentiels dans les processus de valorisation de l'entreprise (Alcouffe, Louzzani⁸³, 2003). Ce potentiel, qui fait en revanche l'objet d'une appréciation d'un repreneur de manière souvent plus intuitive que formelle est souvent à l'origine de la différence de prix que deux acquéreurs sont susceptibles de proposer pour une même affaire.

Les derniers travaux décrits précédemment (la méthode directe du goodwill en particulier) montrent qu'il est possible de lever partiellement le voile sur la "boîte noire" de l'immatériel, lorsque l'on dispose d'outils et de moyens techniques importants. Ainsi, par exemple, Interbrand cible en priorité les marques leaders (mais il serait intéressant de vérifier la qualité de l'outil, lorsqu'il s'applique à des entreprises de petite taille).

Nous verrons plus loin que l'idée d'évaluer l'immatériel n'est pas nouvelle et certaines entreprises telle Skandia avec son "Navigateur", ainsi que les grands cabinets d'audit, se sont déjà engagés sur cette voie. Toutefois, les méthodes qu'ils proposent et les moyens dont ils disposent (les ressources internes ou externes qu'ils peuvent mobiliser : expertises et budgets financiers) leur permettent de définir des outils plus spécifiquement destinés aux sociétés internationales.

⁸³ Alcouffe Christiane, Louzzani Yassine, Mesures de l'investissement immatériel : indicateurs d'évaluation et de performance, note numéro 381, LIRHE CNRS/UT1, 2003, <http://www.univ-tlse1.fr/LIRHE/>

Ces travaux sont généralement construits sur la base de **deux types de réflexions méthodologiques**, qui offrent des clefs d'entrée intéressantes. Les premiers sont **relatifs à l'immatériel** et aux réflexions portant sur le contenu du concept. Si les approches comptables sont particulièrement réductrices, en revanche ainsi que nous le verrons, **certaines réflexions plus avancées, en particulier sur les notions d'investissements dans la formation, dans les systèmes d'information, ainsi que la notion d'investissement commercial**, permettent de caractériser les dimensions immatérielles de manière relativement précise.

S'y ajoute un second type de travaux plus particulièrement centré sur les activités de services et sur le concept de système productif non réduit aux seuls équipements matériels (les actifs corporels du Plan comptable), qui semble de nature à permettre à la fois la prise en compte de l'existant (et donc des tendances passées, c'est-à-dire les conditions dans lesquelles l'entreprise a accumulé un patrimoine productif) et les potentiels (au travers de la mesure des caractéristiques et de la qualité de cet outil de production). Les **travaux récents sur la servuction**, ainsi que ceux portant sur les systèmes de production de services (les capacités à produire des services) offrent un angle d'analyse pour appréhender un certain nombre d'éléments permettant, là encore, la caractérisation de la dimension immatérielle de ces entreprises.

C'est pourquoi, la démarche et la méthodologie de cette thèse sont les suivantes :

A l'inverse des méthodes à caractère "historique" et des approches en termes de résultats, de flux de ressources actualisés (qui visent à appréhender la valeur actuelle et future de l'entreprise essentiellement à partir des dynamiques passées), nous proposons de partir des potentiels de création de richesse, des "capacités à faire" aujourd'hui et à moyen terme.

La présente thèse propose donc de prendre appui sur le concept de capacités productives et de considérer que les potentiels de développement peuvent être identifiés en caractérisant le système de production de l'entreprise, au sens de Carré et Le Moigne⁸⁴ (1977, page 34). Pour ces auteurs, un système de production est défini "comme le système par lequel se produisent les actions de transformation de la matière et de

⁸⁴ Carré Daniel, Le Moigne Jean-Louis, Auto-organisation de l'entreprise : cinquante propositions pour l'autogestion, Editions d'Organisation, 236 pages, 1977

l'information. Tout groupe social devient un système de production, dans la mesure où il produit quelque chose de matériel ou d'immatériel”.

Nous proposons de caractériser ces capacités productives à partir des savoirs, des savoir-faire et des méthodes employées dans l'entreprise. Il s'agit des capacités “à faire quelque chose”, comme par exemple la reproduction dans une situation professionnelle particulière d'une technique, l'utilisation d'une méthode de manière régulière, considérées comme des sources de richesse actuelle et future.

La présence de tels éléments peut être identifiée, comme peut être identifiée leur utilisation, de manière bien précise⁸⁵.

Dès lors, il est possible d'identifier un certain nombre d'éléments caractérisant les “capacités à faire...”, assimilables à des capacités de production⁸⁶, d'en déterminer la fréquence d'utilisation (quels salariés emploient un référentiel de vente à jour, selon quelles modalités ? par exemple). Nous considérons qu'il est alors possible d'inférer que la présence et l'emploi de tels outils dans une entreprise sont significatifs d'une capacité à créer de la richesse.

Ce choix met en exergue la contribution de l'immatériel à la création de valeur et donc in fine à la valeur de l'entreprise. Il suppose de déterminer les éléments qui sont significatifs de la démarche de création de valeur propre à chaque type d'activité.

Les particularités propres à chaque secteur d'activité posent toutefois la question de la place de l'immatériel dans l'entreprise. Ainsi, dans une entreprise industrielle, les systèmes techniques et les technologies comprennent une part d'actif immatériel qui est confondue avec ces technologies. En revanche, dans les activités de services, cette question est rarement posée dans ces termes, et l'analyse du système de production est souvent réduite à sa plus simple expression, car l'essentiel de l'évaluation porte sur la valeur du portefeuille d'activités (ou de clientèle) et plus rarement sur les manières de produire.

⁸⁵ En revanche, des facteurs (comme par exemple la motivation ou l'intuition) ne seront pas pris en compte. La littérature du management moderne montre que ces deux derniers facteurs sont des éléments clefs pour la compétitivité des entreprises : des salariés motivés sont indéniablement un facteur de succès, comme c'est aussi le cas du « manager intuitif ». Leur évaluation est toutefois relativement délicate. En ce qui concerne la motivation, les modalités de mesure sont généralement basées sur des indicateurs de satisfaction, ce qui introduit une part d'appréciation personnelle forte de l'observateur, comme de l'observé. Elles sont encore plus limitées en matière d'intuition des managers et leur lien avec la valeur de l'entreprise est difficilement quantifiable.

⁸⁶ Nous verrons ultérieurement que certains auteurs retiennent la notion de routines organisationnelles.

Les effets de taille ont eux aussi leur importance. Les travaux et expériences en cours aujourd'hui en matière d'évaluation de l'immatériel sont difficilement transposables en l'état sur les PME, soit parce qu'il s'agit de batteries d'indicateurs coûteux à évaluer, soit parce qu'ils ont été conçus et développés en réponse à des préoccupations particulières, qui ne sont pas forcément celles des PME.

Ainsi, la PME reste encore relativement démunie dans ce domaine, alors que les questions de compétences et de maîtrise des savoir-faire existent, comme dans la grande entreprise. Ces questions sont d'autant plus cruciales avec des effectifs réduits, que les marges de manœuvre et les possibilités de substitution sont moindres.

Ces questions sont encore plus marquées dans les PME exerçant dans le domaine du conseil, dans la mesure où, plus que toutes autres, elles doivent se développer sur la base de leurs capacités en matière immatérielle.

Dans les activités de conseil⁸⁷, en effet, la personnalisation de la prestation est souvent forte, particulièrement là encore, dans les entreprises de petite taille, même si la mesure de cette dépendance n'est que rarement effectuée (l'une des exceptions est l'analyse des hommes-clefs, qui vise le plus souvent les postes de dirigeants ou d'encadrement et n'est pas généralisée à l'ensemble de l'entreprise).

De plus, dans les activités de conseil, la notion de combinaison productive implique plus qu'ailleurs une dimension immatérielle forte : le processus productif est fortement dépendant de la place des personnels et l'usage des moyens techniques est lui-même fortement dépendant des compétences et savoir-faire individuels. De plus, le "résultat" du processus de production est lui-même immatériel et la distinction est rarement faite entre, d'une part le processus productif et d'autre part les produits commercialisés par l'entreprise (des services).

De ce fait, les modalités d'appréhension de la valeur, en principe construites sur des bases identiques, si l'on se réfère aux grandes familles de méthodes évoquées précédemment (qui n'intègrent la spécificité de l'activité que comme variable : la taille

⁸⁷ La notion d'entreprise de conseils s'entend ici dans une acception large, telle que la définit l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques) dans sa Nomenclature d'activités et de produits : il s'agit des entreprises qui exercent des prestations 1) de service informatique (code NAF 72 conseils et développement en informatique) ; 2) de recherche-développement (code NAF 73) ; 3) de services aux entreprises (code NAF 74 : services juridiques, comptables, marketing, gestion et administration, ingénierie, publicité...) : voir INSEE, Nomenclatures d'activités et de produits, Journal officiel de la République Française, 417 pages, octobre 1992.

exprimée en termes de chiffre d'affaires, par exemple), ne rendent pas compte de la qualité du système productif.

Lorsqu'il est traité, ce dernier est seulement appréhendé d'un point de vue technique, c'est essentiellement le cas dans les entreprises industrielles, tandis que dans les activités de services, il reste abordé pour l'essentiel sous l'angle des actifs (comptables) d'exploitation.

Dans la petite entreprise, la détention "personnelle" des savoir-faire et des compétences n'est donc pas toujours identifiée précisément, ce qui peut poser problème au repreneur, lors d'une acquisition d'entreprise. En effet, la valeur de l'entreprise sera pour partie liée à la qualité des personnels, d'autant plus fortement qu'il n'existe pas de modalités permettant de préserver les savoir-faire et compétences "au-delà" des personnes qui occupent les postes de travail.

A l'inverse, la présence de modalités permettant à l'entreprise de conserver la maîtrise de ses savoir-faire détenus dans la pratique quotidienne par certaines personnes (salariés ou dirigeants), ou de limiter les risques de disparition de ces compétences, en l'absence de ces "hommes ou femmes clefs" est donc un facteur important de valorisation de l'entreprise.

Dès lors, on peut supposer que lorsque les modalités de production, mais aussi de transmission et de valorisation des connaissances et des compétences sont maîtrisées, les capacités de créer de la richesse sont d'autant plus fortes pour l'entreprise que cette dernière est moins fragile et qu'elle dispose donc d'atouts pour maintenir ses capacités à créer de la richesse dans l'avenir.

C'est pourquoi, nous avons choisi d'orienter ces travaux sur des petites entreprises de ce type, parce qu'elles souffrent plus que les autres d'une difficulté à mesurer les composantes immatérielles de leur valeur.

Pour cela, nous proposons par ce travail de type exploratoire de contribuer à améliorer l'appréciation de la valeur de la PME de conseils, en complétant la palette des méthodes habituelles d'évaluation avec des indicateurs relatifs à la présence et à l'utilisation des moyens de production, des capacités productives de ces entreprises.

Les deux hypothèses que nous nous proposons d'explorer dans cette thèse, circonscrite à la petite entreprise de conseils, sont donc les suivantes :

- **La valeur d'une entreprise de conseil peut être modifiée, à la hausse ou à la baisse, lorsqu'il est possible d'identifier de manière précise la présence ou l'absence des capacités qui doivent être mobilisées dans l'acte de production et de commercialisation des prestations fournies au marché.**

- **Ces capacités productives, définies comme des actifs immatériels tels que l'organisation, les savoir-faire, les compétences distinctives que détient l'entreprise, peuvent être recensées sous forme d'indicateurs permettant de caractériser la présence (ou l'absence) d'un potentiel durable de création de richesse.**

Ces deux hypothèses font l'objet d'une démarche en deux étapes, qui consiste :

- Dans une première phase à définir un processus expérimental visant :
 - D'une part, à prendre appui sur les différents travaux relatifs à l'immatériel et à la production de services, en vue de construire une grille d'indicateurs déterminants de la valeur des composantes immatérielles de l'entreprise ;
 - d'autre part, à constituer une entreprise virtuelle sur laquelle sera appliquée cette palette d'indicateurs, de manière à en tester l'intérêt et la pertinence d'un point de vue théorique.
- Dans une seconde phase, à faire évaluer cette entreprise virtuelle par un groupe d'experts, là encore en deux étapes :
 - Dans un premier temps à partir des méthodes d'évaluation habituelle ;
 - puis dans un second temps en intégrant les indicateurs relatifs aux capacités productives, de manière à en déterminer l'intérêt et la pertinence opérationnelle du point de vue des praticiens.

Il s'agit d'une **approche monographique de type exploratoire de nature qualitative**, visant à déterminer dans quelle mesure cette grille d'indicateurs des capacités productives immatérielles modifie la perception de la valeur d'une entreprise.

L'approche est monographique, en raison des multiples limites évoquées par les différents travaux portant sur les méthodes classiques d'évaluation, en particulier la forte hétérogénéité des opérations de cession d'entreprise, provenant notamment de la différence de taille des entreprises évaluées, mais aussi de la diversité des portefeuilles

d'activités des sociétés⁸⁸, des motifs de cession, pour ne retenir que quelques critères a priori déterminants de contextes différents. De plus, le petit nombre d'opérations relativement comparables limitent les possibilités de collecte statistique significative en nombre et exempte de biais d'analyse de type sectoriel.

Cette hétérogénéité montre que des travaux empiriques, basés sur des approches strictement quantitatives, risquent de se heurter à de fortes contraintes méthodologiques, conduisant en particulier à une absence de valeur statistique des conclusions obtenues.

A l'inverse, le recours à une approche de type monographique, effectuée à partir de la conception d'une société virtuelle qui sera soumise à l'évaluation d'un même groupe d'experts, offre la possibilité d'une expérimentation comparative, permettant de tester un même outil, sans la contrainte de confidentialité que poserait l'étude d'une entreprise réelle.

La démarche est de type exploratoire et de nature qualitative, car elle vise à définir une palette d'indicateurs adaptée à la petite entreprise, c'est-à-dire tenant compte en particulier du fait que les moyens à disposition d'un évaluateur sont limités par les contraintes de ressources.

Parmi les différentes méthodes qualitatives, le choix s'est porté sur la méthode Delphi, qui offre des caractéristiques susceptibles de répondre en termes méthodologiques aux besoins de la démarche de manière plus adaptée que d'autres outils (entretiens non directifs, par exemple), car élaborée à l'origine pour explorer des domaines dans lesquels les informations utiles ou intéressantes sont disponibles auprès d'interlocuteurs professionnels de leur domaine, généralement peu nombreux.

La méthode Delphi date des années soixante. Elle est utilisée pour prévoir à 5 ou 10 ans des évolutions technologiques, des évolutions de la demande, évaluer l'acceptabilité de nouveaux produits, mais aussi, selon Vernet⁸⁹ (1991a) évaluer une image de marque, détecter des nouveaux produits, identifier des critères de choix de produits. Cette méthode, qui consiste à identifier et solliciter des experts susceptibles de traiter une question pour les conduire à établir un "diagnostic" sur cette question, en procédant par

⁸⁸ On a vu que l'on ne valorise pas dans les mêmes termes une entreprise individuelle et une filiale de groupe, les entreprises du BTP et celles de la pharmacie.

⁸⁹ Vernet Eric, Evaluation de la flexibilité de la méthode Delphi, pages 183 à 196, Actes du 7^{ème} congrès international de l'Association française de marketing, Rouen, 16 et 17 mai 1991.

itérations successives jusqu'à aboutir à un consensus, est à même de répondre aux besoins de cette thèse.

Au terme de cette démarche, nous disposons d'une grille d'indicateurs qui a été validée d'un point de vue conceptuel, puis d'un point de vue plus opérationnel.

Le plan de cette thèse est le suivant :

- La première partie porte sur les différents domaines de l'immatériel et les travaux qui peuvent servir d'appui à la réflexion sur la mesure de la valeur (chapitre 1), puis sur le concept de la production de services, de manière à déboucher sur des propositions d'indicateurs de mesure de la valeur immatérielle de la petite entreprise de conseils (chapitre 2).
- La seconde partie porte sur la conception de l'entreprise virtuelle "Exact Compta", ainsi que sur la démarche d'expérimentation et la méthode Delphi (chapitre 1) et sur les résultats obtenus à la suite de la mise en œuvre de la méthode Delphi (chapitre 2).

Nous analyserons en conclusion de cette thèse les limites de ces travaux et les perspectives.

Première partie

Les différentes conceptions de l'immatériel contribuent à une meilleure appréciation de la valeur de l'entreprise de conseil

“Il est promulgué par l'autorité [...] que quiconque dans cette cité fabrique une machine nouvelle et ingénieuse, qui n'avait jamais auparavant été fabriquée dans les frontières de notre juridiction, est tenu de l'enregistrer au bureau des Proveditori di comun dès qu'elle a été mise au point, afin qu'il soit possible de l'utiliser. Il sera interdit à toute autre personne de ce territoire de faire une autre machine identique ou ressemblante à celle-ci sans l'accord ou la licence de l'auteur pendant dix ans. Si quelqu'un le fait, l'auteur aura la possibilité de l'assigner devant le service de cette cité qui pourra faire payer cent ducats au contrevenant, dont la machine sera détruite...”

Venise, extrait du décret du 19 mars 1474 sur les droits et la propriété de l'invention (cité par Phillips, 1982).

Introduction à la première partie

Si l'immatériel reste une dimension relativement peu intégrée aux processus d'évaluation d'entreprise, en revanche, ses différentes composantes ont fait l'objet d'abondants travaux. Le domaine comptable dispose de méthodes de valorisation de l'intangible, mais cette valorisation est limitée aux éléments susceptibles d'être immobilisés, ce qui suppose une “appréciation” du chef d'entreprise qui avec les nouvelles normes comptables est de plus en plus large.

A l'acceptation juridique et comptable initiale, très restrictive, se sont ajoutées d'autres approches de l'immatériel s'attachant à démontrer le caractère d'investissement de certaines charges, telles que les dépenses de recherche-développement, celles relatives à la fonction commerciale ou celles consacrées à la formation et à l'acquisition des compétences, ainsi qu'à l'organisation.

Il importe donc d'analyser dans cette première partie, de façon critique et détaillée, les différentes approches des éléments immatériels qui constituent la "substance" de l'entreprise, afin d'apprécier leur nature et leurs caractéristiques. C'est pourquoi, ces différents domaines de l'immatériel sont explorés dans le premier chapitre de cette partie, de manière à délimiter le champ actuel de l'immatériel, d'en identifier les composantes et de connaître les modalités de mesure employées aujourd'hui, en vue d'en apprécier leurs intérêts respectifs dans une démarche d'évaluation d'entreprise.

Notre ambition ainsi que nous l'avons précisé en introduction est de proposer un ensemble d'indicateurs qui permettent de disposer d'une meilleure appréciation de la valeur d'une entreprise. Pour tester la validité de cette grille, nous avons plus particulièrement retenu le secteur du conseil et au sein de ce secteur les activités d'expertise comptable.

C'est pourquoi, dans un second chapitre, nous porterons notre attention plus particulièrement sur ces activités et nous montrerons qu'il est possible de retenir des différentes approches de l'immatériel certains outils permettant d'apprécier les "actifs immatériels de l'entreprise". Ces outils seront requis en vue de préciser les spécificités des entreprises qui exercent des activités de conseils et de caractériser les processus de production de services, en prenant appui sur les travaux théoriques existants.

Nous pourrons, au terme de cette première partie, en tirer différents enseignements, dans la perspective d'améliorer la mesure de l'immatériel, formulés sous la forme de propositions d'indicateurs de mesure.

Chapitre 1

La mesure de l'immatériel, les

méthodes actuelles et leurs limites

Introduction du chapitre 1

Les difficultés de mesure des actifs incorporels conduisent, ainsi que nous l'avons montré, à appréhender l'immatériel en prenant appui sur des principes et des bases théoriques qui privilégient le plus souvent la prudence et conduisent dans nombre de cas à en limiter la portée.

Pour autant, les travaux sont nombreux qui concluent à la pertinence des outils qui ont été élaborés progressivement dans les dernières décennies. Si les méthodes d'évaluation classiques intègrent l'immatériel de manière résiduelle ou comme justificatif de la part inexpliquée de la valeur, l'immatériel fait cependant l'objet de la part des juristes ou des comptables d'une mesure qui permet d'inscrire à l'actif du bilan un certain nombre d'éléments qui sont considérés comme des investissements. L'objectif poursuivi au travers de cette comptabilisation est généralement d'assurer une protection à tout acteur, personne physique ou morale, qui, par son "industrie", aurait mis au point une innovation, en lui conférant la détention d'un droit⁹⁰. Pour autant, pour bénéficier de cette qualité, l'acquisition d'un bien immatériel doit correspondre à un certain nombre de critères, qui sont en évolution avec l'entrée en vigueur des nouvelles normes comptables.

C'est pourquoi, le premier chapitre de cette première partie sera consacré à une analyse des différentes approches disponibles sur l'immatériel et de leurs limites, en partant des approches les plus strictes, pour aller vers les logiques intégrant les dimensions immatérielles dans leur acception la plus générale.

⁹⁰ La préoccupation n'est pas nouvelle puisque dès les XIV^{ème} et XV^{ème} siècles, la protection de l'innovation par les brevets se généralisait sur le continent européen, les précurseurs ayant été les Sénateurs de la cité de Venise, avec un premier décret promulgué en 1474. Voir May Christophe, Venise : aux origines de la propriété intellectuelle, pages 6 à 19, numéro 14, revue L'Economie politique, 2^{ème} trimestre 2002.

Nous traiterons tout d'abord des approches que nous qualifierons de "classiques" de l'immatériel ; les approches juridiques, comptables, puis financières, ainsi que de leurs limites, qui feront l'objet d'une première section.

Dans une deuxième section, nous traiterons des approches de nature fonctionnelle mais qui ne sont pas toujours articulées avec d'autres fonctions de l'entreprise. Ces approches intègrent une logique plus "dynamique", et dépassent souvent la notion de stock d'actifs pour proposer une lecture qui s'apparente plutôt au concept de flux d'investissements. Il peut s'agir d'investissements commerciaux, en formation ou dans les systèmes d'information, mais la frontière n'est pas aussi marquée et ces approches de type fonctionnel portent aussi sur le capital client et le capital humain, l'ensemble n'étant à notre sens qu'imparfaitement valorisé dans les comptes des sociétés.

Dans une troisième section, nous aborderons ensuite des approches de l'immatériel que nous qualifierons "d'intégrées" dans la présente thèse. Dans cette section, nous traiterons des approches de nature transversale, au sens où elles s'attachent à prendre en compte des facteurs issus du management ou de la gestion des ressources humaines et qui incluent en particulier des concepts tel que l'apprentissage organisationnel.

1. Les approches "classiques" de l'immatériel

Dans cette section, il est tout d'abord nécessaire de définir ce qu'est l'immatériel au sens strict et "traditionnel" dans l'entreprise, puis de préciser la manière dont il est mesuré et comptabilisé, pour évoquer ensuite les problèmes que soulève cette évaluation portant sur une dimension patrimoniale relativement classique des actifs de l'entreprise. Cette première catégorie d'actifs donne lieu à une inscription à l'actif du bilan de l'entreprise, sur la base de critères qui ne font que rarement l'objet de contestation de la part des auteurs.

Pour traiter des approches classiques de l'immatériel, celles qui entendent ce concept sous une acception stricte, de débiter par une vision parmi les plus traditionnelles, qui pour l'essentiel est issue du monde juridique et qui prend appui sur les questions patrimoniales, du droit de la propriété et de sa protection (sous section 1). Viennent ensuite, les approches purement comptables (sous section 2) et financières (sous section 3).

Ces trois premiers angles d'analyse de l'immatériel sont d'abord, ainsi que nous le verrons, des questions de langage : du juriste, du comptable et du financier ; chacun d'eux s'attache, ainsi que le montrent de Bandt et Gourdet⁹¹ (2001) à traduire la même réalité sur la base de ses propres clefs de lecture.

Il faut noter que sous l'impulsion de l'internationalisation des marchés, en particulier, ces clefs de lecture connaissent depuis une décennie des évolutions notables et qui s'accroissent. Ainsi, la fin du cycle de négociation de l'Uruguay (Uruguay Round) débouche sur des accords internationaux portant sur les conditions de protection et de négociation des droits intellectuels et sur le rapprochement progressif de définitions relatives à ces droits initialement d'origine nationales, sous l'égide de l'OMC⁹² (Organisation mondiale du commerce) et de l'OMPI⁹³ (Organisation mondiale pour la propriété intellectuelle). Dans la même période, à partir d'un processus, engagé depuis le milieu des années soixante dix, de nouvelles normes comptables, les normes IAS-IFRS⁹⁴, se mettent en place au sein de l'Union Européenne à compter du 1^{er} janvier 2005. Ces normes modifient en particulier un certain nombre de règles de comptabilisation des actifs, concernent les sociétés cotées européennes et se répercutent sur les règles comptables nationales.

L'influence de ces évolutions sera présentée au sein de chacune des trois sous sections de ce chapitre.

1.1. Le droit de la propriété intellectuelle et la vision du juriste

En préalable, nous proposons la définition générale de la propriété intellectuelle retenue par l'OMC (Organisation mondiale du commerce, 2002) et l'OMPI (2002). L'OMC considère que la propriété intellectuelle ouvre des droits qui portent sur deux domaines. Le premier domaine est celui des droits d'auteurs d'œuvres littéraires et artistiques (livres et autres écrits, compositions musicales, tableaux, cultures, programmes

⁹¹ Bandt Jacques de, Gourdet Geneviève, Immatériel : nouveaux concepts, (ouvrage collectif sous la direction de ces deux auteurs), Economica, 249 pages, janvier 2001.

⁹² Organisation mondiale du commerce (OMC), qu'entend-on par droits de la propriété intellectuelle ?, janvier 2006, source : http://www.wto.org/fr/ech/tratop_f/trips_f/intel1f.html.

⁹³ Organisation internationale sur la propriété intellectuelle (OMPI, WIPO), Intellectual property Reading matériel, source : <http://www.wipo.int/index.html.fr>.

⁹⁴ International accounting standard (IAS) – International financial reporting standards (IFRS).

d'ordinateurs et films), protégés pendant cinquante ans au moins après le décès de l'auteur, et visant à encourager et récompenser la création. Le second domaine est celui de la propriété intellectuelle qui comporte, d'une part la protection des signes distinctifs et d'autre part les inventions. La protection des signes distinctifs (marques de fabrique ou de commerce, indications géographiques) vise à promouvoir et assurer la concurrence loyale et la protection des consommateurs, cette protection étant illimitée dès lors que le signe garde son caractère distinctif. Les autres éléments qui peuvent faire l'objet de la protection industrielle sont les inventions protégées par des brevets, les dessins et modèles industriels, les secrets commerciaux, protégés en général pour une durée de vingt ans. L'objectif, dans ce cas, est de protéger les résultats des investissements réalisés et d'encourager les efforts de recherche-développement en donnant les moyens de les financer.

Il faut rappeler que les règles de droit en matière de protection intellectuelle sont assez nettement différentes d'un Etat à l'autre et la volonté d'harmonisation au niveau mondial a débouché, au terme du Cycle de l'Uruguay, sur un accord intégrant des éléments relatifs au commerce des biens et droits de la propriété intellectuelle.

Pour le juriste, la question de l'immatériel est traitée sous plusieurs angles complémentaires, qui portent, d'une part sur le fonds de commerce, constitué d'éléments de nature très différente, d'autre part sur les droits résultant de la propriété intellectuelle.

Nous aborderons dans les pages qui suivent les approches juridiques et patrimoniales issues de réflexions déjà anciennes, leurs intérêts et les difficultés qu'elles soulèvent.

1.1.1. Le fonds de commerce

Le fonds de commerce ne bénéficierait d'aucune définition légale, à l'exception d'une loi datant du 17 mars 1909, qui distingue les éléments corporels (matériels, outillages, marchandises) des éléments incorporels (clientèle, achalandage, nom commercial, enseigne, droit au bail, droits de propriété industrielle, littéraire ou artistique..., voir F. Lefebvre, 2007, op. cité). Le fonds de commerce est considéré, du point de vue du droit, comme un bien mobilier incorporel constitué de multiples éléments de nature diverse, parmi lesquels on dénombre :

- **La clientèle (et l'achalandage).** La clientèle représente pour la jurisprudence l'élément le plus important du fonds de commerce, sans lequel ce dernier ne peut exister. Certains juristes distinguent la clientèle (les personnes attirées par les qualités professionnelles du commerçant) et l'achalandage (les personnes attirées par l'emplacement du fonds). Cet actif est considéré comme une "valeur patrimoniale" depuis un arrêt de cassation du 7 mars 1956.
- **Le droit au bail, ou pas de porte.** Cet actif est institué par une loi du 30 juin 1926, qui consacre ainsi l'importance de la localisation d'un commerce (il s'agit alors de la localisation d'un commerce d'une activité donnée)⁹⁵.
- **Le nom commercial et l'enseigne.** Le nom commercial est la dénomination sous laquelle l'entreprise est connue de ses clients, fournisseurs... et sous laquelle l'exploitant exerce son activité. Il est acquis par l'usage et protégé de façon illimitée dans un espace qui dépend de la notoriété de l'entreprise. L'enseigne est définie par F. Lefebvre comme la dénomination choisie par le commerçant pour distinguer son établissement et attirer la clientèle, mais ces auteurs n'évoquent pas la notion de marque, qu'ils considèrent comme une partie intégrante des droits de la propriété industrielle.
- **Les licences, autorisations et agréments.** Dans son acception juridique, la licence est définie par les rédacteurs de F. Lefebvre comme un élément dont certains commerces ne peuvent se passer pour exercer leur activité : cafés, pharmacies... C'est un élément à caractère obligatoire, qui ne conférerait aucune plus-value au commerce considéré (F. Lefebvre, 2007, op. cité), mais dont l'absence rend impossible la poursuite de l'exploitation du fonds. Ce point est discuté par Glais et Sage (1997, page 1303, op. cité), qui considèrent que toute législation restrictive est source de rente (ainsi, le *numerus clausus*, comme dans le cas des activités d'officine pharmaceutique). Dans une acception différente, la licence est aussi le droit d'exploitation d'un brevet ou

⁹⁵ Depuis la loi du 16 juillet 1971, cependant, qui porte sur la déspecialisation du fonds de commerce, le pas-de-porte ne concerne plus que la localisation elle-même, ce qui offre l'avantage de faciliter les transferts d'activité et renforce donc les possibilités de cession de ce droit. La valeur d'un droit au bail est définie sur la base de quatre types d'éléments :

- L'emplacement des locaux et les possibilités d'extension ;
- l'importance de la configuration et l'état d'entretien de ces locaux ;
- les conditions du bail (durée, facultés de sous-location, de gérance...);
- la valeur locative de ces locaux (d'après le prix du marché).

la contrepartie financière de ce droit. Elle porte alors, non plus sur l'activité globale d'un commerce, mais sur le droit d'exploiter une technologie, une image, une marque, en contrepartie du paiement d'une redevance librement négociée.

- **Les droits de propriété industrielle, littéraire et artistique.** Il s'agit des droits reconnus aux créateurs d'une œuvre, leur permettant d'en exprimer la jouissance, mais aussi d'en assurer la protection. Ces droits portent plus particulièrement sur les brevets d'invention, les marques de fabrique, les dessins et modèles et les droits d'auteur.
- **Les brevets d'invention** sont des titres délivrés par l'Institut national de la propriété intellectuelle (INPI) aux inventeurs qui veulent s'assurer, sous certaines conditions définies par la loi et pour un certain temps, du droit exclusif d'exploitation de leur invention. L'OMPI définit le brevet comme un droit exclusif sur une invention qui est un produit ou un procédé offrant une nouvelle manière de faire quelque chose ou apportant une nouvelle solution technique à un problème. Papin⁹⁶ (2005), sur la base des publications de l'Institut national pour la propriété industrielle (INPI), définit une invention brevetable comme une invention "qui ne découle pas de manière évidente de l'état de la technique pour un homme de métier" et qui doit pouvoir devenir un objet fabriqué ou utilisé.
- **Les marques de fabrique, de commerce ou de services** sont tous les signes distinctifs (noms patronymiques, pseudonymes, noms géographiques, dénominations arbitraires, de fantaisie, forme caractéristique du produit ou de son conditionnement, enveloppes, emblèmes et tout autre élément) qui servent à distinguer les produits, objets ou services d'une entreprise. L'OMPI retient pour sa part la marque comme un signe distinctif des produits ou services fournis par une entreprise ou une personne déterminée et considère que l'indication géographique est un signe à part entière qui peut être protégé comme tel (du fait des qualités ou de la notoriété que procure une origine géographique déterminée).
- **Les dessins et modèles.** Tout dessin nouveau, toute forme plastique nouvelle, tout objet industriel qui se différencie de ses similaires, soit par une configuration distincte et reconnaissable lui conférant un caractère de nouveauté, soit par un ou plusieurs effets extérieurs lui donnant une physionomie propre et nouvelle est protégé

⁹⁶ Papin Robert, Stratégie pour la création d'entreprise, 11^{ème} édition, Dunod, 730 pages, 2005.

par la loi, du fait de ce caractère de nouveauté. Pour l'OMPI, le dessin ou le modèle est constitué par l'aspect ornemental ou esthétique d'un objet issu d'une production industrielle ou artisanale.

- **Les droits d'auteur** permettent au créateur d'une "œuvre d'esprit" de jouir sur cette œuvre, du seul fait de sa création, d'un droit de propriété incorporelle exclusif et opposable à tous" (loi du 11 mars 1957, art. 1). De ce fait, l'auteur bénéficie du droit exclusif d'exploiter son œuvre, sous quelque forme que ce soit et d'en tirer profit, comme droit de représentation (exécution publique, diffusion, projection...) ou droit de reproduction, de manière permanente au cours de sa vie (et 50 ans après le décès de l'auteur). De nouveaux types de droits font leur "apparition" au fil du temps, au nombre desquels on peut évoquer en particulier les droits d'auteur qui couvrent la propriété intellectuelle résultant de la conception de programmes de formation, pour lesquels un formalisme des contrats est exigé par le Code de la propriété intellectuelle (Torres⁹⁷, 2002). L'OMPI considère pour sa part les droits d'auteurs comme l'ensemble des droits dont jouissent les créateurs sur leurs œuvres littéraires ou artistiques (y compris les programmes d'ordinateurs), des droits connexes étant reconnus aux interprètes et exécutants.

La plupart de ces droits portent sur des éléments qui peuvent faire l'objet d'une description sur un support. Le juriste a précisé par ailleurs l'approche de la propriété industrielle du savoir-faire, en considérant que ce dernier peut être considéré, au même titre que les droits d'auteur, comme un élément constitutif du fonds de commerce.

1.1.2. Les droits résultant de la propriété intellectuelle : brevets et savoir-faire et de manière élargie, les droits relatifs au travail

⁹⁷ Ainsi par exemple, il a été jugé que les règles du droit d'auteur ne peuvent s'appliquer aux auteurs de livres scolaires répondant aux programmes de l'éducation nationale, mais ils peuvent s'appliquer sur la conception des exercices mettant en œuvre ces programmes. De même, il a été jugé que des formations peuvent relever du régime des droits d'auteur lorsqu'elles peuvent être qualifiées d'œuvre de l'esprit et sont marquées d'un apport personnel (elles bénéficieraient alors d'une protection de soixante deux ans – loi du 27 mars 1997), ce qui peut être le cas notamment des programmes de e-learning. Torres Chloé, Propriété intellectuelle : le droit d'auteur s'applique au e-learning, numéro 2841, revue L'Usine nouvelle, 3 octobre 2002.

Le savoir-faire, ou “know how” est une notion qui semble avoir été développée dans le courant des années soixante. Ce concept est défini notamment par Favre⁹⁸ (1976) comme issu du vocable “know how do to it” (comprendre comment il faut faire). Il correspond aux connaissances dont on devrait disposer pour utiliser un brevet, mais aussi au montant à payer pour disposer du “mode d’emploi” idéal d’un brevet⁹⁹. Il s’agirait donc en fait du savoir-faire non communiqué qui accompagne le brevet cédé lors d’une transaction. Un arrêté ministériel du 12 janvier 1973 (publié au Journal officiel du 19 janvier 1973) définit le “know how”, comme le savoir-faire, c’est-à-dire une habileté issue de l’expérience (Baschet¹⁰⁰, 1996).

La notion de connaissance évoquée dans cette dernière définition porte plus précisément sur des éléments immatériels, puisque l’auteur distingue cette connaissance des supports (cahiers de laboratoires, manuels...) qui peuvent exister dans l’entreprise et qui correspondraient à des secrets de fabrication transmissibles, distincts des connaissances et de l’expérience propre d’une personne et qu’il est nécessaire de détenir pour utiliser l’invention “dans de bonnes conditions d’exploitation” bien qu’ils ne soient pas inclus dans le brevet lui-même. Dans le même esprit, l’OMPI considère que les secrets commerciaux et les informations non divulguées sont des informations protégées qui ont une valeur commerciale du fait de leur caractère secret.

La nature immatérielle de ces éléments ne fait pas obstacle à leur assimilation à des éléments patrimoniaux. Ils sont même considérés explicitement comme des actifs pour certains d’entre eux par le juriste (comme c’est le cas notamment de la clientèle), dès lors qu’ils confèrent un supplément de valeur à une activité ou qu’ils procurent un revenu. Le concept prend de ce fait une dimension plus large, car le juriste prend aussi

⁹⁸ Le know how, sa réservation en droit commun, Fabre Régis, Librairies techniques, juin 1976, 284 pages.

⁹⁹ La prise en compte du « know how » par le juriste vise à caractériser la nature d’un bien immatériel qui confère à l’entreprise un avantage en termes de compétitivité, avant de déterminer les modalités et conditions d’exercice pour son propriétaire de la jouissance de ce bien et les possibilités de protection. Les modalités de protection elles-mêmes se situent dans les trois registres juridiques classiques : protection pénale, protection civile et protection contractuelle de l’usage irrégulier de ce bien.

¹⁰⁰ Baschet Dominique, Le savoir faire dans le contrat de franchise, pages 53 à 58, numéro 280, Revue française de comptabilité, juillet-août 1996. D. Baschet précise que la notion de savoir-faire a été précisée dans le droit français, comme dans le droit européen, par les jurisprudences, à la suite de plusieurs affaires. Le savoir-faire a ainsi été défini comme un ensemble de connaissances qui prises isolément sont imprécises, mais mises en œuvre d’une manière déterminée procurent la maîtrise d’une aptitude. Il est défini dans l’article 1.3 f. du Règlement d’exemption européen n°4087/88 du 30/11/88 de la CEE concernant l’application de l’article 85 alinéa 3 du Traité de Rome sur les accords de franchise, comme un ensemble d’informations pratiques non brevetées résultant de l’expérience (du franchiseur) et testées par celui-ci, ensemble qui est secret, substantiel et identifié.

en compte des éléments de nature différente, lorsqu'il s'agit des droits d'auteur d'œuvre de l'esprit, qui ne peuvent être brevetées (et bénéficier d'une protection reconnue pour une durée de 10 ans). Malgré cela, ils font bénéficier leur "inventeur" d'une protection exclusive et opposable à tous et permanente, sa vie durant (depuis la loi du 11 mars 1957).

Dans une approche plus large, la plupart des juristes s'accordent à constater que le travail, comme les facultés intellectuelles ne sont pas des valeurs immobilisables, que l'on peut inscrire dans un patrimoine (Revet¹⁰¹, 1992, page 13 et pages 372 à 375), bien que ces éléments aient une valeur économique. Ainsi Revet considère que le travail peut créer un droit de propriété en faveur d'un travailleur, indépendamment du droit du propriétaire de la chose travaillée. Par exemple en ce qui concerne les représentants de commerce (Revet, 1992, page 273, op. cité), l'indemnité de clientèle versée en cas de cessation d'activité correspond à la contribution personnelle de ce représentant dans la constitution et le développement de cette clientèle¹⁰².

Ces questions conduisent du reste certains auteurs à s'interroger sur la nécessité d'une rénovation de la théorie de la propriété (voir Siiriainen¹⁰³, 2001) qui prenne en compte les caractéristiques nouvelles des "biens informationnels" qui découlent de la propriété intellectuelle.

En attendant que la doctrine évolue, les questions relatives à l'immatériel semblent donc traitées par le juriste "au cas par cas", en fonction de leurs spécificités, en raison de la difficulté de les inscrire dans une catégorie précise de droits, mais aussi parce que les modalités pratiques de mise en œuvre sont parfois délicates d'un point de vue opérationnel. Cette mise en œuvre est d'autant plus délicate que les règles nationales sont loin d'être harmonisées, malgré les traités internationaux qui permettent d'avancer vers cette harmonisation, (voir les accords de l'Organisation Mondiale du Commerce

¹⁰¹ Revet Thierry, La force de travail (étude juridique), Bibliothèque du droit de l'entreprise, Litec, 727 pages, mai 1992.

¹⁰² Revet Thierry (1992, page 395, op. cité) montre ainsi que si le travail échappe pour l'essentiel aux règles de droit relatives au patrimoine, il peut faire l'objet de dispositions spécifiques (droits d'auteurs, droits de clientèle des VRP, par exemple) qui lui confèrent quelques points de rapprochement avec la sphère patrimoniale, mais de manière personnalisée pour chaque individu. Du fait de cette particularité, il conclut que les questions de la valeur issue du travail ne s'intègrent dans des domaines juridiques particuliers qu'avec des traitements dérogatoires aux règles de droits de chacun de ces domaines (droits de la création, relatifs aux logiciels et aux informations, notamment).

¹⁰³ Siiriainen Fabrice, L'appropriation de l'information : grandeur ou décadence de la propriété ?, pages à 166, in Collectif, sous la direction de J.de Bandt et G. Gourdet, 2001, op. cité.

consécutifs à la fin du cycle de l'Uruguay ou la convention de Paris pour la protection de la propriété industrielle¹⁰⁴, révisée en mars 1983).

La protection accordée par les brevets suppose cependant un dépôt de l'invention. Or les dirigeants d'entreprise ne souhaitent pas toujours effectuer ce dépôt, car il est parfois synonyme de risque industriel et commercial, les concurrents pouvant s'approprier l'invention par la lecture du brevet. Ainsi, l'OMPI¹⁰⁵ (2003), estime que les actifs incorporels (au nombre desquels on compte marques et brevets) représentent plus du tiers des actifs des entreprises européennes au début des années quatre-vingt dix, mais considère qu'en moyenne 40 % de la valeur des entreprises n'apparaît pas dans son bilan.

La revue Industrie¹⁰⁶ insiste particulièrement sur la nécessité de s'assurer pour les entreprises de la sécurité juridique en matière de contrats (contrats commerciaux, bien sur, mais aussi contrats de travail, de sous traitance, etc) ; tout en rappelant que 25 % des entreprises seulement déposent un brevet au cours de leur existence (Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, 2001, page 3).

Un si faible engagement des entreprises en matière de brevet, bien qu'une procédure simplifiée d'obtention d'une protection internationale soit mise en place dans les 120 pays membres adhérents de l'OMPI, ne peut donc que provoquer des difficultés, lorsqu'il est nécessaire de déterminer la valeur d'une entreprise. Ces difficultés d'appréhension de l'immatériel se retrouvent bien évidemment dans les approches comptables, qui traditionnellement privilégient la prudence, par crainte d'enregistrer une "non valeur" au bilan.

Pour des raisons propres à la dimension que recouvre leur domaine, ainsi que pour répondre à la nécessité de donner une "image fidèle" de la situation de l'entreprise, les comptables ont dû eux aussi imaginer des traitements pour chacune des questions auxquelles ils ont été confrontés. L'approche de l'immatériel dans les documents comptables fait l'objet de la section suivante.

¹⁰⁴ OMPI (WIPO), source : <http://www.wipo.int/clea/docs/fr/wo/wo020.fr.htm>.

¹⁰⁵ Idris Kamil, directeur général de l'OMPI, La propriété intellectuelle : moteur de la croissance économique, 227 pages et version résumée, 37 pages, OMPI, juin 2003 ; <http://www.wipo.int/ebookshop>.

¹⁰⁶ Revue Industries, Propriété intellectuelle : 25 fiches conseil, numéro hors série, 35 pages, avril 2001.

1.2. Les approches comptables

La question de l'immatériel ne peut se traiter indépendamment de celle des modalités d'inscription d'une somme dans le patrimoine de l'entreprise, à l'actif du bilan. En effet, les règles comptables actuelles conduisent à considérer que seuls les biens qui peuvent être isolés, dont la valeur est identifiable de manière certaine et qui sont générateurs de revenus futurs peuvent être enregistrés parmi les actifs de l'entreprise.

Dans cette section, seront tout d'abord précisées les règles qui permettent de distinguer les montants de dépenses correspondant à des charges liées à un exercice comptable et ceux ayant le caractère d'actif (du fait notamment de leur durée de vie, supérieure à un exercice comptable), puis nous aborderons les modifications apportées par les changements de normes comptables et les conséquences sur le concept d'actif immatériel au sens comptable et sur l'appréciation de la valeur de l'entreprise.

1.2.1. La comptabilisation à l'actif du bilan et la distinction charges d'exploitation - acquisitions d'immobilisations et l'évolution du concept d'immobilisation

Pour le comptable, l'activité de l'entreprise suppose la mise en œuvre de moyens et donc de dépenses qui sont de trois types différents (Mémento F. Lefebvre¹⁰⁷, 2005) :

- Dépenses pour l'acquisition de biens qui ne se dévalorisent pas avec le temps (terrains...), et qui ne sont pas générateurs de charges annuelles ;
- dépenses pour l'acquisition de biens de production, dont la durée de vie est supérieure à un exercice (plus de un an), génératrices de charges actant de leur dépréciation au cours du temps ;
- autres dépenses afférentes à des biens et services comptabilisées annuellement.

Ces moyens doivent être mis en relation avec les revenus que l'entreprise en tire, de manière à pouvoir connaître le résultat des actions effectuées au cours de l'année. De ce

¹⁰⁷ Mémento pratique Comptable Francis Lefebvre, pages 261 et 483 et suivantes, Éditions Francis Lefebvre, édition 2006, 1996 pages, novembre 2005.

fait, parmi les biens et services acquis au cours d'un exercice donné, l'entreprise doit être en mesure de distinguer :

- Ceux qui seront consommés en totalité au titre de l'exercice en cours, qui sont immédiatement utiles ou nécessaires pour dégager un revenu sur la période, de manière à en déduire le coût afin d'évaluer un résultat ;
- ceux dont la durée de vie est plus importante que celle de l'exercice, dont une part permettra de dégager des revenus dans les périodes suivantes et pour lesquels une part seulement de la dépense doit être prise en compte au titre de l'exercice (par le biais de l'amortissement).

La distinction retenue par les comptables porte donc, non sur la nature elle-même des charges, mais bien plutôt sur le rythme de consommation, d'utilisation d'un bien ou service acquis à une période donnée et sur les revenus qui en découlent et repose sur deux principes qui conduisent, d'une part, à distinguer les coûts à affecter sur plusieurs périodes qui peuvent être immobilisés (ou comptabilisés en charges à répartir) des autres coûts ; d'autre part, à rattacher les charges aux revenus (aux périodes où les revenus sont constatés) auxquels elles sont associées.

Sur cette base, sont distinguées :

- Les charges d'exploitation, c'est-à-dire l'ensemble des biens et services consommés au titre de cet exercice et liés à l'activité actuelle et imputées sur les comptes de l'exercice considéré ;
- les charges non consommées en totalité au cours de l'exercice et les biens immobilisés, correspondant à des éléments destinés à servir de manière durable à l'activité de l'entreprise (Plan comptable général, le "PGC" 1982)¹⁰⁸, assimilables à des immobilisations et inscrites à l'actif du bilan comme des biens et valeurs destinés à rester durablement dans l'entreprise. Elles deviennent de ce fait des biens ou des droits réels dont l'entreprise est propriétaire.

La refonte des règles comptables françaises dans le cadre de la convergence avec les normes IFRS et en particulier en matière d'actifs, l'IAS 16 relative aux immobilisations corporelles et l'IAS 38 portant sur les immobilisations immatérielles a conduit à

¹⁰⁸ Le plan comptable annoté, Revue Fiduciaire supplément au numéro 792, R.F. 855, 354 pages, septembre 1998 et supplément au numéro 1002, R.F. 094, 470 pages, septembre 2002.

modifier les règles qui autorisent la comptabilisation (activation) au bilan des charges non consommées au cours d'un exercice. Ces modifications sont applicables dans le Plan comptable français à compter de l'exercice ouvert au 1^{er} janvier 2005.

Les dépenses qui prennent le caractère d'immobilisations portées à l'actif du bilan, sont désormais considérées, en référence aux nouvelles normes internationales et, selon la définition retenue par le Plan comptable, proche de celle du référentiel IAS/IFRS, comme des biens sur lesquels l'entreprise exerce un contrôle (et pas seulement ceux dont l'entreprise est propriétaire), comme un élément au caractère identifiable, générant une ressource que l'entité contrôle du fait d'événements passés et dont elle attend des avantages économiques futurs (avis 04-15 du Conseil national de la comptabilité (CNC) du 23 juin 2004, Plan comptable général, article 211-1)¹⁰⁹.

La définition juridique du patrimoine, établie sur le fondement de la détention et du transfert de propriété, est donc différente de la définition comptable de ce patrimoine, fondée sur la notion de contrôle qui est elle-même basée sur le transfert de la maîtrise du risque et des avantages qui en découlent.

Du fait de cette distinction, sous l'angle juridique strict, ne sont pas pris en compte les biens utilisés mais financés par crédit-bail, leasing ou location financière¹¹⁰. Une telle approche soulève en fait la question du périmètre de l'entreprise, de la frontière entre les actifs qui sont exploités et font partie du système productif et les autres, indépendamment du propriétaire détenteur juridiquement du bien (Rebiscoul¹¹¹, 2005).

Le modèle dominant reste encore celui de l'inscription de ces biens à leur coût historique, indépendamment de leur valeur d'utilité ou d'échange. Cette comptabilisation au coût historique n'a pas eu d'alternative significative dans les dernières décennies, bien que quelques auteurs aient proposé dans la fin des années

¹⁰⁹ Collectif, Dictionnaire comptable et financier, 1444 pages, Revue fiduciaire comptable, édition 2006, décembre 2005.

¹¹⁰ Ces biens mis à disposition de l'entreprise moyennant un loyer, ne sont comptabilisés au bilan que si l'entreprise décide de s'en porter acquéreur terme du contrat. Néanmoins, les analystes retraitent habituellement le crédit bail à l'actif du bilan.

¹¹¹ Rebiscoul Antoine, Valoriser au risque de dissoudre, sur les ambiguïtés de l'économie immatérielle, pages 31 à 38, numéro 7, dossier normes comptables et entreprise, revue Regards, les cahiers de Syndex, Syndex, 2005.

soixante-dix et le début des années quatre-vingt, caractérisées par une forte inflation, de retenir la valeur au coût de remplacement (Casta¹¹², 2003, page 17).

Les nouvelles normes internationales, proposent en revanche une possibilité de comptabilisation à la “juste valeur” d’un certain nombre de biens ou de droits inscrits à l’actif du bilan.

Ces normes comptables internationales définissent la juste valeur comme (IAS 38 révisée en 1998, définitions, §7) “le montant pour lequel cet actif pourrait être échangé entre parties bien informées, consentantes et agissant dans des conditions de concurrence normale.” La principale évolution résultant de l’application de ces normes consiste par ailleurs à prendre en compte les pertes ou gains de valeur de ces actifs au cours du temps. (IAS 36, Dépréciations d’actifs¹¹³).

Avant d’aller plus loin, il est nécessaire d’identifier les notions qui font l’objet de l’analyse. En effet, plusieurs notions sont utilisées souvent de manière indifférente : celles de capital, d’actifs et d’immobilisations.

Le terme de **capital** peut être utilisé de différentes manières. Ainsi, on évoque, avec Brémond et Salort¹¹⁴ (1989), par exemple, d’une part le capital au sens juridique, comptable ou financier et il s’agit alors des apports de fonds effectués par les actionnaires d’une société. On utilise aussi d’autre part le terme de capital fixe ou de capital technique et il s’agit alors des moyens de production de l’entreprise.

La notion de **capital technique** est celle que l’on retrouve à l’actif du bilan. Elle est relativement ancienne, puisque déjà utilisée par Adam Smith. Ce dernier analyse la dépense en capital en distinguant le capital fixe, destiné à acquérir les équipements

¹¹² Casta Jean-François, La comptabilité en juste valeur permet-elle une meilleure représentation de l’entreprise ?, pages 17 à 31, dossier « Juste valeur et évaluation des actifs », 313 pages, numéro 71, Revue d’économie financière, août 2003.

¹¹³ Pour ce faire, les entreprises sont tenues de réaliser régulièrement (c’est-à-dire au moins une fois par exercice) sur tous les actifs (et les passifs) significatifs inscrits dans un bilan, des tests de dépréciation visant à s’assurer de la concordance de la valeur actuelle de chacun de ces actifs avec leur valeur historique. Suite à ces tests de dépréciation, les entreprises doivent constater dans les comptes ces écarts de valeur, lorsqu’ils sont de nature à modifier la valeur du bilan et donc celle de l’entreprise. Selon l’IAS 36, §8 : « Une entreprise doit apprécier à chaque date de clôture s’il existe un quelconque indice montrant qu’un actif a pu perdre de la valeur. S’il existe un tel indice, l’entreprise doit estimer la valeur recouvrable de l’actif ».

¹¹⁴ Brémond Janine, Salort Marie Martine, Initiation à l’économie les concepts de base, les techniques, les grands économistes, Hatier, 390 pages, juin 1989.

durables et le capital circulant qui permet d'acheter les matières premières et de payer les salaires (Denis¹¹⁵, 1980).

Plus récemment, le capital technique est défini par Barre¹¹⁶ (1975) comme l'ensemble des biens matériels qui sont utilisés dans les détours de production et augmentent la production du travail humain. Toutefois, la liste des éléments constitutifs établie à l'époque de cette définition, qui date du milieu des années soixante-dix, est limitée à la terre, aux ressources du sol (minières), au capital fixe (les instruments et équipements de production), auxquels s'ajoutent les stocks d'encours de matières premières et de produits semi finis. Sont donc exclus les actifs immatériels.

La notion d'**actif** se situe sur un registre un peu différent. Pour le Plan comptable français, l'actif se définissait comme l'ensemble des éléments du patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'entreprise. Sont exclus de ce champ de nombreux éléments et notamment les actifs financés en crédit-bail ou le fonds de commerce, qui n'apparaît que lorsque l'entreprise a fait l'objet d'une transaction.

La comptabilité a longtemps retenu la distinction entre **capital fixe** et **capital circulant** sous les notions **d'actifs immobilisés et circulant**, en les définissant respectivement (Plan comptable 1982) :

- Pour ce qui concerne l'actif immobilisé, comme un ensemble d'éléments corporels et incorporels destinés à servir de manière durable à l'activité de l'entreprise ;
- pour ce qui concerne l'actif circulant, comme un ensemble d'éléments du patrimoine qui, en raison de leur destination ou de leur nature, n'ont pas vocation à rester durablement dans l'entreprise.

Ces notions sont en pleine évolution avec le passage aux normes IAS-IFRS. Les nouvelles normes retiennent en effet (IAS 1, paragraphes 57 et 58, Commission Européenne, 2003, op. cité) les notions d'actifs courants, inclus dans le cycle d'exploitation et d'actifs non courants correspondant schématiquement au "haut de bilan".

¹¹⁵ Denis Henri, Histoire de la pensée économique, pages 194-196, Thémis, Presses Universitaires de France, 730 pages, 1980.

¹¹⁶ Barre Raymond, Economie politique, tome 1, Thémis, Presses universitaires de France, 10ème édition, 1975.

L'obligation d'appliquer les nouvelles normes comptables internationales IAS/IFRS à compter du 1^{er} janvier 2005 pour les sociétés cotées européennes et leurs filiales, et la transposition en droit comptable français sous la forme du règlement CRC 04-06¹¹⁷ qui s'impose à l'ensemble des sociétés françaises, conduit à la redéfinition des notions d'actifs corporels et incorporels.

Les immobilisations corporelles ne sont évoquées dans le cadre de cette thèse que pour mémoire, de manière à identifier leurs caractéristiques propres et à les distinguer des immobilisations incorporelles qui feront l'objet d'une analyse plus détaillée. Les immobilisations corporelles se répartissaient à l'actif du bilan, selon les règles antérieures du Plan comptable 1982, en six rubriques¹¹⁸ (comptes 21).

L'approche antérieure des immobilisations corporelles était conduite sous forme d'une liste générale des biens, qui en raison de leur nature, pouvaient être inscrits à l'actif du bilan. Les nouvelles normes IAS/IFRS remettent cette logique en cause, en considérant que les immobilisations peuvent être regroupées en catégories d'actifs de nature et d'usage similaires au sein de l'activité d'une entreprise (IAS 16, immobilisations corporelles, paragraphe 35), sans proposer des listes normatives, privilégiant le "bon sens de la direction" pour déterminer les regroupements adaptés à chaque situation¹¹⁹.

¹¹⁷ Actifs : passer aux nouvelles règles du PCG ; Amortissements et dépréciation : les nouveautés applicables en 2005 ; Actifs : les précisions du Comité d'urgence, Dossiers du mois, numéros 311, 318, 320, Revue fiduciaire comptable, novembre 2004, juin 2005, septembre 2005.

¹¹⁸ Deux rubriques relatives aux terrains nus et aménagés et aux agencements de terrains (comptes 211 et 212 du Plan comptable) ;

- Deux rubriques relatives aux constructions sur sol propre et agencements (compte 213) et sur sol d'autrui (compte 214).

- Une rubrique relative aux installations techniques, matériels et outillages industriels (compte 215). Il s'agit des matériels et machines utilisés pour la production, de l'outillage et des agencements correspondants.

- Une rubrique relative aux « autres immobilisations corporelles » (compte 218), qui comprend les matériels de bureau, l'informatique, le matériel de transport, le mobilier, le cheptel, les emballages récupérables.

¹¹⁹ S'y ajoutent les dépenses visant à valoriser ces biens et les coûts d'entrée (droits de mutation, honoraires, frais d'actes, intérêts d'emprunts...). Le Plan comptable autorise en effet les entreprises à enregistrer à l'actif du bilan les dépenses qui augmentent la valeur d'un bien ou sa durée probable d'utilisation. En revanche, les dépenses qui ont trait au maintien de la valeur du bien et qui visent à le conserver dans son état normal d'utilisation, sont considérées comme des charges d'exploitation. Ainsi, les dépenses d'entretien et les pièces de rechange constituent des charges d'exploitation, qu'il s'agisse d'entretien préventif, de réparation ou de maintien. Les frais de grosses réparations, susceptibles antérieurement d'un traitement en immobilisations en charges à répartir sur plusieurs exercices ou en provisions, doivent désormais être isolés comme des composants distincts de l'immobilisation et amortis sur leur durée propre. Toutes les autres dépenses d'entretien sont des charges d'exploitation.

La norme IAS 16¹²⁰ (actifs corporels) considère ainsi qu'un actif peut être inscrit au bilan sous deux conditions (paragraphe 7 ; 9 et 10) :

§7 Un élément d'immobilisation corporelle doit être comptabilisé en tant qu'actif lorsque :

- a) Il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet actif iront à l'entreprise.
- b) Le coût de cet actif pour l'entreprise peut être évalué de façon fiable.

§9 Pour déterminer si un élément satisfait au premier critère de comptabilisation, une entreprise a besoin d'apprécier le degré de certitude attaché au flux d'avantages économiques futurs, sur la base des indications disponibles lors de la comptabilisation initiale. L'existence d'une certitude suffisante que les avantages économiques futurs iront à l'entreprise demande que l'on s'assure que celle-ci recevra les avantages attachés à cet actif et assumera les risques associés. Cette assurance n'existe en général que lorsque les risques et avantages ont été transférés à l'entreprise. Avant que cela se produise, la transaction pour acquérir l'actif peut en général être annulée sans pénalité importante et en conséquence, l'actif n'est pas comptabilisé.

§10. Le second critère de comptabilisation est en général aisément satisfait, parce que la transaction d'échange attestant l'acquisition de l'actif permet d'identifier son coût. Dans le cas d'un actif produit par l'entreprise pour elle-même, une évaluation fiable du coût peut être faite à partir des transactions conclues avec des tiers extérieurs à l'entreprise pour l'acquisition des matières premières, de la main d'œuvre et autres composants utilisés au cours du processus de construction.

Les normes comptables internationales, considérées comme de nature plus économique, considèrent en outre que les immobilisations doivent être comptabilisées à leur coût d'acquisition (incluant, outre son prix d'achat, les droits de douane et taxes non récupérables et tous les frais directement attribuables engagés pour mettre l'actif en état de marche en vue de l'utilisation prévue. Toutes les remises et rabais commerciaux sont déduits dans le calcul du prix d'achat (IAS 16, paragraphe 15).

¹²⁰ IAS 16 : Immobilisations corporelles (révisée en 1998), Règlement CE n° 1725/2003 de la commission du 29 septembre 2003 portant adoption de certaines normes comptables internationales conformément au règlement (CE) n° 1606/2002 du Parlement européen et du Conseil, Journal officiel de l'Union Européenne, 13/1/2003.

1.2.2 Les immobilisations incorporelles

En ce qui concerne **les immobilisations incorporelles**, antérieurement, la distinction était opérée par différence : les immobilisations incorporelles étaient définies comme les immobilisations autres que les immobilisations corporelles ou financières (Plan comptable 1982 (Pierrat¹²¹ 2000, page 794, op. cité).

Le règlement CRC numéro 2004-06 du 23 novembre 2004 définit les actifs incorporels comme des actifs non monétaires sans substance physique qui respectent les règles générales cumulatives de définition des actifs (élément identifiable, porteur d'avantage économiques futurs, sous contrôle et dont le coût est évalué avec une fiabilité suffisante). Ils doivent être évalués, dès lors qu'ils sont identifiables et séparables et qu'ils ont une valeur d'utilité pour l'entreprise (F. Lefebvre, 2005, page 670, op. cité).

Les immobilisations incorporelles sont définies dans la norme IAS 38 comme “des actifs non monétaires identifiables, sans substance physique, détenus par une entreprise pour être utilisés à la production ou à la fourniture de biens ou de services, pour être loués à d'autres ou être utilisés pour les besoins propres de l'entreprise” (IAS 38, Introduction, §2).

L'absence de substance physique, discutée antérieurement par certains auteurs et traitée en considérant qu'un support matériel permettait de justifier de la présence d'un actif immatériel ne fait donc plus débat (Gremaq-IDEI¹²², 1998).

Du fait de leur absence de substance physique, le caractère identifiable provient, soit :

- Du transfert de droit de propriété, lorsque l'actif est acquis séparément ;
- de la possibilité de distinguer les avantages économiques futurs qui s'y rattachent de ceux qui sont générés par le fonds de commerce de l'entreprise, lorsque l'actif est constitué en interne ;
- de la possibilité de distinguer des avantages économiques futurs attribuables à l'écart d'acquisition, lorsque l'actif est acquis à l'occasion d'un regroupement

¹²¹ Christian Pierrat, en référence à Parr et Schmit, définit les actifs incorporels comme « tous les éléments d'une entreprise qui existent après que les actifs corporels et monétaires ont été identifiés ; ce sont les éléments qui, après le capital circulant et les actifs fixes, permettent d'exercer une activité et contribuent à la capacité bénéficiaire de l'entreprise, in Parr R.L., Smith G.V., Valuation of intellectual property and intangibles assets, John Wiley and Sons, 1989.

¹²² Collectif, , Les actifs immatériels dans l'entreprise, rapport de recherche pour le Commissariat général au Plan, page 9, Gremaq-IDEI, Université des sciences sociales, Toulouse, 70 pages, juin 1998.

d'entreprises (le goodwill étant alors dans ce cadre, un terme générique qui regroupe le fonds de commerce créé et l'écart d'acquisition, qui va représenter la valorisation des revenus futurs espérés de la synergie entre les actifs identifiables et ceux qui ne remplissent pas ces conditions d'inscription à l'actif).

Le Plan comptable distingue dans les faits six catégories d'éléments incorporels :

- Les frais d'établissement ;
- les frais de recherche-développement ;
- les concessions et droits similaires, les brevets, licences, marques, procédés, droits et valeurs similaires ;
- les droits au bail ;
- le fonds commercial ;
- les autres immobilisations incorporelles.

Les caractéristiques de ces six catégories sont présentées dans les pages qui suivent.

Les frais d'établissement correspondent à des charges engagées à l'occasion d'opérations qui conditionnent l'existence ou le développement de l'entreprise dont le montant ne peut être rapporté à une production déterminée, mais aussi à des frais supportés par la constitution de la société commerciale (par exemple des frais de constitution)¹²³. Dès lors qu'ils sont identifiés, ils peuvent être enregistrés à l'actif. Toutefois, leur inscription en charges de l'exercice est la méthode préférentielle préconisée (Plan comptable, article 361-1) et lors de l'adoption de l'avis 04-15, l'Assemblée plénière du Conseil national de la comptabilité (CNC) a préconisé que ces frais soient inscrits en charges dès lors qu'ils ne peuvent répondre à la définition d'un actif.

¹²³ Selon le Plan comptable 1982, les frais d'établissement comprennent :

- Les frais de constitution (compte 2011 du Plan comptable général 1982) ; il s'agit des droits d'enregistrement sur les apports, des honoraires et des débours, résultant des formalités légales de publication.
- Les frais de premier établissement (compte 2012), qui sont constitués en particulier des frais de prospection et de publicité.
- Les frais d'augmentation de capital, de fusion, scission, transformation (compte 2013), qui correspondent aux droits d'enregistrement sur les apports, aux honoraires, aux débours, résultant des formalités légales de publication.

Pour être enregistrés à l'actif, directement par les comptes 201 ou par l'intermédiaire des comptes de production immobilisée (comptes 72), s'ils ont été auparavant inscrits en charges, les frais d'établissement doivent pouvoir être rattachés à des opérations qui conditionnent l'existence, l'activité ou le développement de l'entreprise. Ils doivent être amortis dans un délai relativement bref, sur une période maximale de 5 ans.

Les frais de recherche-développement sont définis comme les dépenses qui correspondent à l'effort de recherche et de développement réalisé par l'entreprise pour son propre compte, où comme des dépenses engagées en vue d'accroître la somme de connaissances scientifiques et techniques. Le CNC, dans la logique de l'IAS 38, estime qu'il convient de distinguer les phases de recherche et de développement (avis du CNC numéro 2004-15 proche de la norme IFRS IAS 38¹²⁴).

Les frais de recherche-développement correspondent en particulier à des charges qui peuvent être isolées en tant que telles et qui peuvent comprendre les salaires, appointements, ainsi que des frais annexes de personnels de recherche ; les coûts de matières premières et services utilisés dans les activités de recherche-développement ; les amortissements des matériels utilisés dans le cadre de ces travaux ; les coûts et frais généraux autres que les frais d'administration générale et liés à la recherche-développement ; les autres coûts comme l'amortissement de brevet ou de licences.

La Norme internationale distingue les phases de recherche et les phases de développement (paragraphes 40 et suivants de l'IAS 38, tableau 10).

Tableau 10 : Les phases de recherche et de développement au sens de l'IAS 38

§ 40 : Pour apprécier si une immobilisation incorporelle générée en interne satisfait aux critères de comptabilisation, une entreprise classe la création de l'immobilisation dans :

- (a) une phase de recherche et
- (b) une phase de développement.”

§ 41 : Si une entreprise ne peut distinguer la phase de recherche de la phase de développement d'un projet interne visant à créer une immobilisation incorporelle, elle traite la dépense au titre de ce projet comme si elle était encourue uniquement lors de la phase de recherche.”

“Phase de recherche

§ 42 : Aucune immobilisation incorporelle résultant de la recherche (ou de la phase de recherche d'un projet interne) ne doit être comptabilisée. Les dépenses pour la recherche

¹²⁴ La norme IAS 38 qui porte sur les actifs incorporels a été approuvée par le Bureau de l'IASB en juillet 1998. Voir International Accounting Standards Committee (IASB), Normes comptables internationales 1999, Expert-comptable Média, 1.067 pages, octobre 1999. En ce qui concerne l'Europe, publication en version française au journal officiel de l'Union européenne du 13.10.2003 (cote L261/336 à L261/360).

(ou pour la phase de recherche d'un projet interne) doivent être comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues."

§ 43 : La présente Norme estime que, lors de la phase de recherche d'un projet, une entreprise ne peut démontrer l'existence d'une immobilisation incorporelle qui générera des avantages économiques futurs probables. Ces dépenses sont donc toujours comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues."

§ 44 : Exemples d'activités de recherche :

- (a) les activités visant à obtenir de nouvelles connaissances ;
- (b) la recherche d'applications de résultats de la recherche ou d'autres connaissances ainsi que leur évaluation et le choix retenu in fine ;
- (c) la recherche d'autres matériaux, dispositifs, produits, procédés, systèmes ou services ;
- (d) la formulation, la conception, l'évaluation et le choix final retenu d'autres possibilités de matériaux, dispositifs, produits, procédés, systèmes ou services nouveaux ou améliorés."

"Phase de développement

§ 45 : Une immobilisation incorporelle résultant du développement (ou de la phase de développement d'un projet interne) doit être comptabilisée si, et seulement si, l'entreprise peut démontrer tout ce qui suit : (a) la faisabilité technique nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ou de sa vente ;

- (b) son intention d'achever l'immobilisation incorporelle et de l'utiliser ou de la vendre ;
- (c) sa capacité à utiliser ou à vendre l'immobilisation incorporelle ;
- (d) la façon dont l'immobilisation incorporelle générera des avantages économiques futurs probables.

L'entreprise doit démontrer, entre autres choses, l'existence d'un marché pour la production issue de l'immobilisation incorporelle ou pour l'immobilisation incorporelle elle-même ou, si celle-ci doit être utilisée en interne, son utilité ;

- (e) la disponibilité de ressources (techniques, financières et autres) appropriées pour achever le développement et utiliser

ou vendre l'immobilisation incorporelle ;

(f) sa capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle au cours de son développement.”

§ 46 : Lors de la phase de développement d'un projet, une entreprise peut, dans certains cas, identifier une immobilisation incorporelle et démontrer que cet actif générera des avantages économiques futurs probables. Cela tient au fait que la phase de développement d'un projet se situe à un stade plus avancé que la phase de recherche.”

§ 47 : Exemples d'activités de développement :

(a) la conception, la construction et les tests de pré-production ou de pré-utilisation de modèles et prototypes ;

(b) la conception d'outils, gabarits, moules et matrices impliquant une technologie nouvelle ;

(c) la conception, la construction et l'exploitation d'une unité pilote qui n'est pas d'une échelle permettant une

production commerciale dans des conditions économiques ;

(d) la conception, la construction et les tests pour la solution choisie pour d'autres matériaux, dispositifs, produits, procédés, systèmes ou services nouveaux ou améliorés.”

Selon cette norme, seules les dépenses en phase de développement peuvent faire l'objet d'une inscription à l'actif du bilan, ces dépenses correspondant aux charges de production, aux frais administratifs et commerciaux liés à la commercialisation du produit. Elles peuvent être raisonnablement couvertes par des produits futurs¹²⁵.

¹²⁵ « § 54 : Le coût d'une immobilisation incorporelle générée en interne comprend toutes les dépenses pouvant être directement attribuées, ou affectées sur une base raisonnable, cohérente et permanente, à la création, la production et la préparation de l'actif en vue de l'utilisation envisagée. Ce coût inclut, s'il y a lieu :

(a) Les dépenses au titre des matériaux et services utilisés ou consommés pour générer l'immobilisation incorporelle.

(b) Les salaires et autres coûts liés au personnel directement engagé pour générer l'actif.

(c) Toute dépense directement attribuable pour générer l'actif, tels que les droits d'enregistrement relatifs à un droit et l'amortissement des brevets et licences utilisés pour générer l'actif.

(d) Les frais généraux nécessaires pour générer l'actif et pouvant être affectés à cet actif de façon raisonnable, cohérente et permanente (par exemple, une affectation de l'amortissement d'immobilisations corporelles, primes d'assurance et loyers). »

Le paragraphe 59 précise de manière complémentaire que « les dépenses relatives à un élément incorporel qui ont été initialement comptabilisées en charges par l'entreprise dans ses états financiers

Les règles du Plan comptable français se rapprochent des normes comptables internationales. Les charges relatives aux coûts de développement peuvent être inscrites (activées) à l'actif, si elles se rapportent à des projets nettement individualisés ayant de sérieuses chances de réussites techniques et de rentabilité commerciale.

La comptabilisation à l'actif du bilan reste possible pour les coûts de développement, sous réserve du respect de six critères qui doivent être remplis de manière cumulée (règlement du CNC numéro 2004-15 du 2 septembre 2005) :

- La faisabilité technique est nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ou sa commercialisation ;
- l'entreprise doit avoir l'intention d'achever l'immobilisation et de l'utiliser ou de la vendre ;
- la capacité à utiliser et vendre l'immobilisation incorporelle ;
- la façon dont l'immobilisation générera des avantages économiques ;
- la disponibilité de ressources appropriées pour achever le développement de l'actif et utiliser ou vendre cet actif ;
- la capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à l'actif en cours de développement.

Une option est donc possible, entre la comptabilisation en charges de l'exercice et l'activation au bilan. En effet, la validation de ces conditions suppose de la part des dirigeants une appréciation qui comporte une dimension spéculative sur les "sérieuses chances de réussite" d'un projet qui dépasse les seuls choix techniques relatifs à la nature de charges qui doivent être comptabilisées.

La question qui se pose porte donc sur l'intérêt à activer ces frais de développement à l'actif du bilan ou à les considérer comme des charges. Les débats ne sont pas tranchés entre les tenants de leur activation, qui estiment que cette option permet de respecter le principe de rattachement des charges aux produits et de rapprocher la valeur comptable d'une entreprise de sa juste valeur, et les autres qui considèrent que même si un

annuels antérieurs ou ses rapports financiers intermédiaires antérieurs ne doivent pas être incorporées dans le coût d'une immobilisation incorporelle à une date ultérieure. »

manager est de bonne foi pour inscrire un actif au bilan, il n'est pas toujours capable de déterminer les revenus futurs de manière fiable (Cazavan-Jeny¹²⁶, 2006).

La possibilité de comptabiliser ces frais permettrait en principe une meilleure lecture de la valeur d'une entreprise, mais le choix de l'une ou l'autre de ces options, comme les hypothèses qui seront retenues, sont loin d'être neutres sur la structure du bilan de cette société.

Les concessions et droits similaires, les brevets, licences, marques, procédés, droits et valeurs similaires. Ce sont des dépenses faites pour l'obtention de l'avantage que constitue la protection accordée sous certaines conditions à l'inventeur, à l'auteur ou au bénéficiaire du droit d'exploitation d'un brevet, d'une licence, d'une marque, d'un procédé, de droits de propriété littéraire et artistique ou au titulaire d'une concession.

En ce qui concerne les brevets, deux cas sont à distinguer. D'une part, les brevets acquis, qui sont à comptabiliser à leur valeur d'acquisition, d'autre part, les brevets créés en interne, qui doivent être comptabilisés sur les mêmes critères que les coûts de recherche-développement.

En ce qui concerne les marques acquises, elles font l'objet d'une inscription en immobilisations au bilan à leur valeur d'acquisition, mais ne peuvent être amorties, puisque la durée de protection d'une marque est illimitée dès lors que l'entreprise l'utilise effectivement (les frais de maintien et de renouvellement devant être considérés comme des charges). En revanche, la comptabilisation à l'actif du bilan des marques créées en interne est devenue impossible en application du règlement CNC numéro 2004-15 du 2 septembre 2005), car les charges afférentes à ces opérations ne peuvent être distinguées de celles engagées pour développer une activité dans son ensemble (la question des marques sera développée ultérieurement dans ce chapitre, sous un angle plus économique).

Les droits au bail et éléments assimilés constituent pour le locataire une immobilisation incorporelle qui correspond au montant versé au locataire précédent en contrepartie du transfert des droits de renouvellement du bail, montant qui doit être immobilisé et amorti. Pour le propriétaire, c'est un coût à incorporer à l'acquisition de l'immobilisation corporelle sur lequel il porte.

¹²⁶ Cazavan-Jeny Anne, R&D : les IFRS renforceront-elles l'information comptable ?, Dossier l'Art de l'innovation : règles, normes, changement, pages 8-9, 22 janvier 2006.

Le fonds de commerce et le fonds commercial. Le fonds de commerce est défini dans la logique du comptable comme une universalité regroupant l'ensemble des "éléments (corporels et incorporels) dont une personne physique ou morale réalise la conjonction, en vue d'exercer une activité commerciale. Le fonds commercial est constitué d'un ensemble d'éléments incorporels (y compris droit au bail, s'il n'est pas isolé par ailleurs), évalués de manière séparée au bilan et qui ne font pas forcément l'objet d'une protection juridique.

Lorsque l'entreprise réalise l'acquisition d'un fonds de commerce, les différents éléments constitutifs sont affectés selon leur nature à l'actif du bilan (stocks, matériels et installations, brevets et marques...). Le fonds commercial est alors défini par différence entre la valeur des différents éléments précédents et le prix d'acquisition total. C'est cette valeur "résiduelle" qui est inscrite en immobilisation au titre du fonds de commerce. Lorsqu'il est créé, en revanche, il ne peut donner lieu à une inscription au bilan que s'il fait l'objet d'un dépôt (F.Lefebvre, 2005, page 677, op. cité).

Les "autres immobilisations incorporelles" (comptes 208) ne sont pas définies de manière précise dans le Plan comptable. Il peut s'agir notamment de fichiers clients (acquis, créés ou constitués), même s'ils ne bénéficient pas d'une protection juridique, mais qui doivent être individualisés. Le montant correspondant peut être alors inscrit en autres immobilisations incorporelles ou en charges à répartir sur plusieurs exercices (charges à étaler ou charges à différer). S'il n'est pas individualisé, il devient un élément du fonds de commerce, tel que défini précédemment.

Par ailleurs, le Conseil supérieur de la Comptabilité a modifié en 2004 les règles du Plan comptable 1982 qui portaient sur les charges à répartir sur plusieurs exercices et qui constituaient des exceptions au principe que les dépenses constatées au cours d'un exercice constituent des charges de cet exercice. Ces exceptions (décret du 29 novembre 1983) permettaient, de manière facultative et sur des critères stricts, de porter certaines charges à l'actif du bilan.

Le Conseil national de la comptabilité¹²⁷ préconise désormais une analyse des charges différées ou à étaler, de manière à les redistribuer en charges d'un exercice comptable

¹²⁷ Voir : Actifs : définitions, comptabilisation et évaluation, pages 8 à 11, numéro 305, Revue fiduciaire comptable, avril 2004.

ou en actif immobilisé¹²⁸, lorsqu'elles peuvent être directement attribuables au coût d'acquisition ou de production permettant de mettre l'actif en état de fonctionner selon l'utilisation prévue par la direction.

Cette évolution s'inscrit dans le cadre des Normes internationales, qui considèrent que les dépenses engagées par une entreprise ne peuvent être considérées comme des immobilisations que si certaines conditions sont remplies de manière cumulative (coût précisément évaluable, bénéfice d'avantages économiques futurs établis et coût ou valeur évalués avec une fiabilité suffisante), toute autre situation conduisant à traiter les dépenses comme une charge de l'exercice en cours.

Ainsi, de manière générale, l'approche comptable, relativement normative dans sa conception, est cependant suspendue dans sa mise en œuvre, pour chaque dépense, à l'appréciation et au regard portés par les dirigeants de l'entreprise sur la valeur économique¹²⁹ qu'ils accordent aux biens.

Les nouvelles normes comptables posent cependant plusieurs principes pour guider la prise de décision, et considèrent qu'une dépense pourra faire l'objet d'une comptabilisation au bilan dès lors qu'elle a fait l'objet d'une acquisition auprès d'un tiers (fonds de commerce, fichiers clients, marques, brevets... achetés par l'entreprise ou dépenses relatives à l'acquisition de noms de domaines). A l'inverse, les dépenses engagées en interne pour créer des fonds commerciaux, des listes de clients, des marques... comme celles liées à la constitution de parts de marchés ne peuvent en principe plus constituer des actifs incorporels.

Les choix qui seront effectués dépendent toutefois des incidences fiscales qui en résulteront. C'est aussi sur la base de ce dernier facteur que s'effectueront dans la pratique un certain nombre de choix de comptabilisation des dépenses qui constituent la contrepartie des acquisitions de biens et services utilisés dans le processus productif. Ce facteur n'est en revanche pas pris en compte dans les normes internationales. La Norme IAS 38, par exemple, pose simplement le principe selon lequel le dirigeant détermine

¹²⁸ Actifs, amortissement, dépréciation : les nouveautés applicables en 2005, dossier du mois, numéro 311, Revue fiduciaire comptable, novembre 2004, op. cité.

¹²⁹ La notion d'immobilisations a aussi été définie par le Conseil d'Etat dans l'arrêt numéro 154488 du 21 août 1996 sur les redevances de concessions de marques. Dans ce cadre, il faut qu'il existe un droit de propriété qui répond à trois critères : il doit constituer une source de revenus régulière, il doit être doté d'une pérennité suffisante et il doit pouvoir être cédé ou concédé partiellement ou en totalité.

des catégories d'immobilisations en fonction de leur nature, au regard de l'activité de l'entreprise.

Or, le fait de constater en charges d'exploitation une part importante des dépenses ou de réintroduire de manière rapide les charges à étaler ou les amortissements revient :

- D'une part, à minorer les résultats dégagés par l'entreprise et à en réduire la rentabilité apparente, mais donc de ce fait aussi à diminuer le poids de la pression fiscale exercée au titre de l'impôt sur les sociétés ;
- d'autre part, à minorer la valeur des immobilisations et donc la valeur patrimoniale globale de l'entreprise, par la moindre comptabilisation d'éléments d'actifs ou du fait d'une réduction accélérée de leur valeur nette, après déduction des charges de dépréciation. On ne peut manquer du reste de mentionner une évolution assez sensible des modalités de comptabilisation des actifs qui a des incidences fortes, en termes de structure de bilan, mais aussi en matière d'amortissement, qui est l'approche par composant (IAS 16¹³⁰).

Ce n'est donc pas seulement l'appréciation portée sur la valeur économique en tant que telle d'un actif qui conditionnera les choix d'activation aux bilan de charges portant sur des immobilisations immatérielles, mais aussi l'évolution des règles fiscales, en lien avec les finalités des dirigeants. Ainsi, une optique de cession rapide de l'entreprise peut les conduire à chercher à améliorer la rentabilité apparente par minoration des charges et affectation de dépenses en immobilisations, ce qui se conjuguera avec une augmentation de la valeur comptable du patrimoine.

L'approche comptable souffre d'un autre handicap. L'objectif d'un dirigeant n'est pas toujours la présentation comptable la plus proche de la réalité économique, particulièrement lorsque l'entreprise s'interroge sur le risque industriel. Le dépôt de brevet, en particulier relève de cette logique. Diverses études montrent qu'un dépôt de brevet est synonyme de risque de copie pour 50 % des chefs d'entreprise¹³¹ et nombre d'entre eux préfèrent renoncer à ce dépôt pour ce motif. De ce fait, ils risquent de perdre

¹³⁰ En ce qui concerne les actifs corporels, l'IAS 16 permet le principe de l'approche par composant, qui consiste à répartir le coût d'un actif en différents éléments (les composants) en fonction de leur rythme d'utilisation et d'obsolescence et à déterminer un rythme d'amortissement propre à chacun de ces composants propres. Voir par exemple le dossier Actifs, les précisions du Comité d'urgence, pages 31 à 55, numéro 306, Revue fiduciaire comptable, septembre 2005..

¹³¹ Voir notamment sur ce point : Sep Odile, Comment protéger l'innovation, Usine Nouvelle, numéro 2531, 11 janvier 2000, pages 62 à 65.

aussi la possibilité d'inscrire dans leur patrimoine comptable la valeur de ces actifs, en particulier parce qu'il devient difficile d'apprécier les avantages économiques futurs qui en découlent. En revanche, ils privilégient la sécurité à la "vérité comptable".

Pour conclure sur ces approches comptables, on voit donc bien que l'objectif prioritaire des comptables n'était pas de retranscrire la réalité économique, par nature changeante, mais plutôt de donner une image "minimale" et prudente de la nature des actifs détenus par l'entreprise. Les ambitions affichées par les nouvelles normes comptables internationales, au contraire, traduiraient la volonté d'intégrer cette dimension économique dans la comptabilisation des actifs, prioritairement au service de l'actionnaire, mais cette volonté peut se heurter à d'autres types de préoccupations. Ces ambitions transparaissent au travers des règles qui permettent l'activation de certaines charges dans le bilan de l'entreprise, qui donnent, comme on l'a vu des marges d'appréciation au chef d'entreprise. Elles transparaissent aussi dans les modalités d'ajustement de la valeur des actifs au cours du temps.

En effet, l'introduction du concept de juste valeur évoqué précédemment, qui se substitue à la notion d'enregistrement des actifs à leurs coûts historiques et qui vise à fournir aux marchés une meilleure appréciation de la valeur des sociétés à la date de clôture de leur bilan est loin d'être exempte de critiques tant sur la volatilité des résultats (Heem et Alonzo¹³², 2003, pages 42 et suivantes) que sur la valeur patrimoniale de l'entreprise.

Le modèle de la juste valeur lui-même soulève en effet un certain nombre de critiques émanant de praticiens et de spécialistes, qui portent sur la subjectivité des acteurs économiques et la trop grande part laissée à l'appréciation du chef d'entreprise ou sur la volatilité qu'elle va introduire dans les cours des sociétés cotées (Capron¹³³, 2005 ; Chiappello¹³⁴, 2005).

¹³² Chaque année, les entreprises ont obligation de soumettre leurs actifs et leurs passifs « significatifs » à un test de dépréciation et à ajuster leurs valeurs pour tenir compte de l'évolution de leur valorisation, ce qui aura vraisemblablement aussi pour première conséquence d'accroître la volatilité des résultats. Heem Grégory, Alonzo Philippe, La normalisation comptable internationale : ses acteurs, sa légitimité, ses enjeux, pages 33 à 52, dossier « Juste valeur et évaluation des actifs », 313 pages, numéro 71, Revue d'économie financière, août 2003.

¹³³ Capron Michel (ouvrage collectif sous la direction de), Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier, collection entreprise et société, La découverte, 2005.

¹³⁴ Chiappello E. (HEC), Les normes comptables comme institution du capitalisme : une analyse du passage aux normes IFRS en Europe à compter de 2005, numéro 347, revue Sociologie du travail, pages 362 à 382, 2005, Elsevier.

Les nouvelles normes, comme les logiques sous jacentes seraient donc loin de résoudre toutes les difficultés d'évaluation de l'immatériel, pas plus qu'elles ne retirent la totalité des critiques émises sur le modèle comptable.

Epingard¹³⁵ (1999 pages 89 à 97), notamment, dressait un jugement relativement sévère sur la manière dont le comptable prend en compte l'immatériel, qui reste toujours d'actualité. Ainsi, outre le fait que, pour le comptable, l'enregistrement des immobilisations repose sur l'application du principe de contrôle qui dans les faits s'apparente le plus souvent au principe de propriété (ce qui exclut le crédit-bail, ainsi qu'évoqué précédemment par exemple), le système d'information comptable souffre encore d'une trop grande rigidité.

Les conséquences de cette rigidité sont multiples, car elle ne permet pas une appréciation correcte de la valeur d'une entreprise à la seule lecture du bilan, même si les normes comptables internationales permettent de sortir du modèle des coûts historiques. Le gonflement des frais généraux (frais de personnel, charges externes) est la conséquence de l'application des principes comptables actuels et les normes internationales ne remettent pas en cause ce modèle, bien au contraire, puisqu'elles conduisent à inscrire en charges de l'exercice toute dépense qui ne débouche pas de manière certaine sur des avantages économiques futurs.

En effet, en raison de la persistance du principe de prudence comptable qui conduit à n'inscrire au bilan que des immobilisations qui ont des chances sérieuses de rentabilité commerciale, nombre de dépenses qui correspondent à des investissements immatériels sont en fait traitées comme des charges courantes et le seront toujours dans le cadre des nouvelles normes internationales.

De ce fait, la plupart des ratios de gestion habituels restent faussés, comme le sont les ratios de rentabilité et l'on en vient à sous-estimer le niveau d'investissement des entreprises, mesuré à l'aune de la formation brute de capital fixe qui reste fortement construit sur la base d'actifs matériels. De telles règles comptables entraînent enfin une confusion en ce qui concerne les modes de financement du développement. En affectant les charges en déduction des recettes de l'exercice en cours, on en revient à considérer que la seule ressource véritablement possible pour financer l'immatériel est

¹³⁵ Epingard Patrick, *L'investissement immatériel : cœur d'une économie fondée sur le savoir*, préface de Jacques de Bandt, CNRS Organisation, 248 pages, octobre 1999.

l'autofinancement dégagé par l'entreprise. Encore cet autofinancement est-il comptablement minoré, puisqu'il est obtenu après déduction de ces dépenses de développement, incluses dans les charges courantes (comme c'est le cas des frais de formation par exemple).

C'est pourquoi, devant la difficulté à infléchir de manière significative les règles comptables, bien avant la mise en place des nouvelles normes, d'autres clefs d'entrée ont été explorées, sous l'angle de la contribution économique de ces dépenses à la rentabilité de l'entreprise.

Cette question de la rentabilité économique a donc conduit certains auteurs à aborder les actifs immatériels sous un angle différent, calqué pour partie sur les outils d'analyse que sont notamment la valeur actuelle nette (VAN) ou le taux de rendement interne (TRI). Ces méthodes, qui visent à analyser le retour sur investissement ou à décider d'une opération d'après l'espérance de gain que l'on peut en attendre, sont privilégiées par les nouvelles normes internationales au travers de la notion "d'avantages économiques futurs", déjà évoquée et de "valeur d'utilité" (IAS 36, Dépréciations d'actifs, définitions, paragraphe 5). Cette notion est définie comme : "la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés attendus de l'utilisation continue d'un actif et de sa sortie à la fin de sa durée d'utilité".

Ces approches de la valeur des actifs à partir du retour sur investissement sont détaillées dans la section suivante.

1.3. L'approche de l'immatériel par la rentabilité et le retour sur investissement

De telles approches supposent au préalable de préciser la notion d'investissement elle-même, avant de considérer, dans un second temps, les coûts et revenus afférents pour déboucher sur une mesure de la rentabilité.

1.3.1. Les notions d'investissement versus actifs immatériels

La notion d'**investissement** est définie là encore de manière assez contrastée selon les auteurs. Pour Flouzat¹³⁶ (1980), c'est l'acte qui consiste à créer des biens de capital. Pour Massé¹³⁷ (1959), il constitue l'échange de satisfaction immédiate et certaine auquel on renonce, contre une espérance que l'on acquiert et dont le bien investi est le support¹³⁸. Pour leur part, Bernard et Colly (1981, op. cité) considèrent l'investissement comme l'acquisition de moyens de production et par extension l'acquisition de capital en vue de l'obtention d'un revenu (et dans une "acceptation familière" le placement en valeurs mobilières).

Le concept d'investissements ou d'immobilisations peut être abordé selon trois logiques, d'après Richard¹³⁹ (1989). La première est une approche étroite du terme, qui consiste à considérer les investissements nets comme la variation des immobilisations inscrites à l'actif du bilan. La simplicité de cette approche en limite cependant la pertinence, car elle ne prend en compte que les actifs dont l'entreprise est propriétaire.

Une seconde conception de l'investissement consiste à corriger la première approche en réintégrant dans les actifs les matériels détenus en crédit-bail et les investissements immatériels non encore amortis. Elle reste limitative, là encore, aux aspects purement comptables de l'entreprise.

Une troisième conception des immobilisations, dite extensive, consiste à considérer tout élément d'actif contribuant à la rentabilité de l'entreprise. Cette logique est la plus proche de celle des apporteurs de capitaux et des actionnaires qui s'intéressent au rendement de leur épargne, quelle que soit l'utilisation qui en est faite dans l'entreprise (c'est-à-dire qu'elle est consacrée à l'acquisition de moyens de production, placée sur des marchés financiers ou utilisée pour financer les besoins en fonds de roulement).

Le Plan comptable, de son côté, ne distingue pas formellement l'investissement des immobilisations. Toutefois, il est possible de considérer, à la lumière des différents

¹³⁶ Flouzat Denise, *Economie contemporaine*, tome 1, les fonctions économiques, Thémis, Presses universitaires de France, 560 pages, 1980

¹³⁷ Massé Pierre, *Le choix des investissements*, Dunod, 1959.

¹³⁸ Une question de nature sensiblement différente doit être soulevée par ailleurs : celle des investissements financiers et des actifs de cette nature détenus par une entreprise. Dans les dernières décennies, les logiques juridico-financières qui prévalent ont conduit nombre de sociétés à dédier des filiales à des activités spécifiques, selon des logiques de division internationale du travail, ou de spécialisation des sociétés par métier, par exemple. Les ressources engagées dans ces filiales ne sont pas identifiables directement, mais supposent l'analyse des actifs détenus dans chacune de ces filiales.

¹³⁹ Richard Jacques, *Audit des performances de l'entreprise*, collection gestion comptable et financière, La Villeguérin éditions, 624 pages, 1989.

auteurs et de leurs définitions, que l'investissement correspondrait aux flux d'immobilisations de l'exercice, aux acquisitions qui viennent accroître le stock d'immobilisations, de biens durables détenus par l'entreprise, l'actif du bilan constitue de ce fait le stock d'immobilisations lui-même.

Une classification déjà ancienne de Dean (*Capital budgeting*, 1956) évoquée par Guyon¹⁴⁰ (1992, page 49) permet de préciser alors la nature de l'investissement. Pour Dean, on distingue quatre type d'investissements :

- Les investissements de remplacement ou de renouvellement, qui visent au maintien de l'état de l'outil de production (aux gains de productivité près) ;
- les investissements de modernisation, qui permettent de réduire les coûts et d'accroître la productivité ;
- les investissements d'expansion, qui permettent à l'entreprise de se développer ;
- les investissements d'emprise, que Guyon qualifie aujourd'hui d'investissements stratégiques ou de diversification, de type défensifs (en réponse ou en anticipation à des agressions concurrentielles) ou de type offensifs (par recherche de l'accès à de nouveaux marchés).

Pour Guyon, les investissements peuvent aussi être classés en fonction des objectifs recherchés par l'entreprise. Ces objectifs étant définis comme visant :

- La réduction des coûts ;
- le remplacement d'un équipement ;
- le développement de capacité ;
- l'introduction d'un nouveau produit ;
- l'amélioration de la qualité ;
- la résolution de problèmes de sécurité ou d'environnement.

Ces différentes classifications des investissements sont synthétisées par Mikol¹⁴¹ (1993), qui considère qu'il est possible d'identifier trois typologies de l'investissement :

¹⁴⁰ Guyon Christian, *La fonction financière dans l'entreprise*, tome 1 gestion financière, Masson, 3ème édition, 324 pages, février 1992.

¹⁴¹ Mikol Alain, *Les investissements de l'entreprise : processus de décision, suivi comptable et mesures de protection*, dossier conseil, numéro 182, *Revue fiduciaire comptable*, janvier 1993.

- En fonction des buts de l'entreprise (il reprend ici pour l'essentiel l'approche de C. Guyon) ;
- en fonction de leur nature (on retrouve l'approche classique du Plan comptable) ;
- d'après le risque pris par l'entreprise, il s'agit d'une reformulation de l'approche de Guyon, établie en considérant qu'un investissement de renouvellement, assuré le plus souvent à l'identique, génère habituellement moins d'incertitudes qu'un investissement stratégique qui va généralement bouleverser les systèmes de production et les comportements.

Les normes internationales, en revanche, ne prennent pas explicitement en compte la notion d'investissement, mais considèrent soit les dépenses d'acquisitions initiales d'un bien (en lien avec la sortie de trésorerie et l'intérêt économique pour l'entreprise), soit les "dépenses ultérieures"^{142c}.

La logique retenue par les nouvelles normes comptables internationales traduit néanmoins une inflexion certaine, car c'est la nature de l'avantage économique qui est retiré de l'engagement d'une dépense et non la nature de l'acquisition qui détermine le caractère d'actif ou de charge de cette dépense.

Pour concilier ces visions, une approche par la rentabilité attendue des actifs pourrait être une clef d'entrée "fédératrice". Mais, là encore, une certaine distorsion apparaît, car la rentabilité de l'immatériel n'est pas traitée dans les mêmes termes que celle des actifs immatériels, même si les principes d'analyse sont assez proches. En ce qui concerne l'immatériel, en effet, on constate des exigences particulières plus élevées. Le Plan comptable français et les normes internationales se rejoignent partiellement en matière d'actif immatériel, dans la mesure où ce dernier doit faire la preuve de manière sérieuse de sa rentabilité commerciale, bien plus nettement que l'investissement matériel. C'est

¹⁴² Paragraphe 23 IAS 16 : Les dépenses ultérieures relatives à une immobilisation corporelle déjà comptabilisée doivent être ajoutées à la valeur comptable de l'actif lorsqu'il est probable que des avantages économiques futurs, au-delà du niveau de performance défini à l'origine de l'actif existant, iront à l'entreprise. Toutes les autres dépenses ultérieures doivent être comptabilisées en charges de l'exercice au cours duquel elles sont encourues.

Paragraphe 60 IAS 38 : Les dépenses ultérieures au titre d'une immobilisation incorporelle après son acquisition ou son achèvement doivent être comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues, sauf :

- (a) S'il est probable que ces dépenses permettront à l'actif de générer des avantages économiques futurs au-delà du niveau de performance défini à l'origine ;
- (b) si ces dépenses peuvent être évaluées et attribuées à l'actif de façon fiable.

Si ces conditions sont satisfaites, les dépenses ultérieures doivent être ajoutées au coût de l'immobilisation incorporelle.

pourquoi, la comptabilisation avec le stock d'actifs existant, pour le financier, comme pour le chef d'entreprise, devra préalablement faire l'objet d'un calcul économique permettant de fonder la décision.

En matière de calcul économique et de décision d'investissement, sans détailler outre mesure, il est utile de rappeler les principes de bases de ces différentes méthodes. C'est l'objet de la section suivante.

1.3.2. Les techniques d'évaluation : valeur actuelle nette et taux de rendement interne

Les méthodes d'analyse de la rentabilité d'un investissement reposent généralement sur la comparaison entre les ressources engagées pour acquérir l'actif et les revenus nets que cet actif va produire dans les prochaines périodes. La démarche est pour une grande part similaire à celle décrite précédemment en introduction générale (voir les sections relatives au goodwill), car les revenus nets sont le plus souvent perçus à partir du concept de cash flow (seront simplement rappelés ici les éléments de base inhérents à l'analyse de la rentabilité des investissements, puis le cas particulier de la valorisation des marques).

Le cash flow reste défini notamment par Vizzavona¹⁴³ (1988, page 395) comme le solde des flux de trésorerie engendrés par un investissement à la clôture d'une période. Sur plusieurs périodes, on obtiendra des cash flow successifs correspondant à des dates d'encaissement et de décaissement connues, permettant de pratiquer des actualisations. Les concepts de capacité d'autofinancement ou de marge brute d'autofinancement qui sont aussi utilisés parfois comportent des différences techniques dans lesquelles nous n'entrerons pas ici.

Nous rappellerons brièvement les principales méthodes de mesure de la rentabilité d'un investissement : méthodes de la valeur nette actuelle, du taux de rendement interne, du délai de récupération d'un capital investi, indice de profitabilité. Nous évoquerons pour mémoire la méthode discounted cash flow (DCF), qui porte de manière plus globale sur la valorisation de l'entreprise et qui est basée sur les mêmes principes.

¹⁴³ Vizzavona Patrice, *Gestion financière : analyse financière - analyse prévisionnelle*, tome 1, Atol Éditions, 6ème édition, 671 pages, 1988.

La valeur actuelle nette consiste à additionner les valeurs actualisées des revenus nets ou des flux de trésorerie générés par un investissement ou un projet d'investissement.

$$VAN = \sum \frac{R_{net}^t}{(1+k)^t}$$

avec R_{net} = les revenus nets ou les flux de trésorerie de chaque période

k = le taux d'actualisation

t = le nombre de périodes ou la durée de vie économique de l'investissement

La décision d'investissement est prise sur la base d'une comparaison entre la rentabilité du projet avec un placement des mêmes ressources sur les marchés financiers, ou avec un autre projet, ou avec un objectif de rentabilité minimal défini par ailleurs par les dirigeants de l'entreprise.

Classiquement, la question de base qui se pose porte aussi sur le coût de l'investissement. Le plus souvent, on retient comme élément de cet investissement les coûts directs propres à l'actif, mais aussi les besoins de fonds de roulement que génère cet investissement.

Le taux de rendement interne correspond pour sa part au rendement annuel moyen d'un investissement, rendement qui permet d'égaliser le coût de l'investissement projeté. La décision d'investissement est prise sur la base de la comparaison entre les cash flow encaissés à chaque exercice et le montant décaissé, mais la méthode comporte plusieurs faiblesses et suppose en particulier que les cash-flow intermédiaires sont réinvestis au même taux (Parienté¹⁴⁴, 1995, page 121).

Le délai de récupération du capital investi consiste à déterminer combien de périodes seront nécessaires pour que les cash flow dégagés par l'investissement (actualisés ou non) permettent de couvrir le montant de cet investissement (notion proche du délai de recouvrement). La décision d'investissement sera prise en fonction de la comparaison au "standard" que l'entreprise s'est donné, au niveau minimal que l'entreprise attend de tout projet d'investissement.

L'indice de profitabilité, pour sa part, est le rapport entre la somme des cash flow actualisés et le coût de l'investissement. Le ratio obtenu permet, là encore une décision,

¹⁴⁴ Parienté Simon, Techniques financières et évaluation, collection Connaissance de la gestion, Economica, 320 pages, mars 1995.

soit par comparaison entre plusieurs projets et sélection de celui qui obtient le niveau le plus élevé, soit par comparaison à un “standard”, le niveau minimal que l’entreprise attend de tout projet d’investissement.

La méthode DCF (discounted cash flow), utilisée en vue de l’évaluation de l’entreprise de manière globale est basée sur les mêmes logiques et consiste à valoriser une société à partir des flux de trésorerie générés annuellement et actualisés sur la base du coût moyen pondéré des capitaux apportés.

Les modalités de calcul de ces revenus futurs dépendent aussi du coût de l’actif, qui comporte, selon le projet d’avis sur les actifs en discussion au Conseil national de la comptabilité, d’une part les coûts initiaux d’acquisition ou de production de l’immobilisation, d’autre part les coûts supportés antérieurement (coûts visant à ajouter des éléments ou charges de remplacement, de gros entretien...).

Appliquées à l’immatériel, ces méthodes de calcul des revenus futurs ne poseraient pas de difficultés particulières, si la question du périmètre correspondant à l’investissement, ou au projet ne se posait pas dans les termes décrits précédemment. Toute la difficulté, en effet, sera de déterminer un “élément identifiable”, au sens des normes comptables ainsi que les “dépenses” qui doivent être imputées au projet et considérées comme le montant d’investissements qui sert de référence dans les calculs. Nous ne reviendrons pas sur les termes de ces débats.

Au terme de ce panorama de l’approche “traditionnelle” de l’immatériel et au delà des problématiques de présentation retenues, qu’elles émanent des juristes, des comptables ou des financiers, nous ne pouvons que dresser le constat de la persistance des imperfections et faiblesses des techniques, méthodes et modèles de mesure actuels de l’immatériel.

Ces difficultés d’approche proviennent largement du respect du principe de prudence, qui guide depuis des décennies la comptabilisation des éléments d’actifs ou des recettes futures, et il est probable que les réticences s’accroîtront dans les prochaines années avec la mise en place du modèle de la “juste valeur”. Ce modèle fait en effet une part beaucoup plus large à l’appréciation du chef d’entreprise pour caractériser les dépenses engagées dans l’entreprise, alors que la part de l’immatériel s’est accrue.

L'instabilité des positions concurrentielles, la rapidité des ruptures technologiques, les risques d'obsolescence rapide des investissements pourraient encore exacerber la prudence en matière de comptabilisation des actifs immatériels. Cette prudence paraît rester encore la règle puisque sur une trentaine de sociétés parmi les entreprises du CAC40, la moitié n'auraient pas modifié leurs pratiques avec l'adoption des nouveaux référentiels comptables. Néanmoins, environ 40 % des entreprises auraient augmenté ou diminué la part du goodwill sans pour autant toucher à la valeur des actifs immatériels et seules 3 d'entre elles (moins de 10 %) auraient modifié la valeur de leurs actifs incorporels (Fabre et Farjaudon¹⁴⁵, 2007).

Ces derniers chiffres montrent que la dualité risque de s'accroître entre, d'une part la démarche de comptabilisation prudente des actifs et d'autre part la reconnaissance de l'intérêt stratégique de l'immatériel comme facteur de différenciation concurrentielle (Mitkova et Viardot¹⁴⁶, 1996).

Les changements de normes comptables prennent par ailleurs à contre-pied les travaux plus anciens portant sur la nature de l'investissement qui considéraient la nature, ou les caractéristiques techniques de l'acquisition qui était faite, pour la qualifier d'investissement plus que les flux de richesses que crée la détention ou l'acquisition d'éléments immatériels qui procurent un avantage concurrentiel.

Pour conclure cette section relative aux approches juridiques et comptables des actifs immatériels, nous prendrons appui sur Afriat¹⁴⁷ (1992a) qui montre que le concept d'investissement immatériel s'attache surtout à la ressource dont se dote l'entreprise, mais que sa prise en compte passe essentiellement par la prise de conscience des dirigeants, du fait qu'une dépense donnée aura la caractéristique d'investissement.

Pour cet auteur, dès lors qu'il s'agit d'un bien qui n'est pas un actif physique, la distinction entre les dépenses de fonctionnement et les dépenses d'investissement devient d'abord une question d'appréciation de la nature de l'allocation de ressources consentie par l'entreprise.

¹⁴⁵ Favre Karine, Farjaudon Anne-Laure, Actifs incorporels : IFRS et CAC40, pages 44 à 48, Revue française de comptabilité, décembre 2007.

¹⁴⁶ Mitkova Liliana, Viardot Eric, Le brevet comme élément de différenciation stratégique : un modèle d'analyse du marché des brevets, papier de recherche, numéro 69, CERAM, Rodige, CCI Nice Côte d'Azur, 1996.

¹⁴⁷ Afriat Christine, Pour une reconnaissance de l'investissement intellectuel, pages 38 à 44, numéro 85, Revue Française de gestion, janvier-février 1992.

Dès lors c'est d'abord une question d'appréhension d'un processus de capitalisation qui doit être réalisée par les dirigeants, ce qui suppose une approche autre que celle de la nature physique de l'actif ; c'est-à-dire un raisonnement de nature économique qui se heurte aux logiques juridique, comptable ou financière qui structurent encore aujourd'hui largement la présentation des comptes des entreprises.

De nouvelles approches de l'investissement immatériel et qui s'élargissent vers des concepts tels que le capital intellectuel, permettent de dépasser ces logiques. Ces différentes approches, plus économiques voire psycho-sociologiques, qui proposent des évolutions significatives en termes conceptuels tout au moins, font l'objet de la section suivante.

2. Les approches qui s'attachent à considérer certaines actions de développement comme des actifs immatériels

Si les approches juridiques et comptables de l'immatériel font l'objet de discussion, plusieurs thèmes de débats entre spécialistes peuvent éclairer les analyses. Ces thèmes sous tendent l'objectif de valoriser l'immatériel et non plus seulement d'immobiliser à l'actif du bilan certaines dépenses qui aujourd'hui sont comptabilisées en charges de l'exercice au cours duquel elles sont rattachées.

Nous proposons dans cette section d'analyser la manière dont sont appréciés un certain nombre d'éléments, d'actions ou d'opérations mises en oeuvre dans les entreprises, en vue d'en tirer des enseignements sur la manière de valoriser une entreprise, en considérant non seulement la nature des dépenses réalisées, mais aussi la finalité de l'action engagée.

Nous pouvons en préalable faire ici référence aux travaux de Martory et Pierrat¹⁴⁸ (1996), qui visent à proposer une méthode d'approche globale de l'immatériel, en considérant qu'il s'agit d'un facteur de production.

¹⁴⁸ Martory Bernard, Pierrat Christian, La gestion de l'immatériel : Evaluation et pilotage, Collection Les livres de l'entreprise, 281 pages, Nathan, 1996.

Ces deux derniers auteurs proposent l'une des définitions les plus larges de la notion d'actifs immatériels, qui dépasse la stricte logique comptable, mais qui offre des pistes de développement intéressantes pour caractériser et quantifier le concept d'actif immatériel et se rapprochant de la démarche de projets.

Ils estiment que cet actif est l'intelligence, ou plus exactement que c'est l'usage massif de l'intelligence dans les processus productifs et son accumulation systématique dans les organisations économiques qui confèrent la valeur d'actif immatériel. De ce fait, les processus de mesure et de gestion habituels seraient inappropriés à l'analyse de l'immatériel, qui de plus est trop diffus pour relever des droits de propriété classiques.

Très en avance sur les normes IAS, leurs travaux débouchent sur une définition de l'immatériel construite sur la base d'une classification en six catégories¹⁴⁹, qui correspondent à un ordre décroissant des possibilités d'évaluation :

- Les droits et quasi droits ;
- les actifs incorporels matérialisables ;
- les actifs incorporels exploitables ;
- les structures ;
- les valeurs incorporelles résiduelles ;
- les "révélateurs" d'actifs incorporels (voir tableau 11).

Tableau 11 : Les six catégories d'actifs immatériels

- Les droits et quasi-droits. Ils sont considérés par les auteurs "comme "les actifs incorporels les plus indiscutables, en ce sens qu'ils possèdent toutes les caractéristiques d'un actif. Ils sont identifiables. Ils bénéficient d'une protection juridique, ils peuvent faire l'objet d'échange sur un marché et ils sont valorisables par eux-mêmes." B.

Martory et Ch. Pierrat distinguent :

- * les droits de propriété : - les brevets, les droits d'auteurs, les droits de reproduction, les marques,
- les dessins et modèles.

¹⁴⁹ Ch. Pierrat propose une typologie identique en cinq catégories (sans prendre en compte les révélateurs de structure) dans son article Immatériel et comptabilité, page 795, article numéro 59, Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, op. cité.

* les droits réglementaires ou légaux : - les quotas (sucreries, laitiers, d'importation...), les autorisations,

- les droits miniers.

* les droits contractuels : - les contrats commerciaux (concessions, franchises, licences...),

- les contrats financiers (prêts, emprunts, leasings...), les accords de non concurrence,

- les contrats de travail (joueurs de football...), les droits de chasse, de pêche, de jeu,

- les droits au bail, les droits de design.

* les quasi-droits : - les savoir faire, les secrets de fabrication, les procédés.

Les auteurs considèrent que cette dernière catégorie se définit comme l'ensemble des actifs immatériels qui possèdent la totalité des attributs qui définissent les droits à l'exception de la protection juridique. B. Martory et Ch. Pierrat les assimilent cependant à des droits car ils peuvent bénéficier du secret qui représenterait une forme de protection aux effets équivalents.

- **Les actifs incorporels matérialisables.** Pour B. Martory et Ch. Pierrat, ce sont "des actifs qui ne sont pas a priori défini par un document ayant une force juridique quelconque, mais qui peuvent cependant être protégés et qu'il est possible de transmettre dans le cadre d'une cession individualisée (...) et possèdent tous les attributs des actifs, à tel point que certains auteurs les désignent comme des actifs corporels intangibles.

Les plus représentatifs de cette catégorie sont : - les programmes informatiques (logiciels et progiciels),

- les bases de données (acquises ou développées)."

- **Les actifs incorporels exploitables** sont "des éléments sur lesquels l'entreprise n'a pas d'emprise juridique, mais qui sont identifiables et dont l'exploitation permet de dégager des revenus (...). Ils ne peuvent faire l'objet d'une cession, puisqu'ils ne sont pas la propriété de celui qui les exploite, mais dans la plupart des cas, il est possible de transmettre séparément la faculté de les exploiter à des tiers. Il est devenu courant de parler de cession pour ces actifs, alors, (...) qu'il serait préférable de parler de transmission de la faculté d'exploitation.

Les exemples les plus représentatifs de cette catégorie d'actifs sont : - les fichiers clients, les listes d'abonnés,

- les catalogues de produits,
- les réseaux de distribution.”

- **Les structures** “ne sont pas identifiables en tant que telles”. Les auteurs proposent en exemple le fichier client, qui peut être transmis à une entreprise qui pourra l’exploiter de manière indépendante, ce qui ne peut être le cas des structures que l’on ne peut transférer sans les autres actifs qui y sont rattachés.

Les éléments qui font parties des structures sont :

- les structures organisationnelles, les systèmes d’information, les relations et les réseaux de relations,
- la valeur de continuité “(going concern value, représentatif de la supériorité d’une organisation sur la somme de ses éléments pris isolément).”

- **Les valeurs incorporelles résiduelles**, qui correspondent pour les auteurs au goodwill, défini comme “un élément doté d’une valeur (...) dont l’origine repose sur l’existence d’une capacité bénéficiaire supérieure à la valeur de renouvellement des actifs”.

- **Les révélateurs d’actifs incorporels**, enfin, “ne sont pas des actifs incorporels, mais des objets (...) qui symbolisent une source de valeur (...). Ils sont la conséquence d’un processus de création de valeur dans lequel ils ne jouent aucun rôle moteur. L’archétype en est la notion de part de marché (...). Une part de marché ne peut se vendre directement, elle n’a pas d’existence propre, elle n’est pas protégée juridiquement et elle ne peut être considérée comme un actif. l’entreprise qui la détient peut en tirer un revenu (...) mais elle n’est que la conséquence de la mise en œuvre de toutes les compétences de l’entreprise, que le fruit indirect des actifs matériels et immatériels engagés dans une activité... on trouvera (derrière la part de marché) plutôt une marque, un concept original de produit ou une liste de clients fidèles”.

Source : B. Martory, Ch. Pierrat, 1996.

Pour Martory et Pierrat, une telle approche conduit l’entreprise à une démarche de pilotage par projet identifié, sur la base d’objectifs pré définis, ce qui est proche de la logique retenue pour le concept d’investissement dans les normes IAS. Ces auteurs montrent cependant que l’analyse ne peut être conduite dans les mêmes termes que celle relative aux investissements corporels, pour trois raisons (1996, page 101, op. cité) :

- Alors qu'une dépense matérielle ne peut être inscrite au bilan que si elle accroît le patrimoine de l'entreprise, ce n'est pas le cas de l'immatériel, qui peut être considéré comme un investissement sans fournir un élément d'actif supplémentaire.
- Même lorsqu'elles relèvent de l'exploitation, les dépenses immatérielles peuvent avoir un effet patrimonial indirect (ce qui n'est jamais le cas des dépenses matérielles).
- L'activité de l'entreprise peut se traduire par de la création de valeur immatérielle sans revenus correspondants et sans liens à une dépense qui en serait la cause.

Ces facteurs infléchissent ainsi sérieusement le débat relatif à l'appréhension de l'immatériel, car ils conduisent en particulier à dépasser l'horizon temporel du cycle comptable annuel et la distinction effectuée par le Plan comptable, mais aussi par divers auteurs, qui tient à ce que certains biens sont des immobilisations parce qu'ils ne peuvent être consommés en totalité au cours de l'exercice au cours duquel ils sont acquis.

Ainsi, dans cette seconde section, nous présenterons des « entrées » qui relèvent le plus souvent de logiques fonctionnelles (recherche & développement, commercial, par exemple), en s'interrogeant sur la manière d'apprécier, comme le définissent les normes comptables internationales et le Plan comptable français, un actif comme :

- Un "élément identifiable", ce qui pose la question de la prise en compte d'une démarche de type "projet", comme le suggèrent Martory et Pierrat (1996, op. cité), ainsi que nous l'avons vu en conclusion de la section précédente ;
- un élément porteur "d'avantages économiques futurs", ce qui revient à s'interroger sur le sens de la notion de rentabilité d'un actif ;
- un élément "sous contrôle de l'entreprise" et dont "le coût est évalué avec une fiabilité suffisante", ce qui pose la question des méthodes et des indicateurs retenus pour évaluer les actifs immatériels.

Ces trois thèmes peuvent être distingués et accompagner l'analyse de ces approches plus économiques de la caractérisation des actifs immatériels. Il convient donc de les définir préalablement.

Le premier thème, la notion d'"élément identifiable" porte sur le niveau auquel doit être traité l'immatériel. Un certain nombre d'auteurs préconisent d'aborder

l'immatériel en termes de projets¹⁵⁰, ce qui tend à rapprocher l'analyse de l'immatériel de celle de la création de valeur. Cette approche par projet, ou processus de production de richesse, soulève cependant de nombreuses difficultés de mise en œuvre.

La principale porte sur les modalités de rapprochement avec le Plan comptable, qui restent difficiles. La question sous-jacente à ce point est celle du débat entre la notion d'investissements et celle d'immobilisations. En effet, schématiquement, comme on l'a vu, l'actif du bilan enregistre le stock d'immobilisations accumulées depuis la création de l'entreprise. En revanche, les investissements correspondent aux acquisitions d'actifs réalisées au cours d'une période donnée, au flux d'immobilisations qui va venir s'agréger au bilan dans cette période.

L'approche par projet soulève en outre la question de la nature des biens que l'on cherche à identifier. La frontière ne semble pas toujours faite de manière précise entre, par exemple, le stock de savoirs qui existe à un moment donné dans l'entreprise et le flux de savoirs, tandis que pour certains auteurs se pose la question de la valeur des savoirs obsolètes. Il semble a priori difficile de tenter de mesurer l'immatériel que représente les savoir-faire accumulés au fil des années dans l'entreprise avec les mêmes méthodes que celles qui permettent de mesurer le flux des connaissances qui sont en cours d'acquisition.

Cette distinction est du reste à l'origine de la diversité des concepts qui sous-tendent les réflexions sur l'immatériel. Les différents auteurs qui tendent à approcher l'immatériel ont des clefs d'entrée assez diverses, au nombre desquelles on trouve en particulier les concepts :

- D'investissement ou de capital immatériel, bien sur, qui correspond à des réalités différentes selon qu'ils sont appliqués à la recherche-développement, aux logiciels, à la formation, ou à la fonction commerciale ;

¹⁵⁰ La notion de projets a sensiblement évolué dans le temps, d'une approche qualifiée par J.M. Hazebroucq et O. Badot de mécaniste à la firme « orientée projet ». L'approche mécaniste est définie schématiquement par étapes successives : 1) définition détaillée des objectifs ; 2) décomposition des objectifs ; 3) chaînage organisationnel ; 4) mise en place de jalons (délais, calendriers) ; 5) estimation des délais et coûts ; 6) et 7) établissement du réseau et optimisation (base line) ; 8) pilotage du projet. Le management orienté projet intègre un « back office » facilitateur ou catalyseur et un « front office exposé au client » (équipe en charge du projet) ; voir Badot Olivier, Hazebroucq Jean-Marie, 1996, op. cité. Plus prosaïquement, Ch. Morley (page 5) définit le projet comme la combinaison de trois éléments : 1) objectif ; 2) délai ; 3) moyens ; voir Morley Chantal : gestion de projet d'un système d'information : principes - techniques - mise en œuvre et outils, 2ème édition, InterEditions, 284 pages, mars 1999. Le type de conceptions qui sous-tend l'approche projet ne fait pas l'objet de cette thèse.

- d'investissement, de capital intellectuel ou de capital humain, traité là encore très diversement selon qu'il s'agit d'aborder l'investissement formation, les capacités d'apprentissage ou les questions d'organisation.

Aussi, si la démarche par projet semble offrir une clef d'entrée de type global, elle pose clairement en termes d'évaluation en particulier la question du périmètre de l'évaluation.

Le second thème, relatif aux avantages économiques futurs, est en lien avec la question de la rentabilité de l'immatériel. Pour la plupart des auteurs, cette question est incontournable. Dans toute approche d'investissements se pose traditionnellement la question du "retour sur investissement". Or sur le champ de l'immatériel, la mesure de l'efficacité de l'acquisition d'un actif semble d'autant plus difficile à traiter que le périmètre est incertain. C'est pourquoi, seules les méthodes basées sur les revenus actuels ou futurs seraient adaptées à l'immatériel. Encore est-il nécessaire qu'un actif ou un projet immatériel soit en capacité de générer des revenus (mais cela suppose que l'on puisse identifier un marché potentiel, G. Duval¹⁵¹, 1996), ou des économies (par les gains de productivité, qu'il procure par exemple). Mais il s'avère aussi dans certains cas, ainsi que le montrent certains auteurs précédemment cités, que le gain que procure l'immatériel est souvent identifiable de manière indirecte ou qu'il existe pour l'entreprise un coût à "ne pas faire" (ainsi, ne pas former son personnel diminue de manière immédiate les coûts directs, mais génère à moyen terme des coûts d'inadaptation non identifiables). L'intérêt pour l'entreprise dépasse donc largement la question du retour sur investissement sous l'angle sous lequel elle est classiquement retenue.

Le troisième thème est relatif aux modes et méthodes d'évaluation de l'immatériel et aux indicateurs possibles. La question qui se pose ici est de savoir dans quelle mesure les méthodes habituelles d'évaluation des actifs peuvent être appliquées à l'immatériel. Certaines de ces méthodes d'évaluation semblent faire l'objet d'un consensus. Ainsi, les approches par les coûts historiques et celles par les coûts de remplacement ou de reproduction semblent rejetées, car les actifs immatériels sont souvent uniques par nature (le coût de remplacement d'une marque telles que Disney

¹⁵¹ Duval Guillaume, Le casse tête de l'investissement immatériel, pages 54 à 56, numéro 134, Alternatives économiques, février 1996.

peut-il être chiffré ?) Les méthodes d'évaluation par référence au marché semblent elles aussi difficilement applicables, du fait soit de l'absence de marché, soit de l'absence de produits semblables (Gremaq-IDEI, 1998, pages 11 à 12, op. cité), de même, que les méthodes basées sur une rentabilité intrinsèque, qu'il ne sera pas toujours possible de qualifier. Pour autant, est-il possible de leur substituer des approches de type plus qualitatif, portant par exemple sur des critères de qualité (la réduction du nombre de retours clients par exemple plutôt que la valorisation monétaire), sans leur faire perdre la qualité d'actif que l'on peut inscrire au bilan ?

Ces questions se posent concrètement sur les différents champs de l'immatériel et font l'objet de réflexions et de travaux particuliers à chacun de ces domaines. Elles serviront ici d'éclairage à l'analyse de ces différents éléments immatériels. Seront traitées dans les sections suivantes, en premier lieu la recherche-développement, qui est l'une des premières qui a soulevé des débats, sur lesquels la plupart des auteurs sont en accord aujourd'hui, sur la base des travaux de l'OCDE et du "Manuel de Frascati" (sous section 1) ; en second lieu les marques (sous section 2). Seront ensuite abordées les éléments relatives à l'immatériel "périphérique" aux outils de production techniques, qui accompagnent l'innovation technologique où portant sur l'information (sous section 3). L'une des déclinaisons opérationnelles de cette dernière dimension de l'immatériel touche spécifiquement les systèmes d'information, de gestion et de valorisation du portefeuille clients, nous consacrerons la sous section 4 à ce thème. Seront ensuite traités la formation (sous section 5), ainsi que les différentes acceptions du concept de capital humain dans son approche "traditionnelle" (sous section 6), en vue dans chaque cas, d'en tirer des enseignements sur les possibilités de disposer d'une meilleure appréciation des dimensions immatérielles de l'entreprise.

2.1. La recherche-développement

La recherche-développement est définie par son rôle, c'est-à-dire ce qui permet d'augmenter la somme des connaissances culturelles, sociales, scientifiques, techniques dont dispose une entreprise (Afriat et Caspar¹⁵², 1988, page 32).

¹⁵² Afriat Christine, Caspar Pierre, L'investissement intellectuel, essai sur l'économie de l'immatériel, 185 pages, Economica, 1988.

Les contours du périmètre de la recherche-développement font l'objet d'un consensus relativement large, sur la base des travaux de l'Organisation de coopération et de développement économique (Manuel de Frascati, OCDE¹⁵³, 1994, 2002), qui sont le plus généralement admis par tous les auteurs.

La typologie de l'OCDE, qui date de 1981, distingue trois types de charges de recherche-développement, définis en fonction de la nature des travaux effectués.

La recherche fondamentale. Il s'agit de travaux de recherche qui visent à améliorer les connaissances conceptuelles, sur les fondements des phénomènes qui n'ont pas vocation à être rentables et pour lesquels on ne dispose pas forcément de date d'achèvement des études. L'OCDE les définit aussi comme "des travaux expérimentaux ou théoriques, entrepris principalement en vue d'acquérir de nouvelles connaissances sur les fondements des phénomènes et des faits observables, sans envisager une application ou une utilisation particulière" (définition de base, § 224 du Manuel de Frascati). Du fait de ces caractéristiques, la recherche fondamentale n'est considérée par aucun auteur comme un investissement immatériel. Le consensus est général pour estimer que les dépenses effectuées dans une entreprise et relatives à ces travaux et études doivent être traitées en charges de l'exercice.

La recherche appliquée. Il s'agit de travaux qui doivent déboucher sur des produits ou process nouveaux et qui peuvent aller jusqu'au dépôt d'un brevet. Pour l'OCDE, ce sont des travaux entrepris dans un but ou pour un objectif déterminé : discerner les applications possibles des résultats d'une recherche fondamentale ou trouver des solutions nouvelles permettant d'atteindre un objectif déterminé à l'avance. Elle implique la prise en compte des connaissances existantes et leur extension dans le dessein de résoudre des problèmes particuliers. Dès lors que le projet a de sérieuses chances de réussite technique et de rentabilité commerciale, avec une probabilité raisonnable, qu'il débouche sur un produit ou un procédé fiable, qu'il est isolable et se déroule dans une période limitée dans le temps, les dépenses relatives à ces projets de

¹⁵³ Organisation pour la coopération économique et le développement (OCDE), « Manuel de Frascati », La mesure des activités scientifiques et technologiques ; méthode type proposée pour les enquêtes sur la recherche et le développement expérimental, OCDE, Paris, 5ème édition, 285 pages, septembre 1994. Pour la 6ème édition actualisée en 2002, <http://www.oecd.org>

produits ou de process peuvent alors être assimilées à des acquisitions d'actifs et inscrites comme telles au bilan¹⁵⁴.

Le développement ou développement expérimental. Il s'agit de travaux de mise au point de produits ou de procédés. L'OCDE considère le développement expérimental comme un ensemble de travaux basés sur des connaissances existantes obtenues par la recherche ou l'expérimentation pratique, effectués en vue de la production de nouveaux matériaux, dispositifs, produits, procédés, systèmes, services ou en vue de leur amélioration substantielle. Pour la plupart des auteurs, un consensus général existe pour considérer, dès lors que la faisabilité technique et économique est démontrée avec des chances raisonnables de succès, que les coûts afférents à ces projets de développement peuvent être considérés comme des investissements. Dans la pratique, compte tenu des règles comptables en vigueur, ils sont cependant traités le plus souvent comme des charges à imputer sur l'exercice en cours ou comme des charges à répartir lorsque les règles comptables le permettent, plutôt que des éléments d'actifs.

Les charges qui peuvent alors être prises en compte sont généralement les salaires du personnel du service de recherche-développement, les coûts de matériaux utilisés, les amortissements des matériels utilisés (au prorata de leur affectation à la recherche-développement) et les frais généraux liés à la recherche-développement, mais aussi les coûts de conception et de tests de modèles, de préséries, appréciés au cas par cas.

De cette typologie on peut retenir, en revenant sur les trois thèmes qui peuvent être utilisés comme "grille de lecture" des actifs immatériels que la distinction entre dépenses et investissements est fonction de l'objet du processus engagé dans l'entreprise, selon qu'il s'agit de recherche fondamentale, appliquée ou de développement. Cette distinction permet d'assurer une "sélection" entre les dépenses

¹⁵⁴ Comparativement la définition du Plan comptable français suite au règlement 2004-06 du CNC peut être rappelée : la comptabilisation à l'actif du bilan reste possible pour les coûts de développement, sous réserve du respect de six critères qui doivent être remplis de manière cumulée (Conseil National de la comptabilité, règlement du CNC numéro 2004-15 du 2 septembre 2005) :

- la faisabilité technique est nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ou sa commercialisation ;
- l'entreprise doit avoir l'intention d'achever l'immobilisation et de l'utiliser ou de la vendre ;
- la capacité à utiliser et vendre l'immobilisation incorporelle ;
- la façon dont l'immobilisation générera des avantages économiques ;
- la disponibilité de ressources appropriées pour achever le développement de l'actif et l'utiliser ou vendre cet actif ;
- la capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à l'actif en cours de développement.

qui relèvent de l'investissement et celles qui comportent une dimension trop générale pour déboucher sur des procédés ou des produits commercialisables à court terme. La notion de projet est ainsi nettement affirmée, puisque l'entreprise doit pouvoir identifier des actions et des réalisations concrètes.

De ce fait, sont exclus du patrimoine économique de l'entreprise toutes les dépenses consacrées aux projets sur lesquels les dirigeants ne disposent d'une vision précise de la faisabilité économique et technique, qui comportent une probabilité sérieuse de succès, ainsi que la possibilité d'un gain économique (revenus futurs ou baisses de coûts). La question de la rentabilité est donc dominante pour apprécier les actions de recherche-développement qui peuvent être comptabilisées à l'actif du bilan.

En revanche, aucun des effets indirects qui peuvent découler de la présence dans l'entreprise de travaux relevant de la recherche-développement sans application concrète immédiate n'est potentiellement valorisable en termes patrimoniaux. En cela, les approches que nous venons de décrire n'offrent pas réellement d'opportunité de qualifier un potentiel de richesse spécifique qui découlerait de la présence d'équipes de recherche développement et il sera nécessaire de se tourner vers d'autres types d'outils pour apprécier une telle richesse.

Le «Manuel de Canberra « (OCDE¹⁵⁵, 1995) offre une piste de réflexion sur ce thème, puisqu'il propose, il est vrai au niveau macro-économique une démarche pour évaluer les ressources disponibles en termes de compétences scientifiques et technologiques. L'angle retenu est celui des moyens et des ressources humaines et les auteurs proposent d'apprécier d'une part, les qualifications disponibles au sein d'une société, mais aussi l'organisation des services relevant des domaines scientifiques et technologiques (les outils qui peuvent exister, la présence de centres de ressources, d'archives, les types de travaux, mais aussi les qualifications des personnels, leurs fonctions ou les postes vacants).

La démarche dépasse l'approche comptable et relève aussi des domaines technologiques et des ressources humaines, c'est pourquoi ces éléments seront repris ultérieurement.

¹⁵⁵ Organisation pour la coopération économique et le développement (OCDE), Commission européenne, « Manuel de Canberra » : La mesure des activités scientifiques et technologiques : manuel sur la mesure des ressources humaines consacrées à la science et à la technologie, OCDE, Commission européenne (CECA-CE-CEEA), 143 pages,, 1995, <http://www.oecd.org/dataoecd/33/42/2096216.pdf>

2.2. Les investissements commerciaux, les marques

Les investissements commerciaux font l'objet d'analyses parfois contradictoires, selon que l'on retient l'angle comptable ou la dimension économique. S'ils sont considérés comme primordiaux, ils restent généralement traités comme des charges d'exploitation. Sans reprendre les différents éléments traités sous l'angle juridique et comptable, nous pouvons rappeler qu'une marque, un fonds de commerce, un réseau, tous éléments qui ont donné lieu à une transaction peuvent être inscrits au bilan sur la base de la valeur de l'acquisition¹⁵⁶. Lorsque les actifs sont constitués par l'entreprise, les coûts consécutifs à cette constitution sont le plus souvent traités comme des charges.

Nombre d'auteurs considèrent depuis longtemps que les actions de développement commercial sont assimilables à des investissements (Boisselier¹⁵⁷ (1993), Kapferer¹⁵⁸ (1995), CFDT¹⁵⁹ (pages 124 et suivantes, 1991), Epingard¹⁶⁰ (1991)) et certains d'entre eux introduisent le portefeuille clients comme un actif valorisable à part entière. Afriat et Caspar (pages 54 et suivantes, 1988 op cité), en particulier, estiment que l'investissement commercial porte sur un large champ qui recouvre l'ensemble de la fonction commerciale.

La "clef de lecture" de l'immatériel commercial la plus utilisée s'est longtemps apparentée cependant à la "check-list". Ainsi, lorsque les investissements commerciaux portent sur l'implantation d'un réseau commercial à l'étranger, sont alors considérées au titre de ces investissements les dépenses liées aux locaux administratifs, aux implantations techniques et commerciales.

Lorsqu'il s'agit d'investissements publicitaires, les frais pris en compte sont ceux de création, de réalisation des outils de communication, des frais de publicité et relatifs aux salons. En application du principe comptable de prudence, mais aussi pour des raisons

¹⁵⁶ Ce qui ne conduit pas pour autant à pouvoir pratiquer un amortissement de l'actif correspondant : voir sur ce thème Editions Francis Lefebvre - Price Waterhouse Coopers, Amortissement du fonds de commerce, pourquoi le Conseil d'Etat a donné raison à l'Administration (et à la pratique comptable) et quels fonds de commerce peuvent être amortis ?, Bulletin comptable et financier numéro 12/99, mai 1999.

¹⁵⁷ Boisselier Patrick, L'investissement immatériel gestion et comptabilisation, Entreprise, De Boeck Université, 195 pages, 1993.

¹⁵⁸ Kapferer Jean Noël, Les marques, capital de l'entreprise : les chemins de la reconquête, 2ème édition, Editions d'Organisation, 552 pages, 1995.

¹⁵⁹ Collectif, Les investissements immatériels, CFDT production, 230 pages, 1^{er} trimestre 1991.

¹⁶⁰ Epingard Patrick, Investir face aux enjeux technologiques et informationnels, Ellipses, 186 pages, 1991.

de défiscalisation, dans la plupart des cas généralement, au final, ces dépenses sont généralement enregistrées en charges de l'exercice.

Des approches plus globales sont cependant proposées. Ainsi, la démarche de SINNORGA¹⁶¹ (1985), consiste à considérer que la fonction commerciale est définie comme le processus qui transforme l'insatisfaction du marché en satisfaction de la clientèle, au moyen de produits et de services. Sur cette base, quatre zones d'investissements sont proposées :

- Le marketing, considéré comme le processus de transformation d'insatisfaction du marché en produits et services et en cibles de clientèle ;
- la communication, conçue comme le processus de transformation de cibles de clientèle en prospects ;
- la vente, analysée comme le processus de transformation de prospects en commandes ;
- le service, considéré comme le processus de transformation des commandes en encaissements qui produisent de la fidélité.

Les travaux de SINNORGA débouchent sur une approche des investissements commerciaux qui est fonction de leur impact sur le processus productif.

Si la notion d'investissement est bien affirmée, le principal écueil auquel se heurtent la plupart des auteurs porte là encore sur la manière de faire la différence parmi les charges, entre les dépenses courantes et celles qui auraient le caractère d'investissement. Pour préciser cette distinction, deux grandes pistes sont explorées par les auteurs.

La première porte sur la distinction entre dépenses de routine (dépenses d'entretien, de renouvellement, de maintien) et dépenses de progrès (qui modifient la position concurrentielle : Pierre Sadoc consultant, cité par Afriat et Caspar, page 56, 1988, op. cité). Mais la frontière entre ces deux types de dépenses reste incertaine dans nombre de cas, ce que ces auteurs reconnaissent eux-mêmes. En effet, les dépenses de publicité, par exemple, entrent dans cette "zone d'incertitude". Elles servent à créer, maintenir, préciser ou modifier l'image d'une entreprise, mais ne suffisent pas à elles seules à obtenir un avantage concurrentiel durable. Dans nombre de cas, elles ont le caractère de

¹⁶¹ SINNORGA, Evaluation des coût commerciaux des entreprises industrielles, réalisé pour le Ministère des PTT, 1987.

dépenses routinières et les débats restent importants, en particulier sur la question de l'efficacité des dépenses publicitaires (Lodish¹⁶², 1999). Pour autant, sans elles, le "capital marque" tel que le définit Kapferer (1995, op. cité) n'est rien.

La seconde piste permet théoriquement de résoudre cette question. Pour plusieurs auteurs, l'investissement commercial devrait être abordé sous la logique de projet ou de processus. Ainsi, Boisselier¹⁶³ (1990, page 200) considère qu'il est possible d'analyser un processus marketing en différentes étapes et estime que celles qui peuvent être assimilées à des phases d'investissements correspondent aux étapes de conception et jusqu'au développement du produit.

En ce qui concerne les marques, certains auteurs estiment qu'elles doivent faire l'objet d'un traitement particulier du fait de leur spécificité¹⁶⁴ (Lafay et Viale¹⁶⁵, 1990 ; Nussenbaum¹⁶⁶, 1990 et Khan¹⁶⁷, 1997).

¹⁶² Lodish Léonard, Les facteurs de réussite de la publicité télévisée, pages VI-VII, Dossier l'Art du marketing, Les Echos, 16-17 avril 1999.

¹⁶³ Cité par Boisselier Patrick, Konzern P., Mc Dou Gall G., Picard J.L., Principes de marketing, Éditions Préfontaines Inc., 1983, Investissement immatériel et comptabilité : élaboration et mise en œuvre d'un cadre méthodologique d'analyse et de traitement comptable de l'investissement immatériel, thèse de sciences de gestion, décembre 1990, Université de Nice.

Le processus est constitué d'une succession de séquences : Idée -> filtrage -> développement -> stratégie -> analyse ->

développement -> tests de concepts marketing et économique -> produit -> test du marché -> commercialisation (décision de commercialisation)

¹⁶⁴ Ces auteurs considèrent en effet que contrairement à nombre d'autres actifs immatériels, les marques bénéficient de deux aspects propres qui justifient un traitement comptable particulier (d'une part, elles sont l'objet d'une protection juridique, qui leur donne une existence légale ; d'autre part, elles peuvent faire l'objet de transactions propres. Pour ces auteurs, ces deux facteurs permettent d'affecter une part du surprofit généré par les actifs incorporels à la marque et de la capitaliser à l'actif du bilan. Ils définissent le surprofit (SP) comme la différence entre le résultat dégagé par les ventes de biens ou services (Rm) et le coût des actifs tangibles ($t \times \text{Atm}$, avec t le taux de rémunération moyen du capital) utilisés pour cela, soit : $\text{SP} = \text{Rm} - t \times \text{Atm}$

Ils estiment ensuite la part du surprofit attribuable à la marque (Spm) comme un pourcentage du surprofit global ($a \%$) résultant des actions commerciales engagées par rapport à l'ensemble des moyens utilisés, soit : $\text{Spm} = \text{SP} \times a \%$.

Ils calculent ensuite la valeur de capitalisation de la marque (VM) comme égale au surprofit attribuable à la marque actualisé (à un taux k), soit : $\text{VM} = \text{Spm} / k$

Kahn, de son côté, complète cette approche en considérant que l'évaluation des marques suppose cinq éléments de diagnostic (diagnostics juridique, marketing, financier, stratégique, de séparabilité), pour déboucher ensuite sur une analyse plus classique de la valeur de la marque, établie soit à partir des coûts de remplacement, soit des références au marché, soit des revenus futurs actualisés.

¹⁶⁵ Lafay Frédéric, Viale Françoise, Les marques : un nouvel enjeu pour l'entreprise, pages 92 à 99, numéro 216, Revue Française de comptabilité, octobre 1990.

¹⁶⁶ Nussenbaum, Comment évaluer une marque, pages 20 à 22, numéro 113.7, Option Finances, 1990.

¹⁶⁷ Khan Olivier, Evaluation de la marque, une méthode spécifique, pages 73 à 78, numéro 286, Revue française de comptabilité, février 1997.

Marion et Friedrich¹⁶⁸ (1991) ont une vision de la valeur de la marque, qui dépasse les approches traditionnelles comptables. Ils considèrent en effet que la marque procure à l'entreprise trois sources de valeur ajoutée :

- Un effet prix, qui correspond au sur-prix que la marque permet à l'entreprise d'obtenir par rapport à un produit sans marque ;
- un effet volume qui traduit une demande supérieure pour le produit avec marque ;
- un effet coût qui joue sur les dépenses de distribution et qui compense selon les auteurs, les charges liées au marketing de marque.

Ces deux auteurs proposent en outre de considérer quatre méthodes d'évaluation de la valeur d'une marque.

- La marque peut être évaluée sur la base des coûts historiques, considérés comme l'ensemble des charges qui ont été supportées par l'entreprise et qui ont permis la création d'une image, d'une notoriété, d'un symbole ou d'une culture. Il est cependant difficile d'identifier la nature exacte des coûts à considérer (et notamment de distinguer parmi les coûts marketing ceux qui contribuent à valoriser la marque de ceux qui permettent d'accroître les ventes). Il est tout aussi délicat de déterminer la période sur laquelle comptabiliser ces charges (dès la conception ou lors du lancement de la marque ?). Ces difficultés conduisent Friedrich et Marion (1991, op. cité) à préconiser cette méthode pour les marques récentes ou en cours de création.
- La marque peut être évaluée au coût de remplacement, c'est-à-dire en déterminant toutes les dépenses qui devraient être engagées pour recréer une marque équivalente. Ce coût global peut être comparé à celui de l'acquisition d'une marque existante. Cette méthode est cependant déconseillée par les auteurs dans les secteurs dominés par une marque leader.
- La valeur de la marque peut être aussi mesurée à partir d'une logique de prix de marché, en considérant le montant des transactions réalisées sur des marques similaires, encore faut-il qu'il existe un marché de références. De plus, les cessions portent

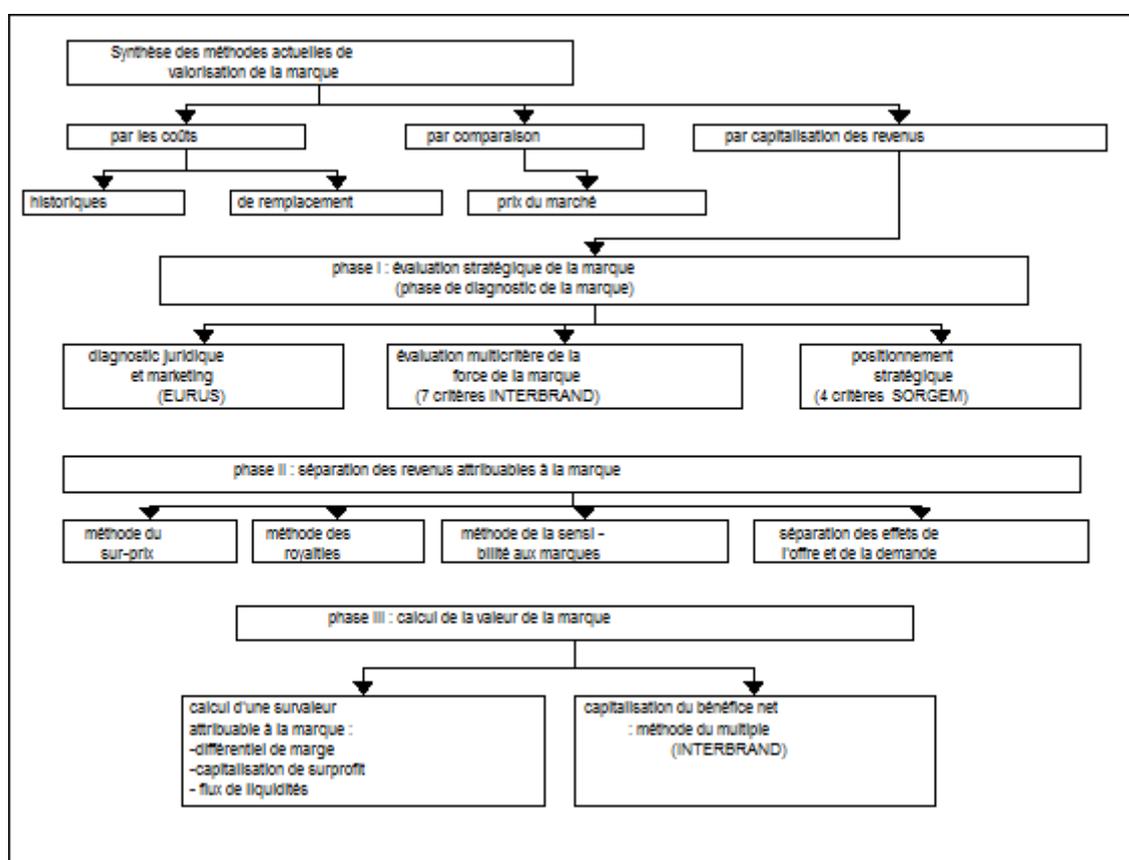
¹⁶⁸ Marion Alain, Friedrich Jean-Jacques, La marque : un actif stratégique à valoriser, Papier de recherche numéro 16, communication aux journées des IAE de Clermont-Ferrand des 22 et 23 octobre 1991, Université Jean Moulin-Lyon 3, IAE de Lyon, 23 pages, 1991.

généralement sur un ensemble d'actifs matériels et immatériels au sein duquel est incluse la marque.

- La marque peut enfin être valorisée sur la base de la capitalisation d'un revenu. Cette pratique est la plus habituellement retenue, en raison des difficultés de mise en œuvre des méthodes précédentes. Elle consiste à estimer les performances de la marque, puis à isoler les revenus nets qui lui sont imputables. Ces revenus sont ensuite capitalisés selon la technique des cash flow nets ou à partir d'un multiple de capitalisation.

Les différentes méthodes de valorisation sont reprises dans le tableau 12 qui suit, issu des travaux de ces deux auteurs (Marion et Friedrich, 1991, page 17, op. cité). Osch¹⁶⁹ (1995) ajoute un critère de valeur de la marque, celui de la permanence ou la continuité de la relation commerciale.

Tableau 12 : Les méthodes de valorisation de la marque



¹⁶⁹ Voir par exemple Ochs Patrick, L'investissement immatériel et la commercialisation : analyse du cas français, 371 pages, thèse pour le doctorat de sciences de gestion, Université Panthéon-Assas (Paris II), février 1995.

Source : A. Marion, J.J. Friedrich, 1991, La marque, un actif stratégique à valoriser, page 14

Sur des bases de cette nature, Interbrand, devenu BrandFinance, publie chaque année un palmarès de la valeur des marques des sociétés cotées, établi en pourcentage de la capitalisation boursière des sociétés qui les détiennent. Ainsi en 2006, la valeur de la marque représentait par exemple 84 % de la capitalisation boursière de Nike, 66 % de celle de Chanel et 56 % de celles d'Addidas (BrandFinance¹⁷⁰, 2007).

Ainsi, les différents éléments de caractérisation de la valeur de la marque présentés dans les pages précédentes conduisent à considérer que la marque peut être traitée comme un actif à part entière. En effet, elle peut faire l'objet de techniques d'évaluation qui sont identiques à celles utilisées pour les actifs corporels (prix de remplacement, prix de marché...), comme elle peut être inscrite à l'actif du bilan (dès lors qu'elle a fait l'objet d'une transaction). Les actions de rationalisation de portefeuilles engagées dans le début de la décennie deux mille comme ce fut le cas avec Aventis à la suite du rapprochement de Rhône-Poulenc et Hoechst (Kapferer¹⁷¹, 2000) montrent bien que les marques sont analysées comme d'autres types d'actifs, à partir d'une approche de type économique dans les firmes qui les détiennent (Cegarra¹⁷², 1994).

Sur un registre complémentaire, la valeur de la marque serait directement la conséquence des dépenses publicitaires en lien avec le flux de dépenses publicitaires nouvelles, plus que des dépenses antérieurement réalisées. Ces dépenses nouvelles traduisent l'entretien de la valeur de la marque, ou, en cas d'arrêt (ou de baisse significative) marquent la volonté de désengagement de l'entreprise.

Pour autant, le constat est posé que la valeur d'une marque est construite aussi sur l'image, qui se mesure de manière encore plus aléatoire, pour l'essentiel sur la base d'enquêtes auprès de clients ou de partenaires de l'entreprise et les liens avec une valorisation éventuelle sont difficiles (Fombrun¹⁷³, 2001).

De plus, comme nombre d'actifs immatériels, la marque souffre du handicap de la séparabilité, de la difficulté à identifier les dépenses (de publicité particulièrement), qui

¹⁷⁰ Rapport annuel sur les marques les plus cotées dans le monde, BrandFinance, 40 pages, janvier 2007.

¹⁷¹ Kapferer Jean-Noël, Les marques au cœur du débat, pages 114 à 119, numéro 136, Revue française de gestion, novembre décembre 2000,.

¹⁷² Cegarra Jean-Jack, Gérer un portefeuille de marques, Papier de recherche, numéro 5, Université Jean Moulin-Lyon 3, IAE de Lyon, 22 pages, 1994.

¹⁷³ Fombrun Charles J., La part de l'image dans la valeur de l'entreprise, page 10 à 11, L'Art du management, Les Echos, mercredi 9 mai 2001.

lui sont afférentes. Ainsi, lorsque certains auteurs expriment l'idée que la marque doit faire l'objet d'un traitement particulier en matière d'évaluation, il semble que la distinction s'opère surtout entre la marque et les autres actifs immatériels. Certains auteurs, comme Parienté et Ducassy¹⁷⁴ (2003) montrent cependant qu'il est possible d'établir une corrélation entre le "stock de marques" (il s'agit de marques déposées, qui de ce fait sont comptabilisées à l'actif du bilan) et la création de valeur (mesurée en terme de rentabilité d'exploitation) ; une telle démonstration contribuant à valider l'idée que les marques sont des actifs en tant que tels.

Au final, la marque bénéficie donc pour l'essentiel d'un traitement identique à la plupart des actifs corporels, à la différence de l'essentiel des autres actifs immatériels. Kapferer¹⁷⁵ (1997) estime même que le fait de valoriser la marque comme actif immatériel conduit à deux contresens en matière de gestion. Le premier porte sur la nature de ce qui est valorisé : si c'est bien la marque qui est inscrite à l'actif du bilan, pour le client, la valeur vient d'autre chose (les "promesses" associées) et la gestion de la marque doit porter sur les modalités de l'offre et non sur la marque elle-même. Le second contresens tiendrait à ce que, du fait des questions de séparabilité, en valorisant la marque, on s'exonère de la valorisation d'autres actifs immatériels (les savoir-faire, par exemple), en considérant qu'ils sont associés à la marque et donc, qu'il n'est pas nécessaire de les valoriser par ailleurs. Un arrêt du Conseil d'Etat¹⁷⁶ de 2007 illustre du reste la persistance de ce dualisme de la marque dans la logique comptable, en considérant, à propos d'une marque attachée à un domaine viticole ayant fait l'objet d'une acquisition de l'ensemble des actifs, que bien que la marque soit indissociable de l'exploitation des vignes et qu'elle ne puisse être cédée séparément de l'exploitation, dès lors qu'elle procure un revenu à son détenteur du fait d'un droit exclusif, elle doit être valorisée séparément, sans limitation de durée (et sans être amortissable). Cette position permet de contester la base d'amortissement retenue par les dirigeants (et donc de réduire le montant des amortissements) et conduit le Conseil d'Etat à considérer dans son jugement, qu'à défaut d'évaluation directe, la valeur de la marque sera obtenue par

¹⁷⁴ Briard Clotilde, Les marques créent de la valeur, c'est prouvé, Les Echos, 19-20 décembre 2003, portant sur l'étude Les marques créent-elles de la valeur ? de S. Parienté et I. Ducassy, Université de Toulouse 1.

¹⁷⁵ Kapferer Jean-Noël, Quel avenir pour les marques ? pages X et XI, numéro 1, Dossier, L'Art du management, Les Echos, 17-18 janvier 1997.

¹⁷⁶ Conseil d'Etat, 9^{ème} et 10^{ème} sous sections, Ministère c/SA Domaine Clarence Dillon, arrêts numéros 284899 et 285506 du 28 décembre 2007.

différence entre le coût d'acquisition et les éléments dont le coût est connu, ce qui revient à considérer que la marque inclut une dimension de type fonds de commerce.

Pour autant, en se rapprochant de notre problématique initiale, les trois thèmes de réflexion qui sous-tendent les approches plus économiques de l'immatériel sont loin de faire l'objet d'un consensus.

En effet, la notion de projet est difficilement identifiable dans une démarche de valorisation de marque, excepté peut être dans le cas des créations de marques récentes, et pour certains éléments commerciaux dans leur phase de constitution (constitution ou acquisition d'un réseau de vente, par exemple). Dans ces cas particuliers, une démarche de projet est identifiable et mesurable.

Les questions de rentabilité de la marque, ou de manière plus générale des actifs commerciaux, comme celle de leur évaluation, restent très imparfaitement traitées et les travaux sur ces questions ne permettent pas d'aboutir à une méthodologie précise de valorisation du retour sur investissement commercial, compte tenu en particulier des débats sur la durée de vie de l'actif qui doit être prise en compte. Le Plan comptable apporte une réponse en considérant que les marques créées ne s'amortissent pas, de même que les marques entretenues, dont la durée de vie ne peut être déterminée et ne peuvent faire l'objet d'un plan d'amortissement (règlement CRC numéro 2002-10 applicable au 1^{er} janvier 2005).

C'est pourquoi, si la marque détient sur de nombreux points des caractéristiques qui lui confèrent la nature d'immobilisation incorporelle, les conditions de valorisations effectives comportent une dimension spéculative forte qui relève de l'analyse qu'en font les dirigeants de l'entreprise (ou les acquéreurs potentiels lors de cessions) qui relève du fond commercial, en cas de cession, c'est-à-dire de la partie de la valeur déterminée de valeur résiduelle entre valeurs comptables de chacun des éléments cédés et le prix d'acquisition effectif. L'analyse des dépenses consenties par l'entreprise est cependant susceptible de permettre une appréciation sur l'effort économique engagé par l'entreprise au fil des années pour entretenir un "capital-marque".

Si cette dimension est essentielle pour nombre d'entreprises qui jouent leur identité sur ces actifs, rares sont les entreprises qui se positionnent comme des "pur player" sans outil industriel, ni organisation de production. Bien qu'un tel modèle économique

existe, la plupart des sociétés détiennent un système de production et donc engagent des investissements de nature immatérielle, qui vont l'objet de la section suivante.

2.3. Les investissements immatériels dans le système de production et l'organisation et le concept d'investissement stratégique

Sans refaire un historique des évolutions qui ont caractérisé les dernières décennies et sur lesquelles il existe une abondante littérature, on peut citer brièvement :

- Le rythme d'innovation soutenu en matière d'outil industriel, les acquisitions d'outils de conception-production assistée par ordinateur (CAO-PAO) et l'évolution de technologies spécialisées vers des technologies flexibles ;
- la pression concurrentielle et financière qui se répercute sur les relations clients-fournisseurs, les logiques de "partenariat" et la pression commerciale qui en découle, les processus de flux tendus, qui se caractérisent en particulier par le pilotage des systèmes de production par l'aval.

Ces différents facteurs poussent les entreprises à modifier leur organisation et de nouveaux modes de gestion apparaissent ou évoluent et le pilotage de l'entreprise repose sur le développement des compétences et s'accompagne d'une instrumentation de la gestion basée sur le contrôle des comportements individuels autant que de l'action collective¹⁷⁷, qu'autorise les multiples outils informatiques qu'offrent les technologies de l'information.

L'application concrète de ces concepts s'est traduite par l'émergence de nouvelles pratiques, mais aussi par des besoins en termes d'investissement et de développement qui dépassent largement le caractère de la technologie elle-même, ce que Afriat et Caspar (page 72, 1988, op. cité) définissent comme le passage à l'automatisation et la substitution dans nombre de lieux de travail du "faire" par le "surveiller".

¹⁷⁷ Commissariat général au Plan, ouvrage collectif, *Entreprise et performance globale outils, évaluation, pilotage*, Economica, 256 pages, novembre 1997.

Au titre de ces “nouvelles” pratiques, on peut citer ainsi les démarches de qualité totale, de Management de la technologie et de chaîne de valeur ou de maîtrise des process de production (Cattan, Idrissi et Knockaert¹⁷⁸, 1997).

Un autre type de situation est celle de la mise en place de systèmes ERP (Enterprise ressources planning, ou PGI, progiciel de gestion intégré), qui représentent des budgets relativement conséquents et qui sont le plus souvent dépassés (Millet¹⁷⁹, 2002). Au-delà des acquisitions de moyens techniques et de gestion, des dépenses de nature très diverses sont nécessaires pour créer, mettre en place, puis faire vivre ces outils et démarches, dépenses au nombre desquelles on compte :

- Les dépenses relatives au temps consacré à la définition d’un cahier des charges, à la conception de la démarche (temps consacré par les salariés de l’entreprise ou rémunération de prestataires de services) ;
- les dépenses relatives à la mise en œuvre de la démarche (temps de réunion, de formation, d’information...) ;
- les dépenses indirectes relatives aux adaptations de l’organisation et à la gestion des ajustements (qui peuvent être qualifiés de coûts cachés au sens de Savall¹⁸⁰, 1995).

Ainsi, à titre d’exemple, le coût d’un ERP se répartit généralement à hauteur de 30 % en logiciels et pour 18 % en achats de matériels. S’y ajoutent 12 % de budget “consommé” par l’équipe projet, 11 % des sommes consacrées à la formation et 24 % de coûts utilisés pour des recours aux conseils extérieurs (Molet¹⁸¹, 2002) ; sans que les entreprises n’aient d’idées précises sur les gains possibles et le retour sur investissement qui peut en être attendu.

Il semble toutefois que le retour sur investissement ne soit pas toujours la préoccupation dominante sur ce champ de l’immatériel. Pour la plupart des auteurs, la nécessité ne se discute plus d’acquérir ces technologies (la question est plutôt de comparer entre plusieurs solutions), qui sont considérées indiscutablement comme des facteurs de

¹⁷⁸ Cattan Michel, Idrissi Nathalie, Knockaert Patrick, Maîtriser les processus de l’entreprise guide opérationnel, Éditions organisation, 247 pages, octobre 1997.

¹⁷⁹ Millet Pierre Alain, ERP : quels enjeux ?, pages 11 à 16, numéro 4 volume 21, dossier spécial ERP, Revue française de gestion industrielle, 2002.

¹⁸⁰ Savall Henry, Zardet Véronique, Maîtriser les coûts et les performances cachées : le contrat d’activité périodique, Institut de socio-économie des entreprises, Economica, 405 pages, 1995.

¹⁸¹ Molet Hugues, Des chiffres clés sur les ERP, résultats d’enquête-impacts industriels des ERP aux États Unis, pages 21 à 28, numéro 4 volume 21, dossier spécial ERP, Revue française de gestion industrielle, 2002.

compétitivité (ou de maintien de compétitivité, face à des concurrents qui en sont équipés). En cela, l'effort relatif d'acquisition des technologies de traitement de l'information se distingue de celui des autres actifs. Les débats sont cependant toujours ouverts sur les questions de productivité¹⁸² et sur les conséquences sur l'organisation (Bidaud et Montigaud¹⁸³, 2001). L'objectif principal attendu n'est pas seulement économique, mais vise aussi à obliger les personnels à adopter un langage commun qui s'impose à chacune des composantes des groupes industriels¹⁸⁴ (Laval¹⁸⁵, 2000 ; Bironneau et Martin¹⁸⁶, 2002).

Si le sens stratégique de ces dépenses n'est nié par personne, en revanche, la question de leur qualification comme des actifs immobilisés est plus rarement abordée, pour les ERP, comme pour la plupart des autres projets de gestion et de planification. Dans la plupart des cas, les débats portent sur l'arbitrage entre acquisition ou sous-traitance (Le Duff et Maisseu¹⁸⁷, 1991) et ces dépenses sont assimilées à des charges "périphériques" nécessaires pour accompagner la mise en place du nouvel outil de production. Afriat¹⁸⁸ (1992b, page 55) montre du reste que certains estiment que les changements organisationnels sont tellement "naturels" dans l'entreprise, qu'il n'est pas nécessaire de

¹⁸² Voir par exemple le débat qui oppose R.J. Gordon à d'autres auteurs aux Etats-Unis : R.J. Gordon montre que les ordinateurs n'auraient pas amélioré la productivité, excepté dans le secteur de l'informatique, ce que confirmerait en France les économistes de la Caisse des dépôts (CDC), qui estiment que l'entraînement des gains de productivité du secteur informatique sur les autres secteurs n'apparaît pas clairement. Voir Delhommais Pierre-Antoine, Nouvelle économie : le défi de la productivité, *Le Monde*, pages 1 et 10, 12 août 2000. On peut se demander toutefois sur quelle période porte ces travaux et si l'impasse n'est pas faite de manière un peu rapide sur les conséquences observées en matière d'emplois administratifs dans les décennies soixante-dix et quatre-vingts, ce que démontrent Nathalie Greenan et Yannick L'Horty, pour qui l'efficacité des technologies de l'information (les TIC) n'apparaît qu'avec un décalage dans le temps. Greenan Nathalie et L'Horty Yannick, Le paradoxe de la productivité, dossier « La productivité dans tous ses états », numéro 91, revue Travail et emploi, DARES, Ministère du travail, juillet 2002.

¹⁸³ Ces auteurs montrent que dans les banques qui s'engagent dans la mise en place de projets de gestion de la relation client (projets qui passent par des outils issus des nouvelles technologies de l'information), la reconfiguration des organisations front office – back office est nécessaire et qu'un facteur clef de succès de ces reconfiguration est la maîtrise de la conduite du changement. Voir Bidaud Frédéric, Montigaud Audrey, Gestion de la relation client en Europe : Projets CRM ; des degrés d'avancement différents, *Enquête*, pages 70 à 72, numéro 625, revue Banque Magazine, mai 2001.

¹⁸⁴ Ainsi, par exemple, l'Usine Nouvelle consacre un supplément complet de 125 pages sur le thème « Mécanique : l'intelligence omniprésente » qui porte autant sur les outils que sur les technologies de l'information qui les accompagnent. L'Usine Nouvelle, supplément au numéro 2.726, semaine de 23 au 29 mars 2000.

¹⁸⁵ Laval Florence, Gestion des ressources humaines et NTIC : enjeux et perspectives, pages 80 à 90, numéro 129, *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 2000.

¹⁸⁶ Bironneau Laurence, Martin Dominique Philippe, Modélisation d'entreprise et pratiques de management implicitement liés aux ERP : enjeux conceptuels et études de cas, papier de recherche, 22 pages, classification JEL M100-M400, IGR/CREREG, Université de Rennes, 2002.

¹⁸⁷ Le Duff Robert, Maisseu André, *Management technologique*, Sirey collection Management des organisations, 243 pages, mai 1991.

¹⁸⁸ Afriat Christine, *L'investissement dans l'intelligence*, collection Que sais-je, Presses universitaires de France, 127 pages, décembre 1992.

conceptualiser la démarche (mais elle évoque aussi d'autres auteurs, qui estiment cependant que l'innovation sociale relève bien d'une démarche d'investissement).

C'est pourquoi, le plus souvent, c'est seulement l'outil lui-même qui doit être considéré et qui fait l'objet d'une immobilisation au bilan, alors que le potentiel de valeur qui en découle provient de l'ensemble du processus mis en place, les temps passés par les équipes, les actions de formation et d'accompagnement étant comptabilisées en charges de l'exercice et ainsi invisibles.

Certains auteurs considèrent cependant les systèmes d'information de manière globale. Les systèmes d'information sont définis par Afriat et Caspar (1988, op. cité) comme l'ensemble des informations formelles circulant dans l'entreprise, ainsi que les procédures et moyens nécessaires pour les définir, rechercher, formaliser, conserver, distribuer. Le concept d'investissement stratégique est lié aux systèmes d'information, dans la mesure où il s'appuie sur ces derniers pour sa mise en œuvre.

Afriat (1992b, pages 57 à 62, op. cité) considère par exemple qu'il est possible d'identifier l'investissement stratégique, défini comme "le temps et les dépenses consacrés au développement d'une pensée stratégique" au travers de cinq types de dépenses :

- Le montage de système de veille ;
- la constitution de banques de données technologiques, scientifiques, économiques, commerciales et sociales ;
- la création et l'animation de réseaux ;
- la transformation des structures de l'entreprise et de son organisation interne ;
- la création et le développement de nouvelles méthodes de direction et de pratique de décision.

L'information est considérée aujourd'hui par la plupart des auteurs comme le support de la connaissance. Ainsi, pour Foray¹⁸⁹ (2000) l'information est un fait brut, une donnée de base, alors que la connaissance est le résultat du traitement de l'information et dépend donc des représentations et capacités de l'individu qui effectue le traitement,

189 Foray Dominique, L'économie de la connaissance, Repères, La Découverte, 123 pages, octobre 2000.

tandis que Davenport et Marchand¹⁹⁰ (1999) estiment que le traitement de l'information est une étape incluse dans le processus de gestion des connaissances. Angot¹⁹¹ (1999), de son côté, estime que la gestion d'un système d'information s'apparente à la gestion d'un système de flux, tandis que Quinn¹⁹² (1997) considère au même niveau, comme des ressources intellectuelles à part entière, les pratiques des salariés et les technologies employées. L'information n'est pas pour autant assimilée à un actif immatériel, mais plutôt comme la résultante d'un processus de production (Shapiro et Varian¹⁹³, 1999), bien que la question soit posée formellement par exemple par Bounfour¹⁹⁴ (1998).

La compétitivité passe pour nombre d'auteurs par la maîtrise de l'information, ou plus exactement par la maîtrise du stock d'informations et celle de l'accès et du décryptage de l'information. Elle passe enfin par la nécessité d'opérer la distinction entre information et connaissance (Fahey et Prusak¹⁹⁵, 1999).

Cette dernière question n'est pas récente, puisque Le Moigne¹⁹⁶ (1974) évoquait cette distinction entre connaissance et information, en considérant que l'information est une formule écrite, une connaissance "mise en forme" pour en permettre la communication ou la manipulation. Cette dernière approche insistait déjà particulièrement sur l'importance de l'outil de traitement de l'information, comme le font aujourd'hui certains auteurs.

Ainsi, Afriat et Caspar (1992b, op. cité) considèrent-ils les systèmes de production de l'information et non l'information elle-même. De ce fait, ils analysent, lorsqu'ils portent

190 Davenport Thomas H., Marchand Donald, De l'information à la connaissance, dossier L'Art du management de l'information, numéro 6, pages II et III, Les Echos, 5-6 novembre 1999.

191 Angot Hugues, Systèmes d'information de l'entreprise : analyse des flux d'information, cas pratiques, collection Entreprise, De Boeck Université, 184 pages, 1999.

192 Pour J.B. Quinn, les ressources intellectuelles (essentielles) de l'entreprise sont :

- les banques de données sur les processus et les consommateurs,
- les systèmes de conception et d'innovation,
- les systèmes et habitudes de gestion,
- la logistique et les réseaux d'information,
- les réseaux de contacts spécialisés et les accès aux nouveaux acteurs,
- les systèmes permettant des réponses organisationnelles rapides,
- les systèmes de motivation et la culture d'entreprise (page 321).

Quinn James Brian, Batir l'entreprise intelligente : optimiser les ressources, les services et la technologie, chapitre 8, pages 317 à 335, in ouvrage collectif sous la direction de L. Fahey, Les paramètres essentiels de la gestion stratégique des entreprises, Maxima-Laurent du Mesnil Editeur, 391 pages, 1997.

193 Shapiro Carl, Varian Hal R., économie de l'information : guide stratégique de l'économie des réseaux, 313 pages, De Boeck Université, septembre 1999.

194 Bounfour Ahmed, Le management des ressources immatérielles maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, 265 pages, mars 1998.

195 Fahey Liam, Prusak Laurence, Les onze erreurs à ne pas commettre, dossier Le management de la connaissance, pages 82 à 87, numéro 92, Expansion Management Review, mars 1999.

196 Le Moigne Jean-Louis, Les systèmes d'information dans les organisations, Presses Universitaires de France, 244 pages, 1974.

un regard sur l'investissement immatériel dans les systèmes d'information, d'une part la question de la manière dont les individus traitent et exploitent l'information, d'autre part la manière dont l'entreprise produit et gère l'information. La plupart des auteurs articulent aujourd'hui la question de l'investissement dans l'information (la matière première à exploiter) avec celle de l'investissement dans les systèmes d'accès et de traitement de l'information. Dans la plupart des cas aussi, cette dernière question est aujourd'hui abordée sous l'angle des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et de leur impact sur l'organisation (Bounfour, pages 74-75, 1998, op. cité).

De ce fait, les dépenses considérées portent particulièrement sur les acquisitions de matériels (micro-ordinateurs, serveur, câblages...) et sur les logiciels, ou, pour les technologies les plus avancées, sur les systèmes experts, les progiciels de gestion intégrée ou de planification (de type ERP, déjà évoqués en section précédente) et sur l'intelligence artificielle, sans parler des systèmes de veille technologique ou des systèmes experts (Molga¹⁹⁷ (1999) et Lovejoy¹⁹⁸, 2000).

Cette clef d'entrée revient à aborder la question immatérielle sous deux angles complémentaires, d'une part, les moyens matériels, d'autre part, l'organisation qui est mise en place est qui est nécessaire pour que les outils techniques puissent produire une valeur, un avantage concurrentiel, au sein de l'entreprise.

Aux matériels eux-mêmes s'ajoutent alors notamment les coûts relatifs à l'établissement de cahiers des charges, au lancement, à la consultation et à la sélection d'un prestataire de service ; les frais de mise en place et de développement (Chaumier et Sutter¹⁹⁹, 1998), ainsi que les dépenses relatives à la mise en place et à la maîtrise de process organisationnels (déploiement, combinaison et coordination des ressources permettent que le système fonctionne (St Amant et Renard²⁰⁰, 2005). La déclinaison opérationnelle, qui en résulte peut consister par exemple à mettre à disposition du personnel des outils d'aide à la décision comme le proposent certains établissements financiers à leur

197 Molga Paul, L'automatisation gagne les outils de renseignement économique, dossier Les Echos Industrie, page 56, Les Echos, mercredi 9 juin 1999.

198 Lovejoy William S. Automatisation de la décision : jusqu'où peut-on aller ? dossier L'Art de la stratégie, numéro 11, Les Echos, Financial Times en association avec l'ESSEC, 2-3 juin 2000

199 Chaumier Jacques, Sutter Eric, Les coûts de l'information guide pour la pratique de l'information scientifique et technique, Ministère de l'Education nationale, de la recherche et de la technologie, 26 pages, février 1998.

200 St Amant Gilles, Renard Laurent, Présentation d'un premier référentiel des connaissances et des capacités organisationnelles de l'administration électronique, Uquam, 2005.

personnel de “front office” ou des outils de gestion de la relation client (Saint Cast²⁰¹, 2003).

De ces approches on peut considérer que le fait d’inscrire à l’actif du bilan la partie de ces investissements, relative aux matériels et aux logiciels est révélateur de l’effort immatériel consenti, sans pour autant que ces informations de nature comptable permettent d’appréhender l’apport en termes de valeur consécutif à la mise en œuvre de ces technologies.

C’est pourquoi l’approche de nature comptable devra être complétée par une analyse technologique et organisationnelle, par exemple sous un angle coûts / avantages, tel que le proposent Leymarie et Sollé²⁰² (2003) à partir des “balances économiques d’analyse d’un investissement”. Cette approche consiste (tableau 13) :

- En termes de coûts, à compléter l’évaluation comptable des montants investis par une évaluation des autres dépenses engagées à l’occasion d’une action d’innovation technologique qui peut être considérée comme un projet identifié ;
- en termes d’avantages, à identifier les impacts qui découlent de cette action, amélioration des compétences des équipes, accroissement de la flexibilité, amélioration de l’image de l’entreprise vis-à-vis des clients, réduction des risques...

Tableau 13 : L’évaluation du potentiel technologique et organisationnel

	Coûts	Performances
Coûts performances visibles	types de charges : investissements, agencements, temps passés...	
Coûts performances cachés	types d’impacts : sur les compétences en termes de métiers, sur la flexibilité et les capacités d’adaptation de l’entreprise, sur les risques et la prévention des dysfonctionnements...	
Coûts performances qualitatives et quantitatives		

Source : d’après S. Leymarie et G. Solé, 2003.

²⁰¹ Saint Cast Nicolas, Organiser sa relation client aujourd’hui : le CRM nouvelle manière, Maxima, 2003.

²⁰² Leymarie Stéphanie, Sollé Guy, Investissements immatériels et performance de la PME ,colloque AIREPME, « L’entrepreneur en action : contextes et pratiques », 20 pages, Agadir, 23 et 24 octobre 2003.

Le potentiel technologique ainsi défini viserait donc à rendre visible les modalités de création de valeur, qui passent par la manière dont ces technologies sont utilisées (Orhkowski²⁰³ (1999), Crovellec et Martinet²⁰⁴ (1990)) et les technologies de l'informations peuvent être considérées comme les révélateurs de ces processus de changements organisationnels, sans pour autant, comme le montre le SESSI²⁰⁵ (2007), mais avec une diversité de modèles d'organisations qui compliquent l'évaluation. C'est pourquoi, à notre sens, l'usage d'outils tels que les démarche qualité, l'analyse fonctionnelle ou l'analyse de la valeur, les processus de certification, par exemple, pourront être retenus comme des indicateurs de valeur au sein des entreprises.

Pour revenir sur nos trois clefs de lecture, les changements organisationnels et les investissements organisationnels qui en découlent seraient en principe d'autant plus facilement isolables qu'ils sont le plus souvent engagés dans une logique "projet". Toutefois, les praticiens montrent que l'évaluation économique est bien souvent insuffisante, que dans nombre de cas, les dépenses périphériques ne sont pas identifiées (au mieux font-elles parfois l'objet d'une ligne budgétaire du type "autres charges et agencements"). Rien n'empêcherait cependant d'évaluer des coûts avec une fiabilité suffisante, et d'identifier les avantages futurs qui peuvent résulter de tels projets, même s'il est probable que la précision soit plus difficile à obtenir sur ce dernier registre, en raison du caractère diffus sur l'organisation des conséquences de modifications organisationnelles majeures.

Si le potentiel technologique fait partie des champs "traditionnels" de l'information, il est loin d'être le seul et dans un certain nombre d'entreprises, les systèmes d'information orientés clients se sont développés comme un outil en tant que tel, qui fait donc l'objet de la section suivante.

203 Orhkowski Wando J., L'utilisation donne sa valeur aux technologies, dossier L'Art du management de l'information, numéro 8, pages VI et VII, Les Echos, 19-20 novembre 1999. Cet auteur fait référence à la distinction opérée par Ch. Argyris et D. Schön entre les technologies d'adhésion (acquises et utilisées par l'entreprise) et les technologies d'usage (ce qu'en fait le personnel).

204 Corvellec Annick, Les sources formalisées ; Martinet Bruno, Les sources informelles, Un panorama des sources d'information utiles à l'entreprise, Problèmes économiques, n° 2.184, pages 1 à 5, 18 juillet 1990, articles parus aussi dans la revue Le Moniteur du commerce international, 25 décembre 1989. Ainsi par exemple, les temps de collecte et d'exploitation sont généralement considérés comme des charges de fonctionnement. Lorsqu'ils sont identifiés (ce qui n'est pas toujours le cas, notamment lorsqu'il s'agit des temps consacrés à la lecture de la presse ou ceux relatifs à un colloque ou d'informations obtenues lors de rencontres clients ou fournisseurs), certains auteurs estiment qu'un cadre consacre 30 % de son temps à la recherche d'informations.

205 Ministère de l'Économie, des finances et de l'emploi, Services des études et des statistiques industrielles (SESSI), TIC et modes organisationnels dans les entreprises industrielles : des outils adaptés à chaque modèle, numéro 239, revue Le 4 pages, SESSI, décembre 2007.

2.4. Les concepts de capital clients et de gestion de la relation clients

Il n'est pas ici question de reprendre tous les éléments développés dans les sections précédentes, mais seulement de montrer même si ce sont principalement le fonds de commerce et la marque qui ont parmi les premiers fait l'objet d'une activation au bilan, que les systèmes organisationnels permettant de valoriser un portefeuille clients sont un élément de compétitivité et de différenciation de l'entreprise qui peut être pris en compte dans la valorisation d'ensemble.

Parmi les nombreux travaux, plusieurs approches se distinguent, qui s'inscrivent à notre sens dans le cadre de nos analyses, soit sous l'angle d'un actif au caractère stratégique, qui peut être valorisé sous forme d'un prix de cession, à l'occasion d'une transaction (ainsi que nous l'avons vu dans l'introduction de cette recherche, lorsque nous avons abordé la question de la caractérisation du goodwill) ; soit sous la forme d'un coût d'opportunité (par exemple en termes de coût de remplacement et rentabilité résultant des actions de fidélisation, Marion²⁰⁶, 1990).

Outre le caractère stratégique conféré au portefeuille clients, nombre d'auteurs insistent sur l'importance des systèmes de gestion de la relation clients, conçus comme des outils permettant d'analyser et d'exploiter les informations concernant ces clients. D'un point de vue opérationnel, de nombreux outils logiciels ayant le caractère d'investissement sont disponibles sur le marché en matière de gestion de relation clients, bien qu'en 2001 l'éclatement de la bulle spéculative sur les sociétés de la "nouvelle économie" ait vu l'offre se restructurer avec les difficultés financières d'un certain nombre d'éditeurs de "solutions de gestion de la relation clients".

Ces démarches de gestion de la relation clients se situent à notre sens sur deux logiques complémentaires :

- La première est constituée par un ensemble de méthodes et processus, qui visent à analyser, comprendre les clients, leurs comportements, leurs attentes, à segmenter en vue de définir des démarches commerciales efficaces, de promouvoir et vendre les

206 Marion Alain, La valorisation directe de l'actif immatériel, points de repère, Revue Banque, numéro 503, mars 1990.

produits et services, de développer et fidéliser la clientèle (Hiebeler, Kelly et Kettelman²⁰⁷, 1999 ; Falque et Tschiember²⁰⁸, 2001 ; Negro²⁰⁹, 2001).

- La seconde logique porte sur les systèmes d'informations qui peuvent être mis en place pour atteindre les objectifs et ambitions commerciales qui relèvent de la première dimension.

Cette seconde logique, qui prend appui sur les technologies de l'information, consiste à mettre en place des fichiers permettant de rassembler des renseignements sur les clients eux-mêmes (coordonnées, données socio-démographiques, réponses à des enquêtes...) et sur leurs habitudes d'achats (commandes, résultats des actions de promotions...) sous forme de bases de données (Schmittlein²¹⁰, 1997 ; Negro²¹¹, 2000).

Certains auteurs proposent ensuite des méthodes pour déterminer la valeur d'un client, en intégrant en particulier le coût d'acquisition (les dépenses consenties pour attirer chaque client), les coûts nécessaires pour réaliser les prestations de ventes et de services après vente, les revenus nets assurés avec ce client en tenant compte de la durée de la relation avec l'entreprise (Mc Dougall, Wyner et Vazdauskas²¹², 1996). Une telle évaluation permet de valoriser non pas le fichier, mais l'actif "clientèle" de l'entreprise.

Il faut noter que les rédacteurs du Mémento comptable F. Lefebvre (2005, page 677, op. cité) estiment que si les fichiers clients acquis répondent aux critères d'immobilisations incorporelles, ce n'est jamais le cas des fichiers constituées en interne.

Ces deux logiques s'articulent pour former un ensemble de processus qui sont présentés de manière synthétique par Alard et Dirringer²¹³ (2000) comme un système intégré permettant une déclinaison de la stratégie globale de l'entreprise (tableau 14).

Tableau 14 : Capitalisation de la relation clients, processus et stratégie clients

207 Hiebeler Robert, Kelly Thomas B., Kettelman Charles, Les meilleures pratiques de la relation client, Arthur Andersen, septembre 1999.

208 Falque Eric, Tschiember Eric, Fidéliser ses clients : les secrets d'une stratégie gagnante, L'Art du management, Les Echos, 14 mars 2001.

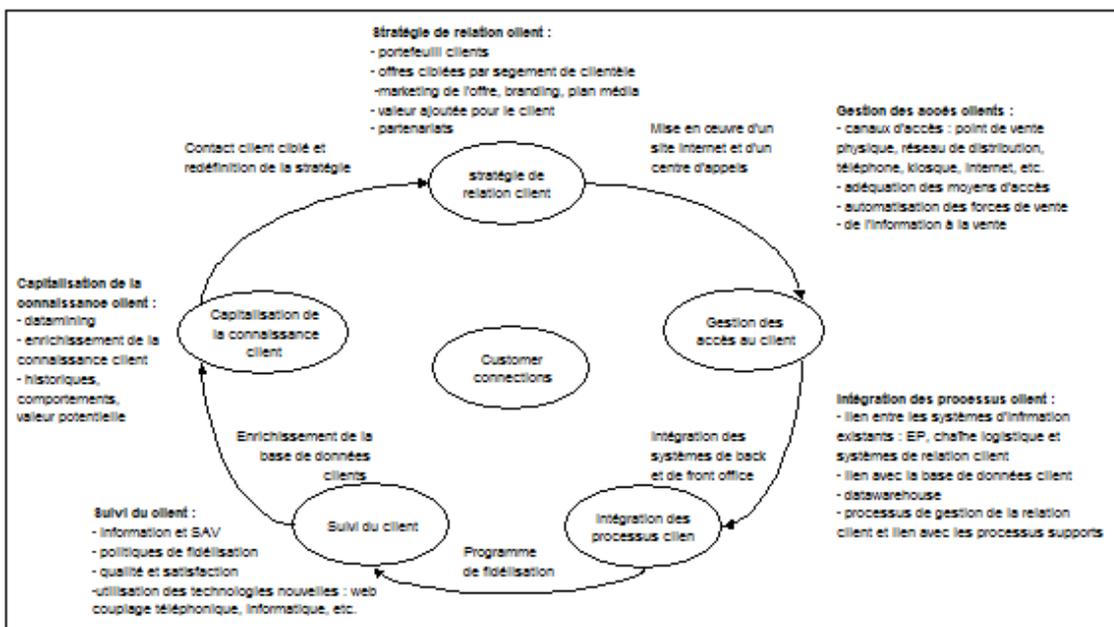
209 Negro Yves, La valorisation de l'offre par la manière de vendre, papier de recherche, Université d'Auvergne Clermont I, septembre 2000.

210 Schmittlein David, Le client, un actif stratégique, L'Art du management, numéro 8, Les Echos, 7-8 mars 1997.

211 Negro Yves, Les compétences commerciales à l'épreuve de l'appropriation des technologies modernes de l'information et de la communication, le cas de la distribution en milieu bancaire, papier de recherche, Université d'Auvergne Clermont I, août 2000.

212 Mc Dougall duncan, Wyner Gordon, Vasdauskas David, La valeur d'un client n'attend pas le nombre des années, pages 42 à 48, Expansion management review, décembre 1996.

213 Alard Pierre, Dirringer Damien (Ernst & Young), Stratégie de relation client : une nouvelle approche, numéro 169, revue Banque, mars 2000.



Source : d'après P. Alard et D. Dirringer, 2002.

Une telle approche se situe à la frontière de plusieurs domaines de l'immatériel. Au capital-clients lui-même, s'ajoutent des dimensions technologiques, mais aussi des processus organisationnels et la nécessité de disposer de personnels formés aux techniques de vente et de fidélisation, ainsi qu'aux nouvelles technologies de l'information. Nous avons déjà évoqué la question du capital technologique et nous reviendrons plus tard sur les approches relatives à la formation et aux processus organisationnels dans un cadre plus large que celui de la vente, puisqu'elles touchent toutes les fonctions de l'entreprise.

En revanche, si nous reprenons nos trois clefs de lecture et de réflexion sur l'immatériel appliquées à ce capital-clients, nous pouvons considérer que la présence de fichiers clients, leur contenu, mais aussi les processus organisationnels de mise à jour, d'exploitation, de suivi, de valorisation, seraient des indicateurs relativement accessibles pour caractériser cette dimension et permettre d'apprécier la présence au sein d'une entreprise d'un potentiel de valeur. De tels fichiers et bases de données sont certes identifiables, mais il n'est pas certain qu'il soit possible d'estimer de manière précise les avantages économiques futurs qui peuvent en découler, ni même qu'il soit possible d'en évaluer les coûts de manière précise, en particulier lorsque ces fichiers sont constitués depuis longtemps.

C'est pourquoi, il serait donc possible de conclure que les investissements de ce type, dans les systèmes d'information clients sont bien assimilables à des actifs, si la question du contenu informationnel ne se posait pas. Or, les connaissances ne sont pas considérées de manière unanime comme un capital de l'entreprise et les débats persistent sur les conditions d'émergence d'un système de production, ou d'organisation de la production, qui intègre, outre les technologies dans leur différentes dimensions (outils informatiques, logiciels, multi-média en particulier), la production de connaissance (de Bandt²¹⁴, 2001). Cet auteur considère du reste l'information comme du capital humain, c'est-à-dire un stock de connaissances incorporées : informations codifiées ou ressources humaines qui permettent de produire mieux.

La dimension humaine des composantes de l'information, en particulier, ne fait pas l'objet d'une adhésion générale des auteurs, car les conditions dans lesquelles on peut investir dans les ressources humaines ne relèvent pas des mêmes logiques et la comptabilisation de ces dépenses soulève des questions.

Schmenner²¹⁵ (1997), par exemple, montre que les écarts deviennent de plus en plus grands entre d'une part les modalités de mesure "traditionnelles" de la performance et la réalité des entreprises, tandis que pour Heitz et Gateaux²¹⁶ (2001), dans nombre de cas, les fusions-acquisitions aboutissent à des échecs, du fait des effets organisationnels et psychologiques et de la démotivation des salariés. C'est pourquoi, les domaines de l'immatériel, orientés cette fois vers les personnels de l'entreprise et qui sont explorés par un certain nombre d'auteurs font l'objet des deux sections suivantes.

2.5. La formation

Depuis de nombreuses années déjà, la formation est considérée par de nombreux auteurs comme un investissement immatériel (Le Boterf²¹⁷, 1999). Pour autant, comme tous les actifs immatériels, et plus que tous les autres, il soulève la question de son identification

214 Bandt Jacques de, De l'information à la production de connaissances et de valeurs, pages 229 à 249, dans Collectif sous la direction de J. de Bandt et G. Gourdet, 2001, op. cité.

215 Schmenner Roger W., la bonne mesure de la performance industrielle, pages XII à XIII, L'art du management, dossier, Les Echos, 31 janvier-1er février 1997. Cet auteur montre, sur la base d'une enquête auprès de 92 directeurs de production, que dans nombre d'entreprises, les indicateurs de performance portent sur des domaines qui ne sont pas les plus pertinents aujourd'hui : rendements et réduction des coûts seraient sur évalués (les entreprises disposeraient d'un nombre d'indicateurs supérieur à ce qui serait nécessaire), alors que les domaines de la satisfaction client ou de la motivation du personnel seraient plutôt sous estimés au sens où les indicateurs pertinents de performance seraient encore insuffisamment employés

216 Gateaux Valérie, Heitz Jean-Michel, L'homme, principal facteur d'échec ou de réussite des opérations de rachat, pages 14 à 18, numéro 2.717, Problèmes économiques, 13 juin 2001.

217 Le Boterf Guy, Comment investir en formation ?, Editions d'Organisation, 1989.

et celle de la capacité de l'entreprise à le détenir et le conserver. En effet, l'investissement formation étant effectué sur la personne du salarié, contrairement à un matériel, pour paraphraser Edvinson²¹⁸ (1999), "le personnel ne reste pas dans l'entreprise après 17 heures".

Pour Boisselier (1990, pages 220 et suivantes, op.cité ; voir aussi Boisselier pages 165 et suivantes, 1993, op. cité), néanmoins, dès lors que certaines actions de formation seraient décidées dans une optique stratégique, avec une finalité précise de développement des compétences, et qu'elles dépasseraient le fonctionnement courant, elles devraient être considérées comme des investissements. Boisselier propose une typologie des dépenses de formation qui permet de distinguer charges courantes et dépenses d'investissements (tableau 15).

Tableau 15 : Typologie des dépenses de formation

Types de dépenses Types de formation	Dépenses courantes (I)	Dépenses d'investissement courant (II)	Dépenses d'investissement stratégique (III)
Formations destinées à l'entraînement des compétences existantes	<i>formation à la sécurité</i>		
Formations liées à un problème courant de formation à résoudre	<i>formation déclenchée à la suite du constat de la mauvaise utilisation d'une machine ou d'un équipement</i>	<i>formation promotionnelle (passage des agents de maîtrise à la formation de cadres...)</i>	
Formations liées à un projet volontariste de changement		<i>formation du personnel de secrétariat liée à la réalisation d'un plan</i>	<i>formation des agents de production soumis à des changements technologiques et</i>

218 Edvinson Leif, cité dans : Bontis Nick, Dragonetti Nicola N., Jacobsen Kristine, Roos Göran, Les indicateurs de l'immatériel, pages 37 à 46 , numéro 95 , Expansion management review, décembre 1999.

		<i>bureautique</i>	<i>organisationnels</i>
Formations liées à des contraintes d'évolution des métiers et des emplois	<i>actualisation permanente des connaissances d'une équipe de maintenance</i>	<i>réalisation d'un plan de formation préparant une partie du personnel à exercer de nouvelles compétences liées à l'évolution du métier</i>	<i>création d'une université d'entreprise destinée à doter les cadres supérieurs de compétences requises par le projet d'entreprise</i>

Source : d'après P. Boisselier, Investissement immatériel et comptabilité, page 222, 1990.

Cette typologie est établie en référence à l'approche retenue par Le Boterf (1989, op. cité) pour caractériser ces différents types d'action de formation et distinguer les charges courantes des dépenses d'investissement. Ces dernières seraient appréciées dans une logique de processus ou de projet.

Néanmoins, malgré un discours affirmé par les chercheurs, comme par les praticiens, sur les caractéristiques de la formation comme investissement immatériel par excellence, dans la pratique des entreprises, les dépenses de formation sont habituellement considérées comme des charges d'exploitation. Au mieux, dans quelques cas, généralement lorsque leur montant atteint des niveaux importants, étaient-elles traitées antérieurement, avant que les nouvelles normes comptables n'entrent en vigueur, comme des charges à répartir sur plusieurs exercices.

Ce traitement comptable en charges de l'exercice est la conséquence de la difficulté à répondre aux critères exigés pour caractériser un actif immatériel. En effet, l'action de formation peut généralement être clairement identifiée et répondre à la caractéristique d'élément qui peut être isolé. De même il est possible de manière suffisamment fiable et précise de déterminer le coût direct ainsi que les coûts associés (les entreprises effectuent du reste cette comptabilisation, puisqu'elle ouvre droit à une défiscalisation, en permettant de réduire les sommes devant être consacrées à la formation continue). En revanche, les effets directs ou induits qui peuvent être évalués en termes de résultats, de productivité, ou de baisse des coûts sont plus difficilement mesurables.

La question du risque de non formation pour l'entreprise et les salariés, pose par ailleurs la question de la capacité d'adaptation de l'entreprise à moyen et long terme.

En revenant sur les trois thèmes de réflexion relatifs à l'immatériel, il est cependant possible de considérer le plan de formation comme un investissement, dès lors qu'il permet d'identifier des orientations de développement des ressources humaines.

Il est plus difficile d'analyser le retour sur investissement de la formation, d'établir un lien entre les dépenses engagées et les conséquences en termes d'amélioration des compétences des salariés ayant suivi ces formations et du fait de l'impossibilité quasi généralisée d'affecter quelque recette que ce soit ou des économies résultant visiblement de l'action engagée, face à la dépense consentie.

De plus, il faut noter que l'amélioration des compétences individuelles des salariés peut s'effectuer au travers de stages, mais aussi grâce au parcours d'intégration des nouveaux embauchés, à la participation de colloques, à la visite de salons professionnels, aux échanges par réseaux internes ou externes à l'entreprise, ainsi que dans les situations de travail (Dondey, Igalens²¹⁹, 2000). L'autoformation, en informatique par exemple, pratiquée par nombre de salariés n'est inscrite dans aucun budget formation, bien qu'un temps parfois significatif lui soit parfois consacré. Les nouvelles règles de droit en matière de formation et en particulier le Droit individuel à la formation²²⁰ (DIF) contribuent à compliquer encore l'analyse, car une partie des temps de formation peuvent désormais être effectués par le personnel en dehors de leur temps de travail.

Il n'est par ailleurs pas évident que les salariés aient toujours la volonté de s'engager dans un processus d'apprentissage, un désir d'apprendre (Baumard²²¹, 1995), particulièrement ceux qui sont les moins qualifiés, ni même que les entreprises engagent des processus de formation pour ces derniers. Le CEREQ montre ainsi les taux d'accès à la formation continue dans l'industrie se situent autour de 53 % pour les techniciens, ingénieurs et cadres, à 30 % pour les ouvriers qualifiés et à 20 % pour les non qualifiés

219 Dondey Xavier, Igalens Jacques, Réseaux et compétences en G.R.H., pages 137 à 146, Actes du 4ème colloque CIMRE, Réseaux et compétences, IAE de Corte, 21 et 22 septembre 2000.

220 Accord national interprofessionnel relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie du 20 septembre 2003 et Loi du 4 mai 2004 fixant le cadre de la réforme de la formation professionnelle.

221 Baumard Philippe, Des organisations apprenantes ? Les dangers de la consensualité, Dossier : Les chemins du savoir dans l'entreprise, pages 49 à 57, numéro 105, Revue française de gestion, , septembre-octobre 1995

(pourcentages de salariés de la catégorie ayant bénéficié d'une formation, CEREQ²²², 1998).

L'évaluation du retour sur investissement formation pour l'entreprise reste donc très insatisfaisante, particulièrement dans les PME, d'autant que dans nombre de cas, les bilans établis restent largement quantitatifs²²³, sous une forme statistique destinée à répondre aux obligations fiscales et sociales.

En revanche, nous estimons que l'on peut considérer que la présence et le contenu d'un plan de formation sont des révélateurs, à minima, de l'objectif d'assurer l'entretien des compétences des collaborateurs de l'entreprise), ou, de manière plus volontariste, lorsque les actions représentent des montants "significatifs", au regard des années antérieures ou des pratiques du secteur²²⁴, de l'engagement de l'entreprise dans une démarche d'investissement de développement.

Ainsi, les enseignements qui peuvent être tirés de l'approche de la formation paraissent limitées, malgré le rôle conféré à la formation au sein de l'entreprise, car elle se heurte aussi parfois aux attentes de certains salariés dont les projets de développement individuel ne sont pas toujours en phase avec les besoins de l'entreprise. Néanmoins, un autre champ de réflexion s'offre à l'analyse, au niveau de l'entreprise, avec le concept de capital humain et de sa valorisation.

2.6. Le capital humain dans une acception stricte de valorisation des ressources humaines

Le concept de capital humain est entendu de manières assez diverses par les auteurs, qui le traitent, comme un actif immatériel qui dépasse la notion d'investissement formation. Ce concept, sous un angle ayant trait spécifiquement aux ressources humaines, fait l'objet des pages suivantes.

222 Centre d'études et de recherche sur les qualifications (CEREQ), *Activité économique, emploi et formation continue dans l'industrie : impact d'une récession*, numéro 138, revue Bref, janvier 1998. Source des données : exploitation des déclarations fiscales des entreprises « formation continue » (imprimé 2483) sur la période 1990-1995.

223 En revanche, l'évaluation est plus fréquemment réalisée sous l'angle individuel, à l'occasion des entretiens annuels effectués avec chaque salarié ; lorsque cet outil de ressources humaines est mis en œuvre dans l'entreprise.

224 On peut rappeler que dans les entreprises de plus de 50 salariés, qui ont l'obligation d'établir un plan de formation, ce dernier doit comprendre une estimation du coût de chacune des actions, voir L. 933.3 et D 932.1 du Code du Travail. La nature des formations envisagées ou réalisées soulève elle aussi de multiples problèmes. Ainsi, dans le secteur bancaire, un certain nombre d'heures consacrées à de l'information sur les produits sont qualifiées couramment de formation, ce qui accroît à l'évidence l'importance du contenu des plans de formation (sans pour autant qu'une telle action n'améliore pas la qualification du vendeur qui la suit).

L'approche par le "capital humain" est traditionnellement réalisée sous deux angles (Afriat²²⁵, 1992b). Le premier est relatif à la gestion des ressources humaines elles-mêmes, le second porte plus sur les questions d'apprentissage et de valorisation ou de capitalisation des savoirs dans l'entreprise, ce second angle d'analyse s'attachant à faire le lien entre les dépenses engagées et l'usage qui est faite de ce capital.

L'approche relative aux ressources humaines est le plus souvent traitée en termes de gestion sous l'angle de l'optimisation des ressources, même si nombre de discours managériaux portent sur l'engagement et la motivation des salariés. L'analyse en termes d'investissement est cependant réalisée par certains auteurs, sous l'angle des coûts.

Les analyses classiques des ressources humaines se déclinent généralement au travers des mêmes points de passage. Ainsi, pour B. Martory²²⁶ (1996), l'analyse de l'efficacité des ressources humaines est abordée sous quatre angles :

- La gestion des effectifs, des compétences et des postes de travail ;
- la maîtrise du climat social et des comportements sociaux ;
- l'appréciation de la performance et de l'investissement-formation traité précédemment ;
- la maîtrise des coûts salariaux et sociaux.

Pour Martory, l'audit de l'emploi dans une entreprise vise à apprécier les enjeux en termes de capacités (force de travail et compétences disponibles), au travers d'indicateurs qui permettent de caractériser les effectifs (et leur évolution). Il permet aussi d'apprécier les compétences (les savoirs, savoir-faire, savoir-évoluer et savoir-être) et de mettre en évidence les déséquilibres éventuels entre ressources disponibles et besoins de l'entreprise (postes, métiers actuels et métiers à venir, Martory²²⁷, 1992).

L'audit de l'emploi permet par ailleurs d'identifier les "dysfonctionnements sociaux". Des indicateurs comme le taux d'absentéisme, le turn-over, le nombre d'accidents du travail, le nombre de conflits (et leurs motifs) sont révélateurs des difficultés de

225 Les premiers travaux qui définissent le capital humain le font par analogie au capital physique, en considérant que l'investissement humain est fait sur la base de décisions rationnelles de comparaison entre coûts de l'investissement et rendement attendu. La principale différence vient de l'incorporation du capital humain à la personne, qui en limite l'appropriation par l'entreprise, voir Ch. Afriat, 1992, pages 71 et 72, Presses universitaires de France, op. cité.

226 Martory Bernard, Conduire un audit social, dossier, Revue Fiduciaire Comptable, n° 218, avril 1996, pages 34 à 66.

227 Martory Bernard, Les tableaux de bord sociaux : Pilotage, animation, décision, Collection entreprise, Nathan, 303 pages, 1992.

l'entreprise en matière de dialogue social et de communication interne. Ils peuvent traduire un potentiel de non-valeur, ce qui va au-delà de l'insuffisance de la productivité. L'audit de l'emploi permet enfin de mesurer la performance de l'entreprise. Cette performance peut être évaluée au niveau individuel, comme au niveau collectif. Martory distingue deux niveaux de performance :

- L'efficacité sociale, qui mesure le degré d'atteinte des objectifs sociaux ou socio-économiques et qui peut se mesurer par exemple par la réduction de l'absentéisme, par le respect des étapes et de l'engagement d'un programme de formation ;
- l'efficacité socio-économique, c'est-à-dire le rapport entre le résultat obtenu (niveau de production, de marge, de résultats... individuel ou collectif) et les moyens engagés (coûts et temps mis en œuvre). Cette mesure aboutit à la construction d'indicateurs de productivité (productivité du travail, le plus souvent), mais aussi à l'établissement d'indicateurs de qualité (taux de rebuts, de retour, de pertes matières, délais, indices de satisfaction clients...).

Cette efficacité est explicitement liée aux questions de compétences et de qualifications des salariés, qui peuvent s'articuler avec les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Thierry²²⁸, 1990, Gilbert²²⁹, 2006).

La plupart des auteurs s'interrogent sur les différences et les rapprochements qui existent entre investir dans le développement des compétences des salariés et investir dans l'augmentation de l'efficacité économique de l'entreprise. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, l'efficacité de l'investissement - formation est liée à la plus ou moins grande implication de la personne qui se l'approprie et à son désir d'apprendre. Il est donc difficile pour l'entreprise de s'en réserver explicitement la détention (même si les contrats de travail peuvent prévoir des clauses qui en limitent l'utilisation ou en réduisent le coût sous l'angle du "débit formation").

Les approches relatives au capital humain, au sens strict de la gestion des ressources humaines conduisent certains auteurs à proposer un certain nombre de modalités d'enregistrement "comptable" de la ressource en question. L'audit de l'emploi permet

²²⁸ Thierry Dominique, La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, Développement et Emploi, Edition L'harmattan, 186 pages, juillet 1990.

²²⁹ Gilbert Patrick, La gestion prévisionnelle des ressources humaines, La Découverte, 122 pages, mais 2006.

une estimation des valeurs et des risques associés aux ressources humaines, en transposant les techniques comptables au domaine des ressources humaines (Martory, 1996, pages 52-53, op. cité). Il est possible de raisonner par exemple sur le coût de remplacement des salariés (recrutement, intégration, apprentissage...). Toutefois, dans la plupart des cas, il est alors nécessaire de résoudre aussi la question de l'homogénéité du facteur travail, qui suppose de tenir compte des caractéristiques de la contribution de chaque salarié, qui renvoie à la question de l'efficacité du capital humain et des écarts de valeur entre chacun des salariés (de Montmorillon²³⁰, 1997, page 1491).

Il est aussi possible d'appliquer **une approche en termes de valeur de capitalisation des savoirs**. Les ressources humaines peuvent (pourraient) dans ce cas être valorisées à partir des prévisions de profits dégagés par les salariés dans l'avenir. Le cas échéant, s'il existe un différentiel par rapport aux gains habituels du secteur, l'entreprise bénéficiera d'une survalueur potentielle. La méthode des flux nets actualisés de revenus après déduction des flux de salaires futurs peut être appliquée, sur la base des pratiques retenues pour les autres types d'actifs immobilisés (Martory²³¹, 1984, Capron²³², 1995).

Ces méthodes sont parfois appliquées, dans la pratique pour "activer" des charges à l'actif du bilan, de manière à valoriser, par exemple, des sportifs professionnels. Toutefois, elles restent peu utilisées, pour des questions éthiques, mais aussi parce qu'il faut retenir, en ce qui concerne les méthodes d'anticipation, comme c'est toujours le cas, un taux d'actualisation (Pluchard²³³, 1995).

Dans le cas du capital humain, se pose la question (classique) du taux d'actualisation des salaires futurs et celle plus spécifique des anticipations de productivité qui seront à la base des revenus futurs. L'application d'une logique de valorisation économique peut aussi aboutir à un résultat négatif, en fonction des hypothèses retenues. C'est le cas par exemple, si l'on intègre le coût des départs probables ou celui des indemnités de départs qui devraient être payées en cas de procédure de licenciement.

Ces méthodes soulèvent par ailleurs la question de la frontière entre le collectif et l'individuel. Le plus souvent, un salarié n'est créateur de profit pour l'entreprise que

230 Montmorillon Bernard, de, Gestion de l'emploi dans l'organisation productive, article numéro 75, pages 1482 à 1499, Encyclopédie de gestion, mai 1997.

231 Martory Bernard, Comptabilité et prospective, "Réponses comptables aux nouveaux besoins d'information", document préparatoire au 39ème congrès, Ordre des experts-comptables, 1984.

232 Capron Michel, Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines, pages 46 à 54, numéro 106 Revue française de gestion, novembre-décembre 1995.

233 Pluchard Jean-Jacques, Comment évaluer les ressources humaines, pages 77 à 83, numéro 335, Economie et Humanisme, décembre 1995.

parce qu'il est intégré dans une équipe et qu'il dispose des moyens qui lui permettent d'exprimer ses compétences. C'est pourquoi la valeur individuelle d'un salarié dépend aussi de la place qu'il occupe dans l'entreprise et de l'organisation de production mise en place. Sans prise en compte de ces aspects, il est possible que le salarié ne représente que des coûts pour sa société (Martory, 1994, op. cité).

Paradoxalement, de telles logiques de valorisation ne s'articulent que très rarement avec celles relatives à l'activation des dépenses de formation en comptes de bilan. En effet, au travers de ces tentatives de valorisation du capital humain, on rencontre en fait des tentatives de mesure d'un "stock" d'actif immobilisé, tandis que la formation et le recrutement correspondraient à des flux de compétences. De telles évaluations pourraient représenter des montants monétaires relativement significatifs, particulièrement dans les entreprises de services (les sociétés de conseil par exemple, qui comptent des salariés fortement qualifiés en nombre important). Néanmoins, lorsque des mesures de ce type sont effectuées, leurs auteurs ne vont généralement pas jusqu'à formuler la proposition d'inscrire ces éléments à l'actif du bilan, dont la nature serait largement modifiée. De telles valorisations sont de plus rejetées pour des raisons plus éthiques. Par ailleurs, à la différence des actifs patrimoniaux matériels et même de certains immatériels, on peut se demander dans quelle mesure les hommes sont la propriété d'une entreprise et peuvent ainsi faire l'objet de cession²³⁴.

A l'inverse, les nouvelles normes comptables (IAS 19 avantages au personnel) applicables aux sociétés cotées européennes obligent à comptabiliser les engagements retraite alors que ces engagements pouvaient jusque là être simplement indiqués en "hors bilan" (et nombre de sociétés ne mentionnaient pas les montants en jeu).

Pour ces diverses raisons, Igalens²³⁵ (1995) notamment, propose d'approcher la dimension humaine au travers de la seule information sociale, par les données qui sont nécessaires pour appréhender les ressources et potentiels de l'entreprise, permettant d'identifier l'expérience accumulée et la développer, sans pour autant déboucher sur une logique de patrimoine. Ainsi par exemple, certaines dimensions telles le capital culturel, font partie des dimensions prises en compte dans les compétences professionnelles et

234 Encore que les pratiques de certains clubs de foot européens...

235 Igalens Jacques, Comptabilité et gestion des ressources humaines : un exemple de confusion des genres, cahier de recherche numéro 95-132, 15 pages, Ecole supérieure universitaire de gestion (ESUG), Université de Toulouse I, 1995.

constituent un facteur de valeur (Gortz²³⁶, 2003), sans déboucher spécifiquement sur une valorisation comptable. D'Arcimoles²³⁷ (1994) estime pour sa part que la théorie du capital humain vise essentiellement à articuler les questions de formation et de productivité avec les modalités de constitution et de sauvegarde de la performance, plus qu'à déterminer des règles de capitalisation au sens comptable du terme.

Les travaux plus récents de Le Boterf²³⁸ (2002) s'inscrivent dans cette dernière logique et débouchent aujourd'hui sur le concept de "navigation professionnelle", qui fait le lien entre, d'une part les parcours de formation des salariés et les plans de formation des entreprises, d'autre part l'acquisition d'un professionnalisme qui correspond pour Le Boterf à des compétences orientées vers l'action de production, c'est-à-dire vers les besoins propres à chaque entreprise.

Ces réflexions et la diversité des clefs d'entrée montrent que la copropriété des compétences acquises et détenues par les personnels de l'entreprise peut être un frein à la prise en compte de ces éléments dans le processus de valorisation de l'entreprise. Si la compétence acquise dans l'entreprise par un salarié contribue à la compétitivité de cette entreprise, sans la présence de l'ensemble des autres salariés, et sans l'accès aux moyens de production, cette compétence ne serait pas créatrice de richesse dans les mêmes termes. Si les choix concurrentiels relèvent de l'entreprise, il n'en est pas toujours de même en matière d'acquisition de compétences. Le plan de formation relève de choix de gestion de la société, mais les salariés s'y inscrivent volontairement (le "volontariat" forcé ayant un succès limité en la matière). L'objectif de consolider les compétences relèverait ainsi d'un intérêt commun de chacune des parties pour assurer la compétitivité de l'entreprise et le co-investissement-formation de la nouvelle loi sur la formation professionnelle, qui traduit bien cette dynamique. Si c'est le cas, il devient délicat de valoriser en tant que tels ces facteurs de compétitivité.

Pour autant, les définitions de la compétence que donnent les partenaires sociaux illustrent parfaitement la divergence de points de vue sur la notion. C'est vraisemblablement l'un des facteurs qui freine la démarche de prise en compte de la compétence dans la valeur de l'entreprise. Ainsi, le Medef définit la compétence en

236 Gortz André, L'immatériel, connaissances, valeur et capital, éditions Galilée, 152 pages, janvier 2003.

237 Arcimoles, Charles-Henry d', Formation des employés et performance de l'entreprise : approches théoriques et étude sur données de panel, pages 50 à 56, Direction et gestion des entreprises, revue Ressources humaines, numéro 146, mars-avril 1994.

238 Le Boterf Guy, Développer la compétence des professionnels : construire les parcours de professionnalisation, Editions Liaisons, juin 2002.

1998 (journées internationales de la formation de Deauville) comme une combinaison de savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis, qui se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validable (c'est à l'entreprise qu'il appartient de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer). Cette définition d'une compétence contextualisée est contestée, en particulier par les partenaires sociaux, pour qui la compétence comporte d'abord une dimension personnelle qui suppose que l'employabilité du salarié ne doit pas être développée seulement en fonction des besoins de l'entreprise qui l'emploie à un moment donné. Comparativement, la définition de la CFDT Cadres considère que la compétence consiste en la capacité à mobiliser différents savoirs en vue de résoudre au mieux la problématique qui se pose en situation de travail à un salarié, ou à un collectif de travail, pour obtenir un résultat attendu.

Ainsi, nous pouvons constater, au travers des méthodes d'audit social, en particulier, que des travaux ont poussé assez loin l'analogie entre les hommes et les actifs, la valorisation patrimoniale (à l'actif du bilan). Mais ces modes de valorisation se heurtent autant à la difficulté de déterminer le détenteur des compétences, à des questions d'éthiques ainsi qu'à des contraintes économiques. La contrainte de leur détention n'est pas forcément impossible à évacuer, par analogie avec les actifs industriels, puisque l'on est passé avec les nouvelles normes comptables de la logique de la propriété à celle du contrôle. Il peut en être de même en ce qui concerne les compétences, qui deviennent des actifs de l'entreprise dès lors qu'elle exerce un contrôle sur les individus qui les détiennent, ce qui est le cas des personnels qui en principe disposent d'un contrat de travail.

Une valeur pourrait alors être attribuée aux compétences qui seront jugées primordiales pour l'entreprise, ce qui suppose de choix de la part des dirigeants, qui découlent de la réflexion stratégique (Lorino, Demeestère et Genestet²³⁹, 2003 ; Moingeon²⁴⁰, 2004).

En revenant sur nos trois thèmes de réflexion sur l'immatériel, on peut s'interroger tout d'abord sur la nécessité de distinguer le "stock d'actifs" et le flux d'investissements, en considérant le premier constitué de l'ensemble des personnels et compétences à

239 Lorino Philippe, Demeestère René, Genestet Vincent, Penser la gestion des compétences, *Expansion Management Review*, septembre 2003.

240 Moingeon Bernard, Le « learning mix » : un modèle pour l'entreprise apprenante, page 7, numéro 9/10, *L'Art du management*, 18 novembre 2004, *Les Echos*.

disposition de l'entreprise et le second comme les actions de valorisation, de formation, d'amélioration des compétences.

La possibilité d'isoler des actions permettant de développer le capital humain relèverait alors de la logique des flux, des investissements réalisés annuellement. Toutefois, si les temps de formation sont bien mesurables et peuvent être valorisés en termes de coûts, il n'en est pas toujours de même des temps d'acquisition des savoir-faire et des savoir-être. Le chiffrage en termes de revenus futurs est tout aussi incertain, bien qu'en revanche, il soit possible d'évaluer, le plus souvent à moyen terme, des effets sur les dynamiques de développement de l'entreprise de tels processus.

Ainsi, le capital humain est le facteur qui semble poser le plus de difficultés lorsqu'il est question de l'assimiler à un actif immatériel. Néanmoins, nous verrons ultérieurement, dans la troisième section de ce chapitre, que l'approche en termes de stocks de compétences a donnée lieu à des propositions d'indicateurs articulées avec la détention de savoir-faire et que cette dernière est considérée par un certain nombre d'auteurs comme significative de la capacité concurrentielle de l'entreprise. Il semble donc que la clef d'entrée qu'offre la formation et l'acquisition du capital humain au sens strict telle qu'elles ont été présentées ici soient un peu restrictives et qu'une approche plus globale soit nécessaire.

Pour conclure cette seconde section, à la lumière de nos trois thèmes de lecture, nous pouvons constater que si ces approches offrent des éclairages intéressants pour analyser les composantes de l'immatériel dans l'entreprise, elles posent cependant elles aussi un nombre important de difficultés.

La principale tient au fait qu'elles ne répondent que de manière partielle aux préoccupations actuelles visant à valoriser l'immatériel, car elles restent pour partie inspirées des logiques comptables de mesure de ces "actifs". Ce constat conduit à s'interroger sur l'opportunité qu'il y aurait à s'exonérer de la logique "traditionnelle" qui consiste à lire l'immatériel avec les lunettes classiques de l'évaluation des actifs.

Pour évaluer l'immatériel, il semble bien, au terme de cette section, qu'il soit nécessaire de dépasser la nécessité de considérer que tout investissement doit pouvoir être inscrit à l'actif du bilan, et nous pourrions considérer que les actions permettant de produire de la valeur relève de la dimension patrimoniale, puisqu'elles contribuent à accroître la valeur de l'entreprise elle-même.

Les pages précédentes montrent bien qu'une dépense doit répondre à des caractéristiques précises pour être qualifiée d'investissement. Ces caractéristiques, qui deviennent des postulats dans les référentiels comptables, la possibilité d'isoler un projet identifié, la nécessité de déterminer des coûts et celle d'évaluer la rentabilité économique, sont difficiles à remplir pour les actions liées à la transmission des connaissances qui dès lors ne peuvent qu'exceptionnellement être assimilées à des actifs immatériels.

La mesure de la rentabilité, du retour sur investissement est d'autant plus difficile à circonscrire que certaines actions, en particulier les actions de communication qui touchent à valoriser l'image globale de l'entreprise, comme les processus d'acquisition ou de partage de compétences ne visent pas toujours une rentabilité immédiate. En cela, le modèle comptable qui sous-tend les normes comptables internationales conduirait plutôt à un appauvrissement des conditions d'appréciation de l'entreprise, puisqu'elles visent à rendre "visible" les plus et moins-values immédiates, plus que les potentialités de richesse de l'entreprise²⁴¹.

La notion de projet identifiable, préconisée par certains auteurs, restreint fortement le champ de l'immatériel aux activités nouvelles, à la dimension plus dynamique du flux d'investissement, qui traduit l'accroissement du stock d'actifs. En revanche, il sera plus difficile d'apprécier les éléments d'actifs acquis antérieurement ou détenus depuis "des temps immémoriaux".

C'est pourquoi ces débats, malgré leur intérêt, puisqu'ils permettent de caractériser, chacun dans leur champ particulier, certains aspects de l'actif immatériel, ne répondent que partiellement à notre objectif d'appréhender l'immatériel.

Pour autant la dernière clef d'entrée évoquée permet d'introduire une certaine transversalité dans l'appréhension des phénomènes. Nous n'avons pas jusque là pris en compte cette dimension, pas plus que nous nous sommes attachés à détailler les analyses qui portent sur les approches en termes de processus transversaux, même si au

²⁴¹ Le recours à les modes de valorisation de l'immatériel comptable (comptabilisation au coût de remplacement, au coût historique ou sur la base d'un prix de marché) ne semble pas lui-même être un élément discriminant, puisqu'il risque d'aboutir, en ce qui concerne les personnels, à une valeur négative si le « périmètre » de mesure inclut les coûts de départs ou de licenciements, ainsi que le suggère la norme IAS 19 portant sur les avantages au personnel qui oblige à constater l'ensemble des coûts sociaux.

travers du concept de système de production en particulier, la logique processus ne peut être totalement « évacuée », ainsi que nous l'avons vu .

Nous avons cependant préféré consacrer une section aux approches plus transversales, qui offrent des voies d'analyse qui conduisent à s'affranchir de la contrainte de la comptabilisation au bilan, pour définir les potentiels de richesse de l'entreprise dans sa globalité, en s'attachant à caractériser ces potentiels de richesse malgré le caractère diffus des facteurs qui imprègnent les différentes fonctions de l'entreprise (Jouyet et Levy²⁴², 2006, page 11). Ces approches font l'objet de la section suivante.

3. Les approches “intégrées” de l’immatériel, modèles basés sur les logiques d’apprentissage individuel, collectif ou organisationnel

Les approches qui sont qualifiées ici d'approches “intégrées” portent sur les modalités de création de richesse au sein de l'entreprise de manière transversale et les auteurs s'attachent à mettre en évidence des mécanismes qui peuvent contribuer à donner un avantage concurrentiel qui sera source de valeur durable.

Ces approches, qui sont au nombre de quatre, visent à proposer des outils de gestion de l'immatériel au sens large. La première, relative aux concepts d'apprentissage organisationnel et d'entreprise apprenante (sous section 1), porte plus spécifiquement sur la gestion des savoirs et des connaissances et sur leur diffusion, la maîtrise de la connaissance étant dans ce cadre considérée comme un facteur clef de succès englobant l'essentiel de l'immatériel de l'entreprise. La seconde approche, développée en particulier au sein du groupe Skandia, constitue, d'une part, un outil de communication,

242 Jouyet Jean-Pierre, Levy Maurice, L'économie de l'immatériel, la croissance de demain, rapport de la Commission sur l'économie de l'immatériel, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, mars 2006.

Ce rapport présente en particulier une typologie qui regroupe et distingue les investissements des actifs en trois domaines, immatériel technologique, lié à l'imaginaire et organisationnel qui fédère, sous la forme de listes non exhaustives, un certain nombre des thèmes que nous avons développé.

Les actifs technologiques comprennent pour ces auteurs les brevets, les savoir-faire, les dessins et modèles, les logiciels.

Les actifs liés à l'imaginaire correspondent à la propriété littéraire et artistiques et aux marques.

Les actifs « organisationnels » sont constitués du capital humain, des fichiers clients, abonnés et fournisseurs, des supports de vente, de la culture managériale, de l'organisation spécifique du processus de production.

d'autre part, un outil d'orientation pour la direction du groupe (sous section 2). Les deux dernières portent sur des travaux relatifs à la gestion de l'immatériel. L'approche "base de ressources" s'attache à définir une démarche d'évaluation des actifs immatériels à partir du concept de capital intangible (sous section 3). Les travaux relatifs à la logique de processus, utilisés par certains auteurs s'articulent sur certains points avec la problématique générale du concept d'actif immatériel (sous section 4).

3.1. L'apprentissage organisationnel et l'entreprise apprenante

Ces concepts sont élaborés en particulier à partir du constat que pour conserver un avantage concurrentiel, pour répondre aux mutations rapides du contexte concurrentiel, l'entreprise doit disposer de capacités d'adaptation permanente, permettant une réactivité aux événements externes, qui peut être obtenue grâce à l'interactivité des équipes au sein de l'organisation (voir sur ces thèmes, qui ont fait l'objet d'abondantes publications, par exemple Salmon et de Linares²⁴³ 1997 ; Drucker²⁴⁴, 1996 ; Baumard²⁴⁵, 1999 ; ou Mack²⁴⁶, 1997).

Ces auteurs, parmi d'autres, prennent appui sur les concepts de savoirs, de connaissances, de compétences, sous l'angle individuel, mais surtout sous ses dimensions collectives. Cette distinction n'est pas seulement sémantique, car elle recouvre des réalités assez différentes, par exemple en termes de diffusion de la connaissance ou de modalités d'apprentissage.

Ces travaux se démarquent des approches antérieures, que l'on peut considérer plus productivistes, et qui visaient surtout à répondre aux préoccupations d'optimisation des ressources, grâce à l'évaluation des moyens engagés (ou qui devront l'être) et à déterminer l'allocation de ressources correspondant aux objectifs ou aux résultats recherchés, dans un sens le plus souvent très taylorien. De ce fait, c'est l'aspect quantitatif qui était généralement privilégié (voir notamment les dossiers "Compter le

²⁴³ Salmon Robert, Linares de Yolaine, L'intelligence compétitive : une combinaison subtile pour gagner ensemble, *Economica*, 224 pages, octobre 1997.

²⁴⁴ Drucker Peter, Structures et changements : balises pour un monde différent, éditions Village mondial, 302 pages, avril 1996.

²⁴⁵ Baumard Philippe, La guerre du savoir a commencé, Dossier le management de la connaissance, page 60 à 69, *Expansion Management Review*, numéro 92, mars 1999.

²⁴⁶ Mack Manfred, Co-évolution, dynamique créatrice : libérer les richesses de l'intelligence partagée, Editions Village mondial, 196 pages, 1997.

travail²⁴⁷ et “Les savoirs ouvriers²⁴⁸”). Même si en termes de discours, la vision paraît plus large, on constate que la réalité reste bien souvent centrée sur la gestion des compétences individuelles.

Il existe néanmoins une complémentarité de ces approches antérieures relatives au capital humain, traitées sous l’angle de la gestion des ressources humaines, avec celles relatives aux compétences et savoirs et à leur diffusion.

Les concepts de connaissances et de compétences qui incluent les dimensions collectives se sont progressivement enrichis pour offrir une première génération d’outils opérationnels tels que les arbres de compétences ou la gestion prévisionnelle des emplois (Durand²⁴⁹, 1998 ; Giget²⁵⁰, 1989 ; Thierry, 1990, op. cité), suivie des méthodes d’analyse et de démarches de gestion qui portent sur les modalités de transmission des savoirs individuels ou collectifs dans l’entreprise et sur leurs effets sur l’organisation.

Les démarches qui sont présentées depuis le milieu des années quatre-vingt-dix sont construites pour l’essentiel sur la base de ces logiques qui font l’objet d’une pluralité de travaux, prenant appui sur de nombreux champs disciplinaires et en particulier la gestion, bien entendu, mais aussi la sociologie, la psychologie, ou la pédagogie. Compte tenu de la diversité d’origine disciplinaire des auteurs de ces différents travaux, il a été nécessaire, dans le cadre de cette thèse, de déterminer une logique de présentation qui permette une lecture cohérente avec notre objectif de recherche.

C’est pourquoi, trois clefs d’entrées, à partir de trois concepts usuels aujourd’hui sont retenues dans cette sous section, afin de clarifier l’exposé de ces réflexions, bien que les “frontières” entre chacune de ces logiques ne soient pas “étanches”.

Le premier concept est celui de l’apprentissage organisationnel (sous section 1). Le second est relatif à la question du contenu de l’apprentissage, ainsi qu’à la nature des

²⁴⁷ Collectif, dossier Compter le travail : un regard sur les instruments de gestion, revue Travail, numéro 34, printemps-été 1995, pages 30 à 157 et particulièrement : Malleret Véronique, Mesurer et évaluer le travail administratif : questions posées et difficultés rencontrées, pages 83-95 ; Bertrand Hugues, L’intégration des ressources humaines dans l’évaluation économique des investissements, pages 97 à 110 et Samier Nathalie, La mesure du travail humain : apprécier le flou et globaliser l’appréciation, pages 43 à 57.

²⁴⁸ Collectif, dossier Les savoir faire ouvriers : enjeux des changements techniques, numéro 269, janvier-février 1983, 269 pages, revue Economie et Humanisme.

²⁴⁹ Durand Laurence, Management par les compétences : de la gestion prévisionnelle des emplois au management par les compétences, revue L’actualité fiduciaire, pages 46 à 54, numéro 821, septembre 1998.

²⁵⁰ Giget Marc, Arbres technologiques et arbres de compétences : deux concepts à finalité distincte, pages 32 à 38, revue Futuribles, numéro 137, novembre 1989.

connaissances sur lesquelles porte l'apprentissage (sous section 2). Le troisième concept évoqué est celui de l'entreprise apprenante (sous section 3). Ces concepts se caractérisent par une convergence relative d'un certain nombre d'auteurs provenant de leurs référents issus en particulier des travaux d'Argyris (et la distinction entre le "tacite" et "l'explicite"), bien que les classifications et typologies relatives aux savoirs et connaissances puissent être assez diverses (Chauvel et Despres²⁵¹, 1999).

Les trois approches retenues paraissent a priori plus riches que celles relatives à l'investissement formation et au capital humain (au sens strict de la valorisation des ressources humaines et non dans l'acception, qui a trait aux modalités plus collectives de gestion des savoirs dans l'entreprise) parce qu'elles proposent une lecture dynamique des phénomènes, intégrant de manière explicite les questions d'apprentissage collectif, plus large que celles offertes par les notions de capital humain et d'investissement formation.

Ces trois approches permettent d'aborder les questions d'acquisition, de transmission et de préservation des savoirs et des connaissances nécessaires à l'entreprise sous une logique qui ne soit pas seulement celle de l'optimisation de court terme qui prévaut généralement.

En revanche, elles souffrent du handicap méthodologique de la diversité des points de vue et des approches, qui ne permettent pas de disposer d'une base unique conceptuelle de lecture des phénomènes. De ce point de vue, la distinction en trois parties, de manière à faciliter l'exposé qui suit, conduit donc à établir une frontière artificielle entre chacun de ces concepts, alors qu'ils sont fortement liés.

3.1.1. Le concept d'apprentissage organisationnel

Le concept d'apprentissage organisationnel donne lieu à une pluralité d'approches qui en rendent l'analyse difficile. Il est possible de s'appuyer en particulier sur les travaux

²⁵¹ Une segmentation différente de celle retenue dans cette thèse est proposée par ces auteurs, qui montrent que le management des connaissances puisse être segmenté sur quatre axes : le processus cognitif (entendu ici comme les modalités d'acquisition, de conservation et d'utilisation des savoirs) ; la nature des connaissances ; le niveau d'utilisation des connaissances (en distinguant l'individu, le groupe et l'organisation) et le contexte d'utilisation (la connaissance n'a de sens qu'en fonction du contexte spécifique à l'entreprise dans laquelle elle est utilisée). Chauvel Danièle, Despres Charles, Cartographier le management des connaissances, dossier L'Art du management de l'information, numéro 8, pages IV et V, Les Échos, 19-20 novembre 1999.

de De La Ville²⁵² (1998), Gomez²⁵³ (1998) et Pedon²⁵⁴ (1996) pour définir le terme. Ces différents auteurs estiment qu'il n'existe pas de définition qui recueille l'adhésion générale et que le concept reste relativement imprécis.

De La Ville propose une définition de l'apprentissage organisationnel en l'appréhendant comme un processus collectif d'acquisition et d'élaboration de connaissances et de pratiques participant au remodelage de l'organisation, tout en précisant qu'elle écarte de ce fait tous les travaux relatifs au contenu de l'apprentissage.

Pédon estime de son côté que les différentes définitions qu'elle présente dans ses travaux se rejoignent sur cinq points qui portent (Pedon, 1996, page 6, op. cité) sur :

- La finalité de l'apprentissage organisationnel qui "est d'accroître l'efficacité et les performances de l'organisation, de façon permanente, grâce à un processus d'acquisition de nouveaux savoirs et connaissances" ;
- la nature collective du processus "qui résulte des interactions entre les comportements et les apprentissages individuels". Plusieurs auteurs se rejoignent aussi pour constater que le savoir collectif peut être plus ou moins la somme des savoirs individuels. Mais Koenig²⁵⁵ (1997, page 171) estime que c'est sur ce point que les controverses sont les plus vives, entre les tenants du fait que seuls les individus sont en capacité d'apprendre et ceux qui considèrent que l'on peut traiter les connaissances comme des flux d'information à destination de tous les personnels ;
- la permanence du processus de création, d'accumulation, mais aussi de destruction de savoirs (la nécessité de désapprendre les savoirs dépassés) ;
- la nécessité de l'engagement de tous les membres de l'organisation pour anticiper et s'adapter aux évolutions de l'environnement ;
- la logique systémique du processus, qui suppose interrelation et circulation de l'information.

²⁵² La Ville, Valérie-Inès de, L'apprentissage organisationnel : perspectives théoriques, Les Cahiers français, pages 96 à 104, Management et organisation des entreprises, numéro 287, juillet-septembre 1998, La documentation française.

²⁵³ Gomez Marie Léandre, De l'apprentissage organisationnel à la construction de connaissances organisationnelles, cahier de recherche numéro DR 98015, ESSEC, 30 pages, 1998.

²⁵⁴ Pedon Amédée, Changement technologique et apprentissage organisationnel : une synthèse de la littérature, cahier de recherche numéro 96-6, série Stratégie, 43 pages, 1996, Université de Nancy 2.

²⁵⁵ Koenig Gérard, Apprentissage organisationnel, article numéro 10, pages 171 à 187, Encyclopédie de gestion, tome 1, 2ème édition, Economica, 1205 pages, mai 1997.

Ce concept d'apprentissage organisationnel pose la question de l'apprentissage de l'organisation, source de débats entre les auteurs qui distinguent modalités d'apprentissage individuel et modalités d'apprentissage collectif. Ces thèmes sont développés dans les pages qui suivent.

3.1.2. Les compétences individuelles et collectives et leur gestion

Le modèle de la compétence s'oppose, pour la plupart des auteurs, au modèle de la qualification. Très schématiquement, ce dernier permettait dans le passé, dans un contexte de relative stabilité de la relation de travail, de définir un système de rémunération à partir des capacités individuelles, du contenu du poste et de facteurs plus généraux tels que l'ancienneté. Le modèle de la compétence permet de dépasser les limites des systèmes antérieurs en mettant l'accent sur la mobilisation des personnels, en s'attachant à définir des modalités de valorisation de la contribution à la production de valeur (Paradeise et Lichtenberger²⁵⁶, 2001).

Le modèle de la compétence modifie donc l'approche de la relation salariale par la prise en compte de nouvelles attentes en termes de compétences transversales ou collectives et sur les conditions et modalités d'acquisitions de ces compétences.

Les différentes conceptions du processus d'apprentissage reposent sur les notions de connaissances tacites et implicites, la plupart des auteurs admettant cette dernière distinction entre ces deux types de connaissances, même si Le Boterf²⁵⁷ (1995), par exemple propose une autre approche, basée sur les concepts de méta-connaissances (la démarche de formalisation de ce que l'on sait faire) et de méta-cognition (la démarche qui correspond à décrire la manière dont on s'y prend pour décrire ce que l'on sait faire).

Les connaissances tacites ou procédurales (Girod²⁵⁸, 1995) sont les connaissances qui ne peuvent être échangées par le langage et qui sont le résultat de l'expérience et de la pratique. Les connaissances tacites comportent deux formes : les connaissances de

²⁵⁶ Paradeise Catherine, Lichtenberger Yves, Compétence, compétences, pages 33 à 48, in dossier Compétence, pages 8 à 66, numéro 1, volume 43, revue Sociologie du travail, janvier-mars 2001.

²⁵⁷ Le Boterf Guy, De la compétence, essai sur un attracteur étrange, Editions d'Organisation, 176 pages, septembre 1995.

²⁵⁸ Girod Martine, La mémoire organisationnelle, pages 30 à 42, numéro spécial, Les chemins du savoir dans l'entreprise, Revue française de gestion, numéro 105, septembre-octobre 1995.

contexte (les valeurs, les normes implicites, la culture de l'entreprise, connaissances plus ou moins partagées dans l'entreprise) et les connaissances pratiques, c'est-à-dire les savoir-faire et tours de main acquis par l'expérience (Reix²⁵⁹, 1995 ; Regnier²⁶⁰, 1995).

Les connaissances explicites, qualifiées aussi de connaissances déclaratives ou de connaissances formalisées, sont celles qui peuvent être transmises par le discours oral ou écrit, sans perte d'intégrité, une fois les codes de base assimilés par les individus concernés. Ce concept est généralement articulé avec le concept de routines organisationnelles, qui est défini au niveau de l'entreprise, par analogie avec le savoir-faire de l'individu.

Une routine organisationnelle est un processus permanent, mis en place pour faciliter la prise de décision ou l'action, résultat d'un apprentissage et permettant à l'organisation de fonctionner de manière efficace et efficiente, de manière plus rapide et moins coûteuse, du fait de sa stabilité sur une période donnée. (Coriat et Weinstein²⁶¹, 1995). Ainsi défini, il s'agit d'un répertoire de procédures pré-établies en rapport avec des situations de travail spécifiques qui permettent aux salariés d'agir immédiatement de manière adaptée et à l'entreprise de faire des économies de fonctionnement. Bien évidemment, l'entreprise doit être en capacité de permettre l'apprentissage et la diffusion de ces routines. De plus, l'entreprise doit en principe favoriser leur adaptation, car la routine peut empêcher l'identification de réponses nouvelles face à un contexte concurrentiel qui se modifie (Moingnon et Rannantsoa²⁶², 1995).

Le repérage, puis la mise en mémoire, la formalisation des procédures peut en effet être contre-productive, car une trop forte mise en routines des connaissances peut conduire l'entreprise à perdre sa capacité à inventer de nouvelles solutions (Doz²⁶³, 1994), ou sa

²⁵⁹ Reix Robert, Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise, pages 17 à 28, numéro spécial, Les chemins du savoir dans l'entreprise, Revue française de gestion, numéro 105, septembre-octobre 1995.

²⁶⁰ Regnier François, Les connaissances tacites : un rôle stratégique dans l'entreprise, pages 127 à 132, numéro spécial, Les chemins du savoir dans l'entreprise, Revue française de gestion, numéro 105, septembre-octobre 1995.

²⁶¹ Coriat Benjamin, Weinstein Olivier, Les nouvelles théories de l'entreprise, 218 pages, Livre de poche, 1995.

²⁶² Moingnon Bernard, Rannantsoa Bernard, Comment rendre l'entreprise apprenante, pages 96 à 103, numéro 78, Expansion management review, septembre 1995.

²⁶³ Doz Yves, Le dilemme de la gestion du renouvellement des compétences clefs, pages 92 à 103, numéro 97, Revue française de gestion, janvier-février 1994.

capacité concurrentielle en rendant trop “lisibles” ses savoir-faire distinctifs (Campinos-Dubernet et Marquette²⁶⁴, 1998).

La plupart des auteurs s'appuient essentiellement sur les travaux de Argyris et Schön²⁶⁵ (1978 et 2002) et ceux de Winter²⁶⁶ (1987). Pour Argyris et Schön, le processus d'apprentissage organisationnel s'effectue lorsque les membres d'une organisation, confrontés à une situation imprévue conduisent une investigation qui amène à modifier les procédures en vigueur et à diffuser ces nouvelles procédures, par exemple par la formation (Bodlin et Bremer de A.D. Little²⁶⁷, 1996).

Si la distinction tacite-implicite est généralement admise, en revanche, plusieurs questions font l'objet de débats. Pour certains auteurs, seuls les individus apprennent. Senge²⁶⁸ (1991) montre en particulier que ce sont les individus qui apprennent, mais que l'apprentissage collectif de l'organisation se fait au travers des équipes de travail.

Pour d'autres, l'organisation dispose d'une capacité d'apprentissage (Garvin²⁶⁹, 2000, page 103), définie comme :

- Un processus d'amélioration de son fonctionnement grâce à une meilleure connaissance et une meilleure compréhension ;
- le processus de détection et de correction d'erreurs ;
- la mise en commun des visions, de la connaissance, des schémas mentaux, qui se construit sur la connaissance et l'expérience passées, c'est-à-dire sur la mémoire ;

²⁶⁴ Campinos-Dubernet Myriam, Marquette Christian, Les normes d'assurance qualité ISO 9000 : prescription accrue ou opération de dévoilement des savoirs de l'entreprise ?, revue Bref, numéro 140, Centre d'études et de recherches sur les qualifications, 4 pages, mars 1998.

²⁶⁵ Argyris Chris et Schön Daniel A., Organisation learning : a theory of action perspective Addison Wesley, Reading Mass, 1978. La traduction de la première édition américaine par M. Aussanaire et P. Garcia-Melgares : Apprentissage organisationnel, théorie, méthode, pratique, De Boeck Université, 379 pages, janvier 2002.

²⁶⁶ Winter S., Knowledge and competence as strategic assets, Ballinger, 1987, cité notamment par J.L. Arrègle, page 14, L'identification des actifs stratégiques, première étape de l'analyse « based resource », Rodige, IAE Nice-Sophia Antipolis, numéro 95/01, 1995.

²⁶⁷ Bodlin Nils, Bremer Paul, A.D. Little, L'Art de mesurer l'apprentissage organisationnel, pages 17 à 23, numéro 80, Expansion management review, mars 1996.

²⁶⁸ Senge Peter, The fifth discipline : the art and practice of the leaning organisation, Currency Doubleday, 1990 ; traduit par Hervé Plagniol, La cinquième discipline, l'art et la manière des entreprises qui apprennent, édition First, 462 pages, 1991. En particulier, doivent être maîtrisées les modèles mentaux et les représentations du monde de chaque individu ainsi qu'une vision partagée des objectifs de l'entreprise. Ces facteurs sont les conditions préalables à la mise en œuvre des deux savoir-faire essentiels pour cet auteur de l'apprentissage en équipe : le dialogue (écoute active et échange d'opinions argumentées) et la maîtrise des réflexes d'auto-défense.

²⁶⁹ Garvin David A., Créer une organisation intelligente, page 65 à 106, le knowledge management, Harvard Bussiness Review, Editions d'Organisation, 276 pages, mars 2000.

- la capacité à modifier la gamme de ses comportements, grâce à son (système de) traitement de l'information ;
- de plus, les organisations apprennent lorsqu'elles intègrent les conséquences de l'histoire aux procédures qui guident leur comportement.

Encore faut-il aussi que l'entreprise soit en capacité d'identifier les savoir-faire distinctifs qui lui sont nécessaires, qu'elle soit en capacité d'identifier l'utilité des différentes connaissances détenues et leur rareté (Ballay²⁷⁰, 1997b), en vue de la capitaliser (Fouet²⁷¹, 1997).

Cette question de capitalisation des connaissances et processus clefs pour la compétitivité de l'entreprise soulève de nouveau la nécessité de tenir compte de facteurs plus généraux que sont les orientations stratégiques de l'entreprise, mais aussi notamment d'une certaine transversalité au sein de l'entreprise, des processus de coopération ou du fonctionnement en réseau à l'intérieur de l'organisation et de systèmes informatiques permettant de démultiplier l'information, c'est-à-dire un ensemble de conditions permettant la diffusion des compétences (Rabasse²⁷², 1999 ; Le Boterf²⁷³, 1997 ; Gilbert et Schmidt²⁷⁴, 1999 ; Gomez, 1998, op cité ; Nonaka et Takeuchi²⁷⁵, 1997).

Les ouvrages de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) proposent des méthodes pour déterminer quels sont les processus créateurs de valeur (les processus critiques contributifs de la performance de l'entreprise) et passent de référentiels constitués de listes de tâches à des référentiels considérés comme

²⁷⁰ Ballay Jean-Luc, La boîte noire des savoir faire, pages 111 à 119, Expansion Management Review, mars 1997.

²⁷¹ Collectif, Connaissances et savoir-faire en entreprise : intégration et capitalisation, coordination Fouet Jean-Marc, Hermès, août 1997, 414 pages.

²⁷² Rabasse Françoise, Production de compétences collectives, cahier de recherche 51/99, 24 pages, Larego, 1999, Université de Versailles, Saint-Quentin en Yvelines.

²⁷³ Le Boterf Guy, De la compétence à la navigation professionnelle, Editions d'organisation, 295 pages, avril 1997.

²⁷⁴ Gilbert Patrick et Schmidt Géraldine (ouvrage collectif sous la direction de), Evaluation des compétences en situation de gestion, avec le concours de la Commission Européenne, Economica, INFPC, 161 pages, mars 1999.

²⁷⁵ Nonaka Ikopiro, et Takeuchi Hirotaka, La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante et contributions de Marc Ingham, De Boeck Université, 301 pages, septembre 1997.

des structures de compréhension d'un processus professionnel (du Roy Lemay et Paulino²⁷⁶, 2003, pages 39 à 44).

Cette question de la diffusion des connaissances soulève celle du risque pour l'entreprise, puisque cette diffusion, en principe réservée aux seuls collaborateurs peut être plus large et donc accessible à d'autres, concurrents en particulier si les mesures permettant de protéger ces éléments ne sont pas prises ou respectées (Arrègle²⁷⁷, 1995).

La question des modalités de mise en œuvre effective des apprentissages n'est toutefois pas abordée explicitement de manière systématique (à quelques exceptions près telles les travaux de Le Boterf en particulier), bien que la nécessité d'un outil de formation soit présente (ou implicite) chez la plupart des auteurs. A noter cependant deux applications pratiques : les travaux de Quinn, Anderson et Finkelstein²⁷⁸ (2000), et ceux du CIGREF²⁷⁹ (2000).

Quinn, Anderson et Finkelstein proposent une démarche de mise en œuvre de gestion des savoirs, formalisée et illustrée d'exemples, qui passe en particulier :

- Par la présence de systèmes et de programmes informatiques permettant la circulation des savoirs ;
- par la nécessité de vaincre les réticences des personnels vis-à-vis de la collaboration transversale (les spécialistes en particulier) ;
- par la remise en cause des organigrammes pyramidaux classiques au profit d'une "structure inversée" qui reconnaît la prédominance de l'exercice des compétences ;
- ainsi que par la nécessité pour les acteurs d'être tous impliqués de manière volontaire dans la communication et la diffusion des connaissances, dans leurs domaines d'excellence.

²⁷⁶ Roy Olivier du, Lemay Jean, Paulino Christophe, La gestion des compétences : expériences d'entreprises et enseignements, Editions de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), 168 pages, juin 2003.

²⁷⁷ Arrègle Jean Luc, Le savoir et l'approche ressource based : une ressource et une compétence, numéro spécial dossier Les chemins du savoir, pages 84 à 94, numéro 105, septembre-octobre 1995, Revue française de gestion.

²⁷⁸ Anderson Philip, Finkelstein Sydney, Quinn James Brian, La gestion du capital intellectuel : comment tirer le parti des meilleurs, pages 197 à 230, Le Knowledge management, Harvard business review, Editions d'Organisation, 276 pages, mars 2000.

²⁷⁹ CIGREF (Club informatique des grandes entreprises françaises), Gérer les connaissances : Défis, enjeux et conduite de projet, 102 pages, octobre 2000, publications disponibles sur le site <http://www.cigref.fr>.

La méthodologie proposée par le CIGREF est le fruit du travail d'un groupe de réflexion constitué avec des représentants de grandes sociétés françaises, sur la base des "tableaux de suivi des performances" ("balanced scorecard", ou tableaux de bord prospectifs sur lesquels nous reviendrons plus loin).

La démarche proposée prend appui sur les méthodologies de mise en oeuvre de projets. Après avoir identifié les enjeux et objectifs visés (en particulier avoir déterminé les connaissances à cartographier en priorité et défini les moyens qui seront affectés au projet), cette démarche consiste :

- À définir des groupes projets, et parmi eux des projets pilotes, impliquant salariés et direction ;
- à définir puis créer ou faire évoluer les outils, les technologies, les attitudes de management et les modes d'organisation ;
- à appliquer les méthodologies de capitalisation des savoirs et des connaissances retenues (sont évoquées en particulier, sur la base de travaux qui seront développés plus loin dans cette thèse, ceux de Prax, 2000 et de Bück, 1999, les méthodes Merex, Capex, MKSM –Method for knowledge system management...).

Ces deux méthodologies se rejoignent sur bien des points et plus particulièrement sur la remise en cause des organisations ; la nécessité d'impliquer tous les salariés, direction générale comprise, et de vaincre les réticences au changement ; la nécessité de mettre en oeuvre de nouveaux outils et moyens permettant la circulation de l'information.

De manière moins ambitieuse au regard des remises en cause qu'implique une telle démarche, quelques auteurs proposent des classifications qui permettent une formalisation des modalités de diffusion des connaissances collectives. Ainsi, Girod (1995, op. cité), tout en constatant que les tentatives de formalisation sont souvent peu efficaces, propose une grille de lecture des systèmes de diffusion de la mémoire organisationnelle (tableau 16).

Tableau 16 : Les sous-systèmes de la mémoire organisationnelle

Composante Niveau de traitement	Déclarative (savoirs)	Procédurale (savoir "comment faire")	De jugement (savoir "que faire")

Individuel	savoirs détenus par chaque individu (cerveau et documents) et mis au service de l'organisation (1)	savoir faire de chaque individu (dans son cerveau essentiellement), mis au service de l'organisation (4)	mémoire prospective de l'individu et savoir "interpréter", qui repose sur son expérience, mis au service de l'organisation (7)
Centralisé non collectif	acquisition de savoirs auprès d'un autre individu ou création d'un nouveau savoir par interaction (2)	création d'un savoir commun par un travail en commun (5)	création d'une interprétation commune (8)
Centralisé	savoirs contenus dans les banques de données centralisées (3)	procédures inscrites dans les manuels (6)	culture légitimée, formalisée sous forme de documents (9)

Source : M. Girod, La mémoire organisationnelle, Revue Française de gestion, numéro 105, page 37.

Malgré les difficultés, les avancées conceptuelles conduisent à la proposition d'outils qui permettent de dépasser la seule pratique de l'apprentissage individuel dans l'entreprise, en particulier par la "promotion" de l'apprentissage en équipe (Senge, 1991, op. cité) ou par l'identification et l'appui à la diffusion des savoirs sur des élites ou des "groupes vecteurs des processus d'apprentissage" (Probst et Büchel²⁸⁰, 1995, pages 60 et suivantes) . Ainsi Durand²⁸¹ (2000), par exemple, propose-t-il une démarche visant à constituer un référentiel de compétences et un processus d'accumulation dynamique des compétences qui prend appui sur des facteurs culturels (d'appropriation d'identité), ces facteurs culturels étant diffusés avec les savoir-faire par des modalités du type du compagnonnage (il s'agit pour cet auteur d'un processus d'apprentissage par le faire et par l'échange).

D'autres auteurs vont au delà de la notion d'apprentissage collectif et s'attachent à proposer des modèles de diffusion de la connaissance dans l'entreprise, formalisés autour du concept de l'entreprise apprenante.

3.1.3. Le concept de l'entreprise apprenante

²⁸⁰ Büchel Bettina S.T., Probst Gilbert J.B., La pratique de l'entreprise apprenante, Editions d'Organisation, août 1995, 192 pages.

²⁸¹ Durand Thomas, L'alchimie de la compétence, pages 84 à 102, numéro 127, Revue française de gestion, janvier-février 2000.

Le concept de l'entreprise apprenante s'appuie notamment sur les travaux de Nonaka et Takeuchi (1997, op cité). Ces travaux s'appuient sur la distinction entre savoirs tacites et explicites de Winter déjà évoqués, mais ils dépassent cette approche pour proposer, d'une part quatre modes de transmission des connaissances, en fonction de leur niveau de formalisation, d'autre part un modèle de management de la création de connaissance²⁸².

La transmission de la connaissance peut se mettre en place et donner lieu à une "spirale vertueuse" permettant de créer des connaissances collectives, ce qui n'est toutefois possible que lorsqu'un certain nombre de conditions sont remplies et en particulier :

- La définition d'objectifs partagés dans l'organisation, l'identification des types de connaissances à développer et la définition d'un modèle opérationnel de gestion ;
- l'autonomie, la volonté de partage des connaissances et expériences et l'adhésion des salariés au processus d'apprentissage permanent, pour qu'ils soient en capacité de saisir des opportunités inattendues ;
- la "diversité requise" (diversité interne d'une organisation), le "chaos créatif" correspondant à la possibilité de créer des ruptures de routines.

Le concept d'entreprise apprenante dépasse donc la frontière entre capacités d'apprentissage individuel et collectif, en postulant qu'au travers des dynamiques collectives, les personnels d'une entreprise sont en capacité de développer des compétences d'un niveau différent et "supérieur" pour l'entreprise à la somme des compétences individuelles.

Ces compétences nécessitent dans tous les cas la présence d'un "socle" commun à tous les membres de l'organisation, en particulier un projet d'entreprise partagé, un langage

²⁸² Pour les auteurs, l'entreprise dispose de quatre modes de transmission des connaissances :

- La socialisation est un processus de partage d'expériences, de transmission de connaissances tacites sans recours à la formalisation orale ou écrite, mais par l'observation, l'imitation et par la pratique.
- L'extériorisation (qualifié aussi d'articulation par les auteurs) est le processus de transmission de connaissances qui passe par une démarche de formalisation et de conceptualisation.
- La combinaison est un processus de systématisation de concepts, utilisé par les organisations en système de connaissances, qui se met en œuvre au cours de réunions, par production de documents et de bases de données.
- L'intériorisation, enfin, est un processus qui correspond au fait que les connaissances acquises par les modes précédents sont intériorisées par les individus dans leurs modèles mentaux et deviennent de ce fait de nouvelles connaissances tacites. Il s'agit toutefois ici de modèles mentaux collectifs, de savoir-faire partagés par tous les membres de l'organisation, puisqu'ils sont la « conséquence » de transmissions de connaissances acquises dans l'organisation. De ce fait, pour I. Nonaka et H. Takeuchi, il s'agit d'actifs qui peuvent être valorisés et donner lieu à une nouvelle diffusion du type de la socialisation.

commun, un système de coordination, ainsi que des méthodes permettant de capitaliser, c'est-à-dire de collecter, de préserver, puis de diffuser les savoirs (Anciaux²⁸³, 1994 ; Ballay²⁸⁴, 1999).

Tous les travaux qui précèdent se rejoignent en particulier sur les pratiques opérationnelles de management, qui se situent toujours à la frontière entre l'individu et l'organisation. Ces pratiques portent, pour certaines, sur les modalités de gestion et d'apprentissage individuel ou collectif, de la connaissance ; pour d'autres, sur les modalités de recours aux technologies de l'information.

Ces travaux soulèvent la question des modalités de gestion du changement dans l'entreprise, les meilleurs résultats étant obtenus dès lors que l'apprentissage organisationnel est un processus intégré au travail, parce que tout savoir est contextualisé (la plupart des auteurs s'accorde sur ce point), surtout parce qu'il est le résultat de pratiques expérimentales en conditions de travail, en réaction à une difficulté, pratiques qui seront ensuite généralisées à l'ensemble des membres du collectif de travail (Lapointe²⁸⁵, 1997).

D'autres travaux complètent ces angles d'analyse avec des propositions d'indicateurs de l'immatériel visant à caractériser ces éléments. Ces démarches, tels que le Navigateur de Skandia, qui font l'objet de la sous section suivante.

3.2. Le Navigateur de Skandia et les expériences de même nature

Les travaux qui suivent montrent qu'il est possible de dépasser un certain nombre des limites que nous avons constatées sur les indicateurs de nature financière pour caractériser les actifs immatériels. Les réflexions sont loin d'être achevées, cependant en raison des questions posées, qui portent principalement sur le nombre d'indicateurs qui serait nécessaire, sur la nécessité ou non d'un équilibre entre indicateurs financiers

²⁸³ Anciaux Jean-Pierre, L'entreprise apprenante : vers un partage des savoirs et des savoir-faire dans les organisations, Editions d'Organisation, avril 1994, 215 pages.

²⁸⁴ Ballay Jean-François, Les processus clefs de gestion des savoirs, pages 111 à 119, numéro 95, Expansion management review, décembre 1999.

²⁸⁵ Lapointe Jean-Jacques, Les communautés d'engagement : le cœur des organisations apprenantes, de Fred Kofman et Peter Senge, texte traduit et adapté par J. J. Lapointe, 16 pages, Université de Laval, octobre 1997, <http://www.fse.ulaval.ca/fac/en/cours/html/kofsen.html>,

et indicateurs d'autre nature et sur les caractéristiques de ces derniers (Meyer²⁸⁶, 1997). Le navigateur de Skandia n'échappe pas à ces questions, mais offre le mérite de proposer une vision globale de l'entreprise.

Cette approche est construite sur la base du constat par l'entreprise que la valeur des sociétés cotées se situe en moyenne deux fois au-dessus de leur valeur comptable (Edvinson et Malone²⁸⁷, 1999, sur la base de l'indice annuel publié par la société Morgan Stanley). Des données plus récentes²⁸⁸ montrent qu'entre 1990 et 1997, l'écart entre la valeur comptable et la capitalisation boursière des sociétés américaines inscrites au Dow Jones s'est accru, pour passer de 2 à 4 (la valeur exprimée par les marchés financiers est 4 fois supérieure au montant des fonds propres - les actifs moins les dettes - de ces sociétés).

Sur la base de ces constats, différentes sociétés comme Celemi, WM Data ou Skandia ont cherché à développer dans le début des années quatre-vingt-dix, un outil de présentation des comptes qui complète les documents financiers traditionnels. L'objectif de ces outils était de communiquer, de manière à montrer que les sources de valeur de l'entreprise se situaient autant sur les connaissances et savoirs et leur maîtrise que sur les éléments financiers ou matériels. Il s'agissait aussi de valoriser le long terme et la prise de risque des investisseurs, sans pour cela modifier les données comptables et financières elles-mêmes, de façon à ne pas être accusé de tromper le marché.

Skandia a donc cherché à créer des indicateurs de valeur de l'immatériel, sur la base du postulat selon lequel pour créer une valeur durable et mettre en œuvre une vision commerciale et la stratégie qu'elle implique, l'entreprise doit maîtriser cinq domaines de facteurs clefs de succès (la démarche, évoquée dans de nombreux articles est détaillée dans l'ouvrage de Edvinson et Malone (1999, op. cité) ; voir aussi Bounfour, 1998, op. cité, ainsi que Skandia²⁸⁹). Pour les auteurs, ces cinq domaines ne constituent pas eux-mêmes du capital, mais sont à l'origine de ce capital immatériel. Ils comprennent :

²⁸⁶ Meyer Marshall W., Les secrets de la performance, Dossier L'Art du management, numéro 14, pages VIII et IX, Les Echos, 18-19 avril 1997.

²⁸⁷ Edvinson Leif, Malone M, Le capital immatériel de l'entreprise : Identification, mesure, management, collection Mazars-Maxima, Laurent du Mesnil Editeur, 278 pages, 1999.

²⁸⁸ Salin André, Quand l'investissement devient immatériel, pages 30-31, revue Alternatives économiques, hors série numéro 43, premier trimestre 2000.

²⁸⁹ <http://www.skandia.com>

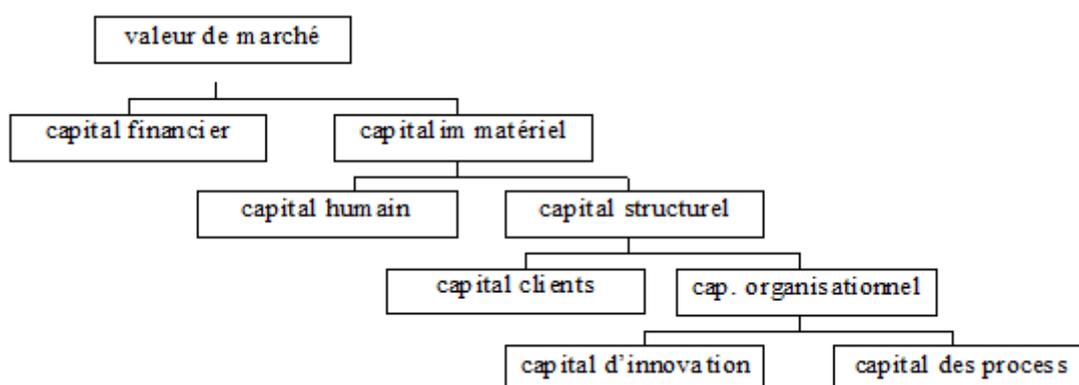
- Les finances, qui retracent le passé de l'entreprise ;
- les clients ;
- les process ;
- les ressources humaines ;
- le renouvellement et le développement.

Ces cinq domaines constituent le socle de l'outil de lecture du capital immatériel de l'entreprise, que Skandia a nommé le Navigateur et qui est conçu comme un système d'information de synthèse permettant de caractériser le capital immatériel. Ce dernier est défini comme la détention d'un savoir, d'une expérience concrète, d'une technologie d'organisation, de relation avec les clients et de compétences qui confèrent un avantage concurrentiel à l'entreprise (Edvinson et Malone, 1999, page 68).

Les indicateurs qui caractérisent ce capital immatériel dans le Navigateur visent donc à révéler les formes cachées de la valeur. Edvinson et Malone présentent ces dimensions sous la forme d'une arborescence qui combine (tableau 17) :

- Le capital humain, c'est-à-dire les connaissances, les compétences, les dynamiques de l'organisation et ses capacités à entretenir tout cela ;
- et des ressources propres à l'entreprise (le capital structurel), comportant d'une part les technologies de l'information, les bases de données, les concepts organisationnels et leur documentation, les brevets, les marques ; d'autre part, le capital-clients.

Tableau 17 : Schéma de la valeur de Skandia



Source : L. Edvison et M. Malone, 1999.

Le Navigateur est constitué d'un ensemble relativement conséquent d'indicateurs sur chacun des cinq domaines (de 20 à 27 indicateurs par domaine), soit au total une liste de 164 indicateurs permettant de caractériser l'immatériel. Ces indicateurs sont de natures diverses, données en valeur monétaire ou physique, en valeur dite concurrentielle (en pourcentage, part de marché, par exemple), ou sous forme de données comparatives. Ils doivent permettre l'appréhension des dynamiques et des processus de développement, mais restent en grande partie emprisonnés dans la logique temporelle du rythme annuel des rapports d'activité présentés aux actionnaires et aux investisseurs.

Dans un esprit identique, mais de manière plus "succincte", WM Data publie depuis le milieu des années quatre-vingt dix une mesure de la valeur de ses actifs immatériels, distinguant le capital humain, le capital structurel et le capital commercial (Andriaux²⁹⁰ - Mazars Finances, 2001).

Les indicateurs de capital humain de WM Data portent sur les effectifs et leur "qualité", mesurée à partir du niveau de formation et des revenus qu'ils permettent d'obtenir (tableaux 18 à 20).

Tableau 18 : Capital humain

	1995	1996	1997	1998	1999
Nombre moyen d'employés	2.545	3.840	4.769	6.068	7.689
Dont résidents en Suède	2.155	2.930	3.399	4.236	5.391
Dont autres pays scandinaves	390	910	1.370	1.832	2.298
Dont salariés	2.315	3.390	4.275	5.463	6.843
Total 31/12	3.040	4.200	5.150	6.500	8.180
Âge moyen	36	37	37	36	35
Rotation du personnel (%)	10%	12%	13%	12%	13%
CA par personne*	1.408	1.680	1.860	2.266	1.859
VA par personne*	648	665	737	786	767
Revenu/empl. avt amrt goodwill*	114	131	144	175	157
Revenu/empl. après frais fi.*	137	128	133	171	143
Formation universitaire	49%	58%	55%	49%	50%
Formation secondaire	43%	35%	39%	45%	44%
Autres formations	8%	7%	6%	6%	6%

²⁹⁰ Andrieux Marie-Ange, Comment valoriser son capital immatériel, pages 35 à 41, numéro 635, revue Option Finances, 26 mars 2001.

Source : M.A. Andrieux, *Option Finances*, page 41, 26 mars 2001. *
(SEK 000)

Le capital structurel est défini au travers d'une mesure de la part de la valeur ajoutée créée par les brevets et systèmes informatiques détenus.

Tableau 19 : Capital structurel (répartition de la valeur ajoutée en %)

	1996	1997	1998	1999
Conseils	65	70	65	70
Brevets	9	8	5	5
Informatique, réseaux	13	11	11	11
Informatique, matériels	13	11	19	14

Source : M.A. Andrieux, *Option Finances*, page 41, 26 mars 2001.

Le capital commercial est défini sur la base de la répartition des ventes par marchés (géographiques et sectoriels).

Tableau 20 : Capital commercial (répartition en pourcentage des ventes)

	1995	1996	1997	1998	1999
Par marchés					
Danemark	2	13	22	19	21
Finlande	3	11	15	14	17
Norvège	6	3	4	6	6
Suède	87	71	57	59	54
Reste du monde	2	2	2	2	2
Par secteurs					
Administration	33	32	26	22	22
Industrie	28	26	31	38	30
Finances, assurances	10	18	15	13	10
Ventes détail, services	29	24	28	27	28
Télécommunications					10

Source : M.A. Andrieux, *Option Finances*, page 41, 26 mars 2001.

Un exemple de nature proche portant sur Grandvision (optique) et évoqué par Bounfour²⁹¹ (2000), est construit sur quatre types d'indicateurs du capital intellectuel comprenant :

- Le capital humain (effectifs, part des emplois stables, âge moyen, ancienneté, heures de formation effectuées par le personnel) ;
- le capital-mémoire et les méthodes (nombre de programmes de formation, respect des délais de service clients, présence d'un système de suggestion des collaborateurs, nombre de collaborateurs du service qualité) ;
- le capital-clients (nombre de clients, présence d'un document qui formalise les garanties clients, nombre de visites "client mystère", taux de la clientèle ayant une carte fidélité) ;
- le capital-développement (évolution du nombre de magasins, du nombre de magasins rénovés, nombre de salariés bénéficiant d'un plan d'actionnariat, montant de l'intéressement distribué, présence d'action de mécénat).

Le Boston Consulting Group, pour sa part établit des classements internationaux portant sur la valeur immatérielle des entreprises, sur la base d'indicateurs de productivité en valeur monétaire ou sous forme de ratios (L'expansion²⁹², 2000). Cinq indicateurs sont proposés par ce cabinet :

- La productivité économique par salarié, mesurée par la valeur ajoutée créée (après déduction du coût des capitaux investis) par salarié (en valeur monétaire : cet indicateur se serait située entre 60.000 et 144.000 euros par salarié en 1998 pour les dix premières entreprises françaises) ;
- la marge entre productivité et coût du personnel par salarié, mesurée par le rapport (en pourcentage) entre les revenus dégagés par les salariés et leur coût. (les 10 meilleures sociétés françaises auraient un ratio qui se situe entre 34 et 105 %) ;
- l'amélioration de cette marge, mesurée en pourcentage (évolution par rapport à la période précédente ou sur une période donnée : entre 1993 et 1998, la marge serait améliorée de 20 à 60 % dans les dix premières entreprises françaises) ;

²⁹¹ Bounfour Ahmed, La valeur dynamique du capital immatériel, pages 111 à 124, dossier L'immatériel : une nouvelle approche de gestion, numéro 130, Revue française de gestion, septembre-octobre 2000.

²⁹² Basini Bruno, Deschamps Pascale-Marie, Et si l'on classait les entreprises d'après leur matière grise ?, pages, 72 à 76, numéro 616, L'Expansion, 2 au 15 mars 2000.

- le taux de croissance annuel des effectifs moyens (en pourcentage : progression qui serait de 10 à 30 % entre 1993 et 1998 dans les dix premières entreprises françaises) ;
- le rapport entre les coûts de personnel et le coût des capitaux investis. Ce rapport permet de mesurer la part du poids du capital humain dans les entreprises, par rapport aux efforts technologiques. Ainsi, entre Sodexho, pour laquelle le ratio est de 27 (coût des personnels équivalent à 27 fois le coût du capital) et Synthélabo (ratio de 5), l'écart de 1 à 5 et reflèterait selon ces travaux, pour la première le poids du capital humain, pour la seconde (Synthélabo), l'importance du capital intellectuel.

Une autre approche, portant sur Celemi, une société suédoise de formation est basée sur une autre définition du capital immatériel, constitué de trois types d'actifs (Sveiby²⁹³, 2000, pages 34 à 37 et pages 298 à 303) :

- Les composantes internes, c'est-à-dire les structures et processus de fabrication propres à l'entreprise ;
- les composantes externes, correspondant aux relations qualifiées d'intangibles comme les réseaux de clientèle ;
- les compétences des salariés.

Un commentaire relativement précis sur chacune de ces trois dimensions est donné sur cette société comparativement aux concurrents ou au marché (selon les indicateurs évoqués) et accompagné d'un tableau de synthèse (tableau 21).

Tableau 21 : Suivi des actifs incorporels de Celemi, Suède

²⁹³ Sveiby Karl Eric, Knowledge management, les nouvelles richesses de l'entreprise : savoir tirer parti des actifs immatériels de sa société, Mazars Maxima Laurent Dumesnil Editeur, 323 pages, janvier 2000. Voir aussi <http://www.sveiby.com>.

Nos clients (composante externe)	Notre organisation (composante interne)	Notre personnel (compétences)
Croissance/renouvellement Croissance du CA : 44 % Clients améliorant l'infra-structure : 40 %	Croissance/renouvellement % investissement en techno de l'information/valeur ajoutée : 11 % Clients améliorant l'organisation : 44 % % produit RD/valeur ajoutée : 16 % % investissement total en organisation/valeur ajoutée : 23 %	Croissance/renouvellement Années d'expérience professionnelle moyenne : 7.8 (- 25 %) Clients améliorant les compétences : 44 % Compétence totale des experts en années ⁷ : 298 (43 %) Niveau moyen de formation : 3
Efficienc Evolution du CA par client : 4 %	Efficienc Proportion de changement dans le personnel administratif : 4 % Croissance du CA par membre de personnel administratif : 20 %	Efficienc Valeur ajoutée par expert : 867 couronnes (-13 %) Valeur ajoutée par salarié : 665 couronnes (-13 %)
Stabilité Commandes répétées : 66 % % en CA des 5+eros clients : 41 %	Stabilité Turnover du personnel administratif : 0 % Années d'ancienneté du personnel Administratif : 3 ratio de « bleïss » : 64 %	Stabilité Turnover des experts : 10 % Années d'ancienneté des experts ¹² : 2.3 (79 %) Age moyen de tous les employés : 34,0 (- 12 %)

Notes :

- 1 : Personnel administratif : tout le personnel sauf les experts.
- 2 : Clients : répartis en trois rubriques. La mesure est en pourcentage du chiffre d'affaires.
- 3 : Niveau d'éducation : employés à la fin de l'année avec formation de niveau 1 (grundskoda ou école primaire), de niveau 2 (lycée) et de niveau 3 (université).
- 4 : Experts : employés travaillant directement à des projets avec des clients. Les cadres supérieurs sont classés parmi les experts, car ils travaillent activement avec les clients.
- 5 : Cinq plus gros clients : pourcentage du chiffre d'affaires généré par les cinq plus gros clients.
- 6 : Effectifs : deux définitions sont utilisées : effectif moyen employé pendant l'année pour les indicateurs d'efficienc ; effectif de fin d'année pour les indicateurs de croissance/renouvellement et de stabilité.
- 7 : Compétence professionnelle : nombre d'années passées dans la profession actuelle.

- 8 : *Proportion du personnel administratif : effectif du personnel administratif divisé par effectif total en fin d'année.*
- 9 : *Commandes renouvelées : clients déjà présents en 1994 (ceux qui correspondent aux deux tiers des revenus).*
- 10 : *Ratio de "bleus" : nombre d'employés ayant moins de deux ans d'ancienneté.*
- 11 : *CA par membre du personnel administratif : revenus totaux divisés par l'effectif moyen du personnel administratif.*
- 12 : *CA par client : revenus totaux divisés par le nombre moyen de clients.*
- 13 : *Ancienneté : nombre d'années comme employé de Celemi.*
- 14 : *Turnover : nombre de partants divisé par l'effectif du personnel de début d'année.*
- 15 : *Valeur ajoutée : valeur produite par les employés de Celemi après paiement de tous les frais extérieurs.*
- Source : K.E. Sveiby, page 303, 2002 (sur la base du rapport annuel 1995 de Celemi).*

Ces différentes approches montrent que la nature des indicateurs retenus est relativement disparate, que les unités de références sont très diverses. Seiby²⁹⁴ (2001) liste 21 types de propositions d'indicateurs de mesure de l'immatériel utilisés dans les différentes tentatives de caractérisations de ces actifs, classés en quatre catégories :

- **Une première catégorie relative aux approches visant à une mesure monétaire du capital intellectuel et comprenant :**
 - La proposition de "Technology broker" (1996) : le capital intellectuel évalué sur la base d'un diagnostic de l'entreprise en vingt questions qui couvrent les principales dimensions immatérielles ;
 - la valeur pondérée des brevets ("citation weighted patents" de Bondis, 1996) : évaluation des facteurs technologiques sur la base des brevets développés dans l'entreprise et des efforts de recherche-développement ;

²⁹⁴ Seiby Karl Eric, <http://www.sveiby.com>; mise à jour à fin août 2001.

- la méthode d'évaluation du niveau d'expertise ("inclusive valuation methodology" de Mc Pherson, 1998), qui sur la base d'une série d'indicateurs pondérés, aboutit à mesurer une valeur ajoutée monétaire de l'entreprise comprenant la valeur ajoutée immatérielle ;
- la "Value explorerTM" de Andriessen et Tiessen (2000), qui est une méthodologie de KPMG, visant à valoriser cinq types d'actifs immatériels (actifs et talents ; compétences et compétences tacites ; valeurs collectives et normes ; technologies et compétences explicites ; processus de management) ;
- l'évaluation du capital intellectuel ("intellectual asset valuation" de Sullivan, 2000), qui est une méthodologie pour valoriser la propriété intellectuelle ;
- la "Total Value création TVCTM" de Anderson et Mc Lean (2000), qui est une analyse des perspectives de cash flow des activités et de leur impact futur ;
- la "Comptabilité pour le futur" ("accounting for the future AFTF", de H. Nash, 1998), qui évalue les cash flow futurs, en tenant compte des cash flow de la période actuelle.

- **Une deuxième catégorie de méthodes qui s'attachent à calculer la différence entre la capitalisation boursière et la valeur du titre :**

- Le "q" de Tobin, réinterprété par Stewart (1997) et Bontis et alli²⁹⁵ (1999). C'est un ratio (capitalisation boursière rapportée au coût de remplacement des actifs) qui permet une approximation de la part de la valeur des actifs immatériels. Stewart établit aussi la "Market-to-book value" : valeur du capital immatériel de l'entreprise provenant de la différence entre la capitalisation boursière et la valeur nominale du titre ;
- l'"Investor assigned marked value IAMVTM" de Standfield (1998), qui calcule une mesure de la valeur en prenant appui sur la "juste valeur" de l'action de l'entreprise (valeur boursière) et en sépare la dimension immatérielle (capital intangible compris comme l'actif intellectuel, l'amortissement de cet actif et incluant la valorisation du développement de l'avantage compétitif).

- **Une troisième catégorie de méthodes permettant d'évaluer le retour sur investissement des actifs :**

²⁹⁵ Bontis Nick, Dragonetti Nicola C., Jacobsen Kristine, Roos Göran, Les indicateurs de l'immatériel, pages 37 à 46, numéro 95, Expansion management review, décembre 1999.

- L'EVATM (Economic Value added) de Stewart (1997), évoquée en introduction de cette thèse, qui comprend la valeur des actifs immatériels de l'entreprise. Stewart propose aussi une formule visant à mesurer la part de profit excédant le niveau "normal" que procurent les actifs corporels (hard assets) et à considérer que cet excédent correspond à la valeur que procurent les actifs immatériels ("calculated intangible assets") ;
 - dans le même esprit, les revenus du capital immatériel (knowledge capital earnings) sont calculés par Lev (1999) comme la part excédant le niveau "normal" que l'on pourrait obtenir des actifs détenus ;
 - la comptabilisation des coûts des ressources humaines (Human resource costing and accounting : HRCa de Johansson, 1996, Fitz-Ent proposant un indicateur de même nature : Human capital intelligence, 1994), qui calcule la valeur cachée des ressources humaines et établit une valeur de l'immatériel à partir de la contribution des hommes rapportée au coût du travail (cette clef d'entrée peut être rapprochée des travaux de Martory portant sur la valeur du "capital humain", évoqués précédemment) ;
 - la "Value Added Intellectual Coefficient – VAICTM de Pulic (1997), enfin, est une mesure monétaire de l'efficacité d'utilisation du capital intellectuel détenu, mesure établie sur la base de la relation entre le capital utilisé, le capital humain et les actifs (structural capital).
- **Une quatrième catégorie est relative aux "cartes de scores"** (listes d'items) portant sur le capital immatériel. A cette dernière catégorie appartiennent en particulier :
 - Le Navigateur de Skandia, déjà évoqué ;
 - la "Value Chain ScoreboardTM" de Lev, qui est une matrice d'indicateurs non financiers portant sur le cycle de développement de l'entreprise (découverte, apprentissage, mise en œuvre et commercialisation) ;
 - l'"IC-IndexTM" de Roos, Roos, Dragonetti et Edvinsson (1997), qui est constitué d'une compilation d'indicateurs individualisés des biens intellectuels de l'entreprise ;
 - le tableau de bord des actifs immatériels (Intangible asset monitor, de Seiby, 1997), qui propose une sélection d'indicateurs permettant de mesurer le niveau de

développement des actifs immatériels (sur la base des phases de création, croissance, maturité) ;

– le tableau de suivi des performances (balanced scorecard) de Kaplan et Norton (1992), qui mesure l'immatériel dans ses dimensions financières, commerciales (relations clients), organisationnelles et d'apprentissage, auquel se rattache à notre sens la batterie d'indicateurs proposés par l'Observatoire de l'immatériel²⁹⁶, à vocation de "benchmarking".

On ne peut conclure cet état des lieux sans rappeler que l'OCDE, en collaboration avec la Commission Européenne, a élaboré dans le prolongement du Manuel de Frascati, deux outils complémentaires visant à caractériser les activités liées à l'innovation dans l'industrie. Le premier dit "Manuel d'Oslo" (Commission européenne²⁹⁷, 1997) porte sur la mesure des activités scientifiques et technologiques. Le second, connu sous le nom du "Manuel de Canberra" (OCDE, 1995, op. cité) est destiné à identifier plus particulièrement les ressources humaines consacrées à la science et la technologie. En France, le Ministère de l'industrie publie des données relatives à l'innovation dans les entreprises selon les définitions du Manuel d'Oslo par secteur d'activités et portant sur le nombre d'entreprises innovantes en termes de procédés, et/ou de produits et de chiffres d'affaires réalisés sur des produits innovants, ainsi que sur les dépenses de recherche développement dans l'industrie (Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie²⁹⁸, 2005). Ces approches restent cependant largement macro-économiques. Si elles permettent d'identifier des tendances en termes de positionnement et de compétitivité nationale, les indicateurs restent inadaptés pour une approche micro-économique.

Au niveau de l'entreprise, les différentes expériences et les indicateurs qui en découlent, sont encore loin d'être homogènes en matière de mesure de l'immatériel. Les auteurs présentent généralement ces outils comme une première étape vers une mesure universelle de l'immatériel, mais ils sont aussi utilisés, comme c'est en particulier le cas

²⁹⁶ <http://www.observatoire-immateriel.com/>

²⁹⁷ Organisation pour la coopération économique et le développement (OCDE), Manuel d'Oslo, La mesure des activités scientifiques et technologiques : principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique, Commission européenne, Eurostat, 2^{ème} édition, 102 pages, 1997. La 3^{ème} édition est disponible à compter de fin 2005 : <http://www.oecd.org>.

²⁹⁸ Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, L'industrie française : analyse et chiffres clefs, chapitre 8 relatif à l'innovation, pages 102-117, édition 2004/2005, 250 pages, 4^{ème} trimestre 2005.

du Navigateur, comme système d'information, de communication et d'évaluation qui se décline sur les différentes filiales du groupe²⁹⁹.

Il semble que la principale limite soit celle de la "temporalité comptable", le rythme annuel d'établissement des comptes et la forte exigence des actionnaires en termes de retour sur investissement financier étant pour partie en contradiction avec la mesure d'actifs immatériels dont la mesure de la rentabilité immédiate est pour le moins aujourd'hui incertaine. C'est pourquoi, dans nombre de cas, les dirigeants préfèrent masquer ces actifs, plutôt que d'avoir à justifier des dépenses correspondantes. Cette attitude visant à limiter la comptabilisation de l'immatériel dans les présentations des documents financiers pourrait cependant évoluer, en raison de l'intérêt croissant que marquent les analystes financiers pour ce type d'information (Mavrillac et Siesfeld³⁰⁰, 1998 et 1999). À noter cependant qu'en 1995, une étude citée par ces auteurs, montrait que moins de 40 % des analystes encourageaient la publication de données non financières. Une décennie plus tard, si les indicateurs non financiers restent encore à développer, Ernst & Young montre que la reconnaissance des actifs incorporels est encore imparfaite dans nombre de secteurs, avec des situations très contrastées d'un secteur à l'autre (Ernst & Young³⁰¹, 2007)

Cette question de mesure, universelle ou non, conduit cependant à s'interroger sur la nature des phénomènes que l'on souhaite observer et les conditions d'obtention de l'information. Ainsi Besquex-Ollier, Lacroix et Walliser³⁰² (2006) montrent que pour compenser l'absence de reconnaissance d'un certain nombre d'actifs immatériels, les entreprises développent des stratégies de communication visant à donner une lisibilité à l'immatériel, ce qui conduit à une diversité d'informations, non standardisées d'une société à l'autre.

La diversité de ces approches montre que si le recours à des indicateurs non financiers effectué en complément des indicateurs plus traditionnels est la conséquence d'une volonté opérationnelle et stratégique, le choix des paramètres est aussi le fruit d'un

²⁹⁹ Niedercorn Franck, Chez Skandia, chaque salarié travaille à la préservation du capital intellectuel, Les Echos Industrie, page 55, mercredi 19 mai 1999.

³⁰⁰ Mavrillac Sarah, Siesfeld G. Antony, La délicate mesure de l'immatériel, pages 31 à 38, numéro 91, Expansion management review, décembre 1998 (paru aussi sous le même titre dans le numéro 2.629, pages 4 à 9 de la revue Problèmes économiques, septembre 1999).

³⁰¹ Ernst & Young, Le capital immatériel, première richesse de l'entreprise, mars 2007.

³⁰² Bessieux_ollier C., Lacroix Monique, Walliser Élisabeth, Le capital humain : approche comptable versus approche managériale, Revue Internationale sur le travail et la société, 57 pages, mai 2006.

objectif de communication des dirigeants (Bughin-Maindiaux et Comblé-Darja³⁰³, 2001). Cette diversité résulterait donc autant du fait qu'il s'agit d'un domaine de l'information encore en voie de défrichage que du fait que les indicateurs retenus correspondent à des éléments que l'entreprise souhaite valoriser vis-à-vis des marchés financiers.

Il est probable que la jeunesse de l'outil soit aussi à l'origine de cette multiplicité de critères non hiérarchisés. Enfin, le choix des critères repose sur des questions de coûts de collecte, de traitement et d'analyse, comme c'est le cas pour tous les outils de gestion.

D'autres approches sont toutefois proposées, qui peuvent être qualifiées elles aussi "d'approches intégrées", au sens où elles proposent une analyse de l'immatériel basées non plus sur des indicateurs spécifiques définis en fonction de l'angle d'analyse retenu, mais sur les modalités de la création de richesse dans l'entreprise. C'est pourquoi nous porterons le regard maintenant sur les notions de capital intangible et de "base de ressources" ("resource based").

3.3. Le concept de capital intangible : actifs de connaissance et de rareté et la théorie des ressources

Le concept de capital intangible est articulé avec la théorie de la base de ressources, relativement récente, puisque ce concept émerge dans le milieu des années quatre-vingt (Métais³⁰⁴, 2000). La théorie de la base de ressources ("resource based") s'appuie sur le concept de rente de Ricardo, mais aussi sur la nécessité de repenser le concept de chaîne de valeur dans un contexte d'activités de services (Dejoux³⁰⁵, 1997).

³⁰³ Bughin-Maindiaux Christine, Comblé-Darja Karin, Evaluation non financière de la performance d'entreprise et évolutions managériales, pages 31 à 43, numéro 192, dossier, qualité : une ardente obligation, revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, novembre-décembre 2001.

³⁰⁴ Les travaux les plus anciens sur les actifs tangibles et intangibles sont en particulier ceux de B. Wernerfelt, A resource based view of the firm, 1984. Pour E. Métais, ces travaux s'appuient cependant eux-mêmes sur les réflexions de E. Penrose datant de 1959. Ce dernier considère que l'entreprise est un ensemble de ressources productives permettant d'accomplir des tâches particulières. De ces différents travaux, il ressort qu'une ressource est un actif de base intervenant dans un processus global de production de biens ou de services (E. Métais, page 267, 2000) : voir Métais Emmanuel, Ressources, compétences et capacités organisationnelles : repérage des concepts fondateurs de l'approche par les ressources, pages 263 à 278, Actes du 4^{ème} colloque CIMRE « Compétences et réseaux », IAE de Corte, 21 et 22 septembre 2000.

³⁰⁵ Dejoux Cecile, Pourquoi les entreprises françaises s'intéressent à la théorie des ressources ?, pages 7 à 16, numéro 166, Direction et gestion des entreprises, 1997.

La théorie des ressources est basée sur l'hypothèse que l'avantage concurrentiel d'une entreprise prend appui sur les compétences qu'elle détient (un ensemble de ressources plus ou moins hétérogènes) et la manière dont elle les mobilise (les ressources génératrices de valeur). L'approche "base de ressources" propose une démarche visant à identifier les ressources et compétences clefs de l'entreprise, considérées comme un portefeuille de compétences organisationnelles détenues par l'entreprise et susceptibles de procurer un avantage compétitif et une rente future durable ; puis, sur la base de ce portefeuille, à déterminer les objectifs concurrentiels et les créneaux à occuper (Rebière³⁰⁶, 1999).

Cette approche prend appui en particulier sur les notions de ressources tangibles et intangibles et de capital intangible, avec des définitions différentes de celles qui sont retenues par les comptables.

Thévenard³⁰⁷ (1998) distingue les ressources tangibles et intangibles en fonction de leur degré de séparabilité de l'organisation et hiérarchise ressources et compétences, en considérant qu'une compétence résulte d'un processus de combinaison de plusieurs ressources et s'assimile ainsi à une forme d'apprentissage organisationnel (tableau 22).

Tableau 22 : Une typologie des ressources

		Nature des ressources	
		Tangibles	Intangibles
Séparabilité de l'organisation	Ressources séparables	ressources physiques (terrains, équipements, machines)	compétences individuelles
	Ressources dépendantes de l'organisation	ressources financières	réputation, marques, brevets, licences, réseaux de relations, compétences organisationnelles, culture d'entreprise, informations, savoir-faire technologique

Source : C. Thévenard, 1998, actes du XIVème colloque des IAE, page 596.

³⁰⁶ Rebière Philippe, L'avantage compétitif : limites du concept et conséquences opérationnelles, pages 57 à 74, numéro 4, revue Market Management, octobre-novembre-décembre 1999..

³⁰⁷ Thévenard Catherine, La création de valeur dans l'approche « resource-based : une illustration avec la société Téfal, pages 593 à 612, tome 3, Marketing, stratégie et organisation Actes des XIVèmes journées nationales des IAE, Ouest Editions, Presses académiques de l'ouest, 1998.

Arrègle, pour sa part, définit les ressources, comme des actifs spécifiques à l'entreprise, tangibles ou intangibles, pour lesquels il n'existe pas de marché (ressources financières, physiques, humaines, technologies, organisationnelles, réputation), mais aussi comme des routines organisationnelles qui résultent de l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif et des processus organisationnels.

Dejoux (1997, op. cité) présente notamment, de son côté, une classification qui distingue ressources tangibles (les actifs physiques et matériels) et intangibles. Ces dernières sont constituées de deux types d'éléments : les intangibles classés comme des actifs (les inventions, les marques, les brevets, les copyrights, les contrats, les bases de données, les réseaux...) et les intangibles classés comme des compétences (les savoir-faire des salariés, des distributeurs, des fournisseurs, les attitudes collectives, la culture de l'organisation...).

Le capital intangible considéré comme un ensemble d'actifs incorporels comprenant les droits, les réseaux de relations, les incorporels groupés (goodwill) et la propriété intellectuelle (Smith Gordon, Parr Russelle³⁰⁸, 1996).

Le capital intangible est pour Bazet³⁰⁹ (1997, page 247) constitué de deux types d'actifs permettant à l'entreprise de disposer d'une rente³¹⁰, les actifs de rareté et les actifs de connaissances (voir tableau 23), correspondant aux savoirs, savoir-faire et faire savoir (Soulié et Roux³¹¹, 1992, page 445).

Tableau 23 : Le capital intangible et ses rentes

³⁰⁸ Smith Gordon V., Parr Russelle L., Valuation of intellectual property and intangible assets, Ed. Wiley and sons 1898, cité par B. Martory et Ch. Pierrat, 1996, page 42, op. cité.

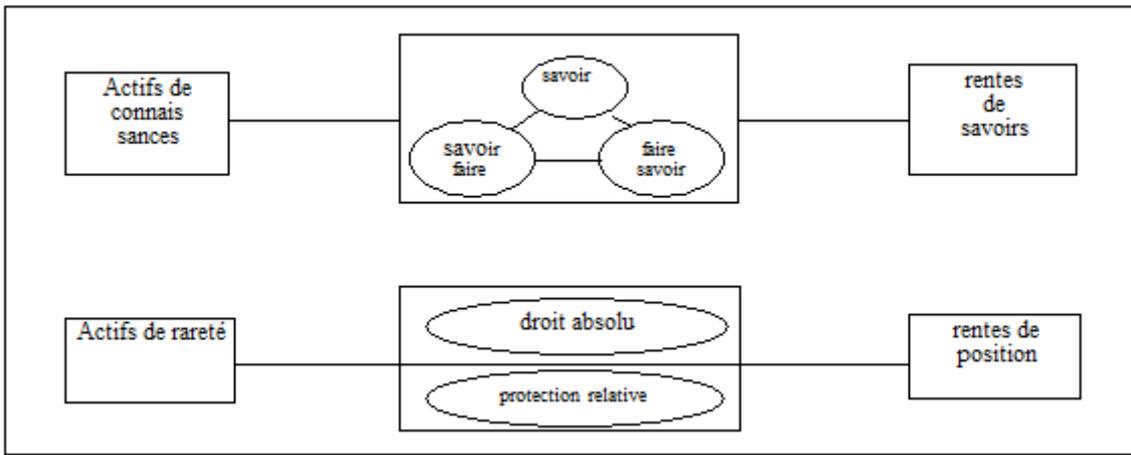
³⁰⁹ Bazet Jean Luc, Immatériel et information externe : analyse épistémologique, théorique et expérimentale, 470 pages, Thèse d'Université, Doctorat es Sciences de gestion, Université de Nice, 1997.

³¹⁰ La rente elle-même a selon Bazet deux sources :

- Une source économique, provenant de l'existence d'une position dominante (l'entreprise détient cette position parce qu'elle dispose d'un fichier clients ou d'un réseau) ;

- une source juridique, provenant de l'existence d'une concession ou d'un droit d'exploitation garantissant une exclusivité temporaire ou indéfinie. Les caractéristiques des droits que procurent les actifs de rareté sont distinctes selon leur source. S'ils sont tous séparables et cessibles, les actifs de rareté de type économique pourraient subir une décote en cas de cession (un fichier commercial résulte de l'accumulation d'informations au fil des années, mais sa valeur dépend de la qualité de l'enseigne de l'entreprise, qui n'est pas forcément identique à celle de l'entreprise qui acquiert le fichier en cas de cession). De plus, les actifs économiques nécessiteraient des dépenses d'entretien, à la différence des actifs de source juridique.

³¹¹ Le savoir comprend les connaissances théoriques. Le savoir faire est constitué de la mise en œuvre effective des savoirs, des moyens d'application concrète. Le faire-savoir est la diffusion de connaissances et d'informations à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise (y compris communication et publicité). In : Roux Dominique, Soulié Daniel, Gestion, collection Premier cycle, Presses Universitaires de France, 513 pages, mai 1992.



Source : J.L. Bazet, *Immatériel et information externe*, 1997, page 247

Si la typologie traduit les particularités de ces actifs (en particulier le fait que les actifs de rareté résultant de l'existence d'un droit d'exploitation reconnu par une concession, un brevet, une licence, ou une limitation naturelle (fréquences hertziennes), ce qui n'est pas le cas des actifs de connaissances (Bazet, page 248) ; ils sont cependant considérés comme indissociables les uns des autres par l'auteur qui estime que la capacité de l'entreprise à engendrer des revenus provient des individus qui détiennent les connaissances et les valorisent par leur mise en œuvre quotidienne.

L'ensemble de cette approche permet néanmoins à Bazet de proposer une classification de l'immatériel et une mesure de chacun des actifs ainsi définis (tableau 24).

Tableau 24 : Classification du capital intangible

Capital intangible	Signes	Supports	Mesure
Actifs de rareté	quota	contrat	prix de marché
	réseau de distribution	fichier, nom, logo	part de marché
	marque	nom, logo	part de marché, notoriété évaluée
	clientèle, achalandage	fichier	part de marché
	brevet	titre de propriété	valeur de marché, coût de production
Actifs de connaissance	logiciel	disque	valeur de marché, coût de production
	copyright	manuscript	valeur de négociation
	goodwill	réseaux, contrats, actions	valeur constatée par différence
	image	relations	notoriété évaluée

Source : J. Luc Bazet, *Immatériel et information externe*, 1997, page 251.

Ces contributions sont intéressantes sur plusieurs points. D'une part, elles proposent un principe pour dissocier clairement les actifs immatériels qui peuvent faire l'objet de séparabilité (les actifs de rareté), des autres actifs immatériels (qui sont les actifs de connaissance) et de distinguer ceux qui peuvent faire l'objet d'un amortissement de ceux qui font l'objet de charges d'entretien assimilables à des frais de pérennisation de l'immatériel.

D'autre part, cette démarche permettrait d'identifier les dépenses engagées pour maintenir et pérenniser le capital intangible au travers des actions réalisées par l'entreprise (tableau 25).

Tableau 25 : Dépenses d'entretien et pérennité du capital intangible

Capital intangible	Signes	Actions
Actifs de rareté	quota	- dépréciation progressive, - actions de lobbying
	réseau de distribution	- dépenses publicitaires, - formation des distributeurs et des commerciaux
	marque	- dépenses publicitaires, dépenses d'image (sponsor.) - entretien des réseaux commerciaux
	clientèle, achalandage	- dépenses publicitaires, politique d'innovation, - efforts d'organisation (qualité, réactivité...)
	brevet	- dépréciation dépressive, - efforts de R et D.
Actifs de	logiciel	- dépréciation progressive, - efforts de R et D.
	copyright	- dépréciation progressive

Connaissance	goodwill	- dépenses d'entretien des savoirs (formation), et des savoir faire (formation, R et D, organisation), - dépenses d'entretien des savoir être (publicité)
	image	- dépenses publicitaires, dépenses de R et D, - dépenses de formation et d'organisation

Source : Bazet J. Luc, immatériel et information externe, 1997, page 255.

Ainsi, la question qui se pose n'est plus celle du budget d'investissement, de l'enveloppe globale de dépenses nécessaire pour créer puis développer un actif immatériel, par analogie aux actifs corporels, mais celle de l'identification des dépenses qui, dans le compte d'exploitation, sont assimilables à l'entretien et au développement des actifs.

Les actifs immatériels faisant l'objet d'une inscription à l'actif du bilan déjà identifié donnent lieu, si le Plan comptable le permet, à des amortissements qui traduisent leur dépréciation, mais aussi les dépenses qui devraient être consacrées à leur préservation. Les autres types d'actifs immatériels peuvent être identifiés au travers des charges consacrées là aussi à leur entretien ou leur développement. Ces approches ont cependant le handicap de n'avoir pas été validées par expérimentations et les conditions dans lesquelles un tel outil de mesure est applicable ne sont donc pas connues, même si certains proposent des clefs de lecture qui donnent des axes de travail (Bouty, Van Wijk et Wright³¹², 1995).

Néanmoins, la question des modalités qui permettent de valoriser ces actifs n'est pas véritablement abordée dans ces travaux, malgré les nombreux apports conceptuels qui existent. C'est pourquoi, la sous section suivante fait l'objet de ces démarches de valorisation au travers des apports du concept de processus.

³¹² Bouty Isabelle, Van Wijk Gilles, Wright Russel W., Les principes du management des ressources fondées sur le savoir, numéro spécial Dossier Les chemins du savoir, pages 70 à 75, numéro 105, septembre-octobre 1995, Revue française de gestion.

3.4. La gestion de l'immatériel au travers des logiques de processus

La gestion des projets, puis celle des processus, fait l'objet d'une abondante littérature, qui ne vise pas forcément à gérer l'immatériel en tant que tel, mais qui débouche sur des approches dont il est possible de s'inspirer sur certains points lorsqu'il s'agit d'analyser ce domaine.

La démarche de projet au sens strict s'entend comme une démarche à conduire face à toute réalisation nouvelle dans l'entreprise (Giard³¹³, 1998). Dans ce cadre, le projet est défini par l'AFNOR comme une démarche spécifique qui permet de structurer méthodologiquement et progressivement une réalité à venir, un moyen pour élaborer une réponse aux besoins d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle (AFNOR, norme X 50-105 sur le management de projet). L'approche projet est donc par définition une méthode qui se renouvelle pour chaque nouveau dossier à développer (Badot et Hazebroucq³¹⁴, 1996, ou Boy, Dudek et Kuschel³¹⁵, 1999).

La notion de processus³¹⁶ est définie de manière relativement consensuelle, bien que les typologies de processus soient assez diverses. Roux et Soulié (1992, op. cité) proposent une définition générique du concept de processus, considéré comme un enchaînement d'étapes et de boucles rétroactives.

Pour Hammer et Champy³¹⁷ (1993), le processus est défini comme une suite d'activités qui à partir d'une ou plusieurs entrées (inputs), produit un résultat (output) qui a une valeur pour un client. Pour Jocou et Lucas³¹⁸ (1992), le processus est un ensemble d'opérations successives en vue d'un résultat déterminé. Un processus exploite des

³¹³ Giard Vincent, Gestion et management de projet, pages 30 à 38, dossier : Management et organisation des entreprises, Les cahiers français, numéro 287, juillet-septembre 1998.

³¹⁴ Badot Olivier, Hazebroucq Jean Marie, Le management de projet, collection Que sais-je ? Presses Universitaires de France, 127 pages, mars 1996.

³¹⁵ Boy Jacques, Dudek Christian, Kuschel Sabine, Management de projet : fondements, méthodes et techniques, De Boeck Université, 154 pages, octobre 1999.

³¹⁶ Certains auteurs retiennent la notion de procédure, définie comme un enchaînement formalisé ou non de plusieurs tâches entre elles, concourant à la réalisation d'une activité. Voir Ramond Philippe, page 72, in « Le management opérationnel : Direction et animation des équipes », Maxima Laurent du Mesnil Editeur, 254 pages, septembre 1993). Dans cette acception, la procédure s'entendrait comme un sous-ensemble inclus dans un processus, c'est pourquoi seul ce dernier concept est retenu ici.

³¹⁷ Hammer Michael, Champy James, Le reengineering : réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, 247 pages, Dunod octobre 1993.

³¹⁸ Jocou Pierre, Lucas Frédéric, Au cœur du changement : une autre démarche de management, la qualité totale, Dunod, 1992.

entrées (informations - matières - produits en cours d'évolution), qu'il transforme et transmet à un processus aval ou à un client final. Ballé³¹⁹ (2000, page 114) complète cette définition en ajoutant la notion de dépendance entre chacune des activités, de "suite d'événements dépendants".

Brilman³²⁰ (1998), pour sa part, définit un processus comme un flux d'activités transformant des approvisionnements (matériels ou information en provenance de fournisseurs) en production pour des clients par l'ajout de valeur. Il considère que les processus peuvent être physiques et visibles ou invisibles et constitués de flux d'information. Il distingue les processus opérationnels, qui produisent de la valeur pour les clients et les processus de support et de management, sur lesquels s'appuient les premiers.

Jocou et Meyer³²¹ (1996) reprennent pratiquement la même déclinaison avec trois types de processus, en retenant les processus centraux (équivalents aux processus opérationnels) et en distinguant processus de support et processus de management.

Lorino (1995a³²² et 1995b³²³, pages 178-181), enfin, présente le processus comme un ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'informations significatives et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel important (avec une finalité et une logique de clients internes ou externes), ou comme des combinaisons d'action individuelles et collectives permettant de répondre à des besoins bien déterminés. (Lorino, 1995b, page 10, op. cité). Pour cet auteur, il existe deux types de processus :

- Les processus logistico-industriel, manipulateurs de matière (les cycles de production physique) ;
- les processus d'ingénierie, manipulateurs d'informations (les cycles de conception, d'études et de développement).

³¹⁹ Ballé Michael, Reengineering des processus : guide pratique, 175 pages, Dunod, février 2000.

³²⁰ Brilman Jean, Les meilleures pratiques de management, au cœur de la performance, Editions d'Organisation, 449 pages, septembre 1998.

³²¹ Jocou Pierre, Meyer Pierre, La logique de la valeur : une approche européenne du management par la qualité, Dunod, 185 pages, mars 1996.

³²² Lorino Philippe, Le déploiement de la valeur par les processus, pages 55 à 71, numéro 104, Revue française de gestion, juin-juillet-août 1995.

³²³ Lorino Philippe, Comptes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise, 287 pages, décembre 1995.

D'autres auteurs identifient trois grandes catégories de processus (collectif³²⁴, 2000) :

- Les processus opérationnels, qui permettent à partir de la connaissance des besoins du marché de proposer une offre (de la conception à la commercialisation et l'après vente) ;
- les processus de soutien qui contribuent à l'amélioration des performances des processus opérationnels (processus de GRH, d'administration...) ;
- les processus de management, qui permettent le pilotage de l'entreprise (processus d'innovation, d'apprentissage...).

Sur ces bases, différents travaux visent à proposer une méthode de gestion de l'immatériel qui dépasse les limites comptables traditionnelles en s'appuyant sur des démarches de conduite de projets ou de gestion des processus, mais dans une acception plus large intégrant le temps, à partir de la distinction entre les projets qui engagent l'entreprise à long terme (projets stratégiques, de planification), et ceux qui l'engage à moyen terme (projets de gestion ou tactiques) et à court terme (projets dits opérationnels), même si c'est un facteur qui a une influence indirecte.

Ainsi, pour Le Moigne (1974, op. cité), les comportements des dirigeants, les mécanismes mis en œuvre ne dépendent pas de l'échéance temporelle, mais de la nature du projet ou du problème rencontré et les différences de modalités d'analyse des projets différeraient selon que le niveau de modélisation de la décision qu'il est possible de mettre en place. C'est pourquoi, Le Moigne distingue (1974, pages 69 à 78, op. cité) les processus programmables qui peuvent donner lieu à un algorithme de résolution pour traiter un problème donné, les processus non programmables structurés, permettant de traiter des problèmes connus et les processus non programmables non structurés, qui conduisent à la recherche d'une solution originale et cette approche est reprise par Roux et Soulié (1992, pages 54-55, op. cité), qui croisent les processus de gestion avec les modalités de prise de décisions (tableau 26).

³²⁴ Collectif (Chapelier Bernard, Deglaine Jocelyne, Dimitriadis Serge, Matmati Mohammed, Impacts du commerce électronique sur les processus de l'entreprise, pages 107 à 122, Actes du 4^{ème} colloque CIMRE, Réseaux et compétences, IAE de Corte, 21 et 22 septembre 2000.

Tableau 26 : Niveau du processus et nature de la décision

Niveau du processus	Type de décision	Structuré	Non structuré
Planification	Programmable Localisation d'usines ou de points de vente	Rachat d'une entreprise	Lancement d'un nouveau produit
Pilotage	Analyse des écarts sur coûts standards	Procédures de renouvel- lement d'équipement	Définition de rémunérations individualisées
Régulation	Relance de clients mauvais payeurs	Etablissement de l'itinéraire d'une tourné de livraison	Fabrication de pièces spécifiques

Source : D. Roux, D. Soulié, *Gestion, d'après Le Moigne, 1992, page 55.*

Ces diverses typologies traduisent un soucis sous-jacent qui est d'identifier les processus et les acteurs concernés, en préalable à toute action de gestion. Dans un contexte un peu différent, mais qui peut être transposé ici, Bernard et Boeri³²⁵ (1998, page 169) vont jusqu'à proposer d'identifier des "propriétaires de processus", qui seraient chargés de les faire vivre et de les adapter en permanence, afin d'en limiter l'obsolescence.

De manière plus globale, ces approches conceptuelles indiquent des pistes d'analyse des outils de gestion permettant de décrypter les organisations et leur maîtrise des processus et des dynamiques d'apprentissage (Lorino³²⁶, 1997), en considérant que l'entreprise tire un avantage concurrentiel de la maîtrise de processus organisationnels lui

³²⁵ Bernard Stéphane, Boéri Daniel, *Organisation et changement : comment tirer le meilleur parti du potentiel de votre entreprise, diagnostic-repères-modes d'emploi*, Maxima, Laurent du Mesnil Editeur, 396 pages, 1998.

³²⁶ Lorino Philippe, *Théorie stratégique : des approches fondées sur les ressources aux approches fondées sur les processus*, Cahier de recherche DR 97023, 18 pages, ESSEC, août 1997.

permettant de valoriser les ressources dont elle dispose (collectif³²⁷, 1996 ; Cattan, Idrissi et Knockaert, 1997, op. cité).

Ainsi, la création de valeur ne reposerait pas seulement sur la présence dans l'entreprise de personnels maîtrisant un certain nombre de savoirs ou de compétences, ni sur la "détention" par l'entreprise de ces savoirs et de compétences distinctives, assimilées à des ressources rares. La valeur de l'entreprise proviendrait donc aussi de la présence de processus, de modes d'organisation, de capacités organisationnelles permettant d'exploiter, de valoriser les ressources disponibles.

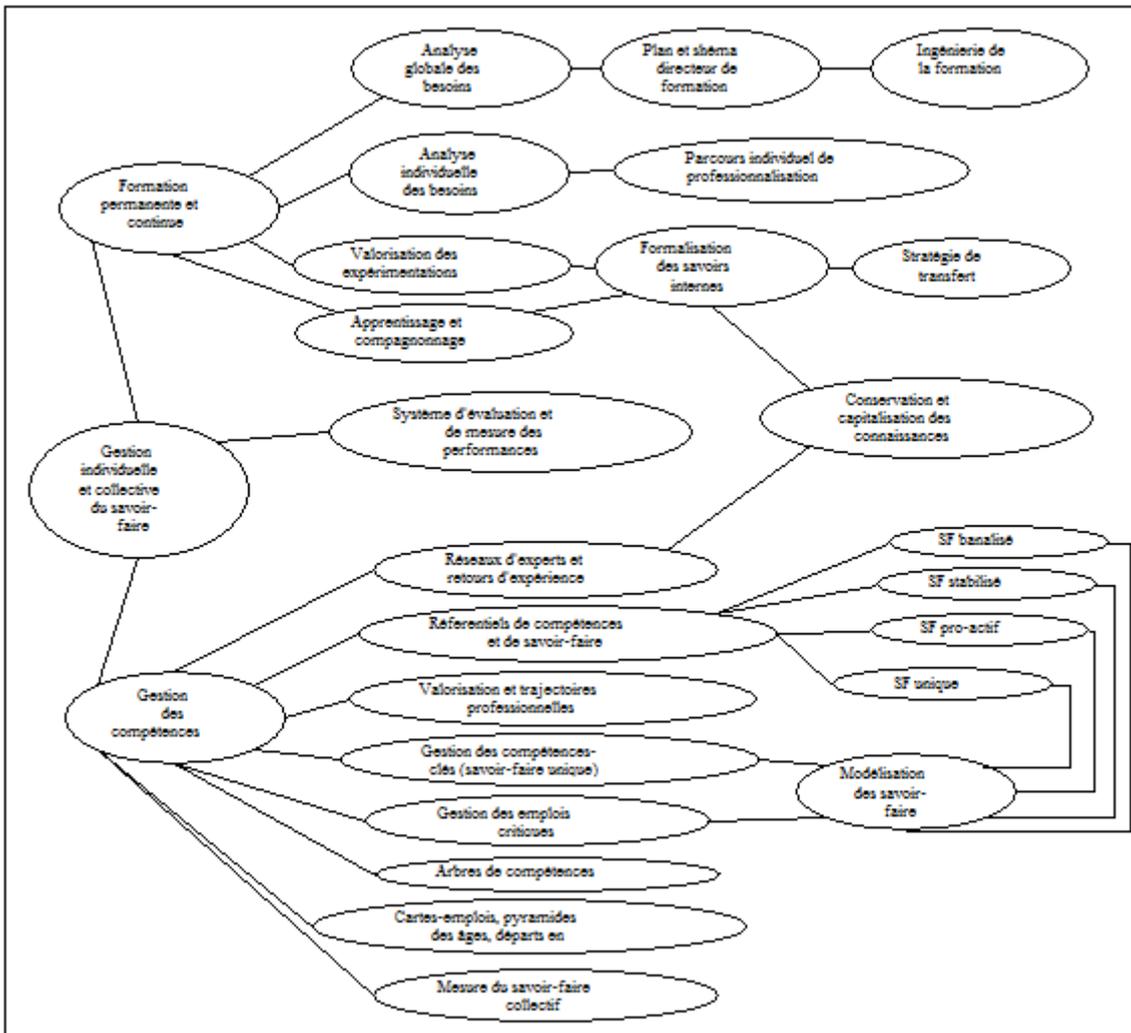
Cette analyse est loin de s'opposer aux précédentes, et peut même être complémentaire, en considérant que la maîtrise des processus peut être entendue comme l'une des caractéristiques de la compétence, comme le fait Bück³²⁸ (1999), au travers du concept de "knowledge management", de son modèle de gestion des savoirs, et de son analyse des modalités de déclinaisons des orientations stratégiques sur le processus de gestion des compétences.

Cette dernière approche enrichie sensiblement l'analyse en montrant que l'immatériel ne peut se limiter à des indicateurs factuels tels ceux que proposait Seiby (à partir de son exemple de Celemi). Si l'approche de Seiby a le mérite de la « lisibilité », elle ne permet pas suffisamment à notre sens de traduire la complexité des processus de création de valeur, ce que montre Bück au travers des processus mobilisés en particulier pour gérer les compétences (tableau 27).

Tableau 27 : Services et moyens de gestion des savoir-faire

³²⁷ Ceci suppose cependant de pouvoir déterminer ce qu'est la performance d'un processus, qui est définie par C. Lerch, P. Llerena et M. Sonntag sur la base de trois critères : délai (de mise en œuvre global du processus) ; coût (au travers des consommations que génère le processus) et qualité (déterminée d'après la réponse au besoin du client ou de l'utilisateur du processus) : Lerche C., Llerena P., Sonntag M., Cohérence et performance : évaluation d'une réorganisation dans une PME, chapitre 11, in ouvrage collectif sous la direction de P. Cohendet, J.-H. Jacot et Ph. Lorino, Cohérence, pertinence et évaluation, CNRS, Economica, 308 pages, janvier 1996.

³²⁸ Bück Jean-Yves, Le management des compétences : mettre en œuvre un projet de knowledge management, Editions d'Organisation, 207 pages, mai 1999.



Source : Bück Jean-Yves, *Le management des connaissances*, 1999.

Le “knowledge management” (management des connaissances) est défini comme un “système d’initiatives, méthodes et outils destinés à créer un flux optimal des connaissances pour le succès de l’entreprise et de ses clients (Mercier-Laurent³²⁹, 1999).

Le management des connaissances nécessite de recenser les savoirs et les informations clés, et de les formaliser en vue d’une capitalisation et d’un partage au sein de l’entreprise (Dudezet³³⁰ et alii, 2001). La formalisation prend généralement la forme de

³²⁹ Pour cet auteur, « le rôle du knowledge management (issu du concept de mémoire d’entreprise) est d’organiser, de mettre en commun et de gérer de façon optimale des hommes et des ordinateurs, en prenant en compte la stratégie d’entreprise, l’existant, mais aussi les motivations, les capacités à partager, la culture... ». Mercier-Laurent Eunika, *Mémoire d’entreprise ou l’organisation des connaissances dans l’entreprise (knowledge management) ?*, Compte rendu de la demi-journée « rencontres INTD » organisée par le BDE de l’INTD sur le thème de la gestion des connaissances, CNAM – INTD, <http://www.cnam.fr/instituts/INTD/rencontres/index.html>, 23 septembre 1999.

³³⁰ Pour un aperçu de l’état de l’art sur les méthodes d’évaluation des connaissances collectives : Dudezet Aurélie, Bocquet Jean-Claude, Mira-Bonnardel Sylvie, Binot Chritophe, *Evaluer et mesurer les*

supports et de bases de données informatiques que les grandes sociétés mettent à disposition de leur personnel dans leur intranet (voir par exemple le dossier “Le nouveau partage des connaissances” publié en 2001 par la revue Banque Magazine³³¹).

Le Ministère de l’Industrie propose d’un point de vue opérationnel un guide pratique de la gestion des compétences³³² (2003) qui comprend une méthode permettant de structurer une démarche adaptée à chaque entreprise, modulable et progressive en fonction des besoins et du temps disponible pour la mise en œuvre (tableau 28).

Tableau 28 : Approche capital humain, axes de réflexion et de problématisation de la gestion des compétences

	adaptation aux exigences nouvelles	développement de l'organisation	mobilité	démocratie
dialogue social	liaison compétences/conventions collectives	organisation des activités/conduite du changement	amélioration de la productivité	responsabilité sociale
gestion RH	logique collectif/individuel	reconnaissance sociale/rémunération	évolution des métiers	
repérage des compétences		plus de formation	gestion de la pyramide des âges	
management	évaluation annuelle	gestion de carrière	nouvelles compétences	
		passage d'une logique "poste" au management par les compétences	développement responsabilité - autonomie - délégation	
culture	aménagement du temps temps de travail	intégration dans des équipes partage	knowledge management	

Source : Ministère de l’économie, des finances et de l’industrie, 2003.

Cet outil, conçu comme un système d’aide à la décision et à la formalisation repose sur une approche séquentielle qui permet de mettre en place des petits outils pour traiter différents types de besoins, en laissant le dirigeant entrer dans le processus par l’entrée qui lui convient le mieux et en ne traitant que les aspects qui l’intéressent, à partir d’une

connaissances collectives des projets de knowledge management : vers un nouveau type de méthodes d’évaluation des connaissances collectives ?, Laboratoire Central de génie industriel – Ecoles Centrale, TOTALFINAELF, 2001, <http://www.lgi.ecp.fr/~dudezert/images/CITE2001.pdf>

³³¹ Sont évoquées en particulier les démarches mises en place chez BNP-Paribas et par la Société Générale, avec l’appui de la Cegos ou de Andersen. les Dossier « Le nouveau partage des connaissances », pages 20 à 39, numéro 630, revue Banque Magazine , novembre 2001.

³³² Ministère de l’économie des finances et de l’Industrie, Capital humain : mode d’emploi pour les PMI, 130 pages, octobre 2003, téléchargeable sur <http://www.industrie.gouv.fr/pdf/caphumain.pdf>. Le « Web livre » est consultable sur <http://www.capitalhumain.org> ou <http://www.pi3d.com>.

matrice qui recouvre tous les champs du domaine des compétences et qui montre ainsi les interactions qui découlent du choix d'une clef d'entrée.

Quelle que soit la démarche opérationnelle retenue, la mise en œuvre d'un processus de gestion des connaissances est relativement lourde (deux à trois ans sont le plus souvent nécessaires pour identifier, recueillir et compiler, puis entamer les mises à jour des informations collectées, voir Lévi³³³, 2001). La mise en place se heurte dans nombre de cas à la difficulté de la mesure de son efficacité, le retour sur investissement étant souvent difficilement identifiable en termes qualitatifs et d'autant moins identifiable que la démarche compétences n'est pas toujours intégrée à la réflexion stratégique et que les objectifs sont définis de manière imparfaite (Lorino, Demestère et Genestet, 2003, op. cité).

Dans nombre de cas (Lucas³³⁴, 2002), seule une approche quantitative est retenue, se limitant à constater le nombre de personnes impliquées, le nombre d'heures consacrées au projet, le nombre d'informations collectées ou échangées, indicateurs que les outils tels que le Navigateur s'attachent à recenser. Les dimensions plus qualitatives sont souvent approchées par des indicateurs indirects comme l'évolution des taux de non qualité, les délais de réponses, sans que les liens avec les actions de gestion des connaissances soient clairement identifiées.

Ces modèles restent encore peu employés dans les entreprises et en particulier dans les PME (du Roy, Lemay et Paulino, 2003, op. cité), du fait de leur complexité, alors qu'un certain nombre d'outils sont tout à fait applicables, pour des motifs indépendants de ces outils, en raison en particulier d'un certain nombre de pratiques en œuvre dans les entreprises. Dans les dernières décennies ces pratiques ont notamment sapées la confiance des salariés vis-à-vis de leur employeur (Thompson³³⁵, 2005). En effet ces systèmes organisationnels requièrent du temps avant que le retour sur investissement ne soit visible, or ils sont souvent antinomiques, avec les "modèles actuels" de la gestion

³³³ Les premières expériences, engagées par EDF-GDF ou Les chantiers de l'Atlantique ont montré que l'objectif ne peut être de compiler des données sous forme d'annuaire, mais bien de conduire les salariés à s'impliquer de manière à faire vivre le système, pour l'enrichir et afin qu'il devienne un outil à part entière. Voir Lévi Catherine, Le « knowledge management » : plus facile à dire qu'à faire, pages 62 à 64, revue Liaisons sociales/Magazine, juin 2001.

³³⁴ Lucas Thierry, Gestion des connaissances : relever le défi du retour sur investissement, pages 46 à 48, numéro 2807, L'Usine Nouvelle, 10 janvier 2002.

³³⁵ Thompson Marc, Comment optimiser le capital social de son entreprise, pages 1 à 3, numéro 1/10, L'art du management, 13 octobre 2005, Les Echos.

par les “ajustements” rapides de l’emploi, préférés dans nombre d’entreprises à une gestion des compétences construite sur le moyen terme (G. Arnaud et J. Lauriol³³⁶, 2002).

De plus, les salariés, qui sont bousculés par la pression de la productivité et les réductions d’effectifs, n’ont pas toujours les moyens (un salarié n’acceptera que rarement de consacrer du temps pour mettre à disposition de l’ensemble des autres salariés les savoirs qu’il détient si l’entreprise ne lui donne pas de temps pour cela) ou la volonté de s’engager dans la mise en oeuvre de processus qui nécessitent par ailleurs d’accepter le partage des connaissances (la détention d’un savoir est bien souvent une manière de se protéger du licenciement au sein de l’entreprise).

De ce fait, le postulat implicite d’une volonté de coopération de la part du personnel est souvent remis en cause par des modes managériaux qui mettent les salariés en continuelle situation de concurrence, et il devient utile de s’assurer dans chaque organisation que les démarches de collaboration et de coopération font partie des modes naturels de relations professionnelles, car c’est désormais loin d’être la règle (Healy et Côté³³⁷, 2001).

Les logiques processus et les démarches de management des connaissances que nous venons de caractériser conduisent en outre à la remise en cause du schéma organisationnel habituel (les organigrammes pyramidaux) au profit du travail en équipe (voire, en réseau), ainsi qu’à la remise en cause des pouvoirs individuels ce qui constitue un autre frein à leur diffusion (Tisseyre³³⁸, 1999 ; Roth³³⁹, 1999),

En revanche, lorsque ces écueils sont dépassés, le fait qu’il soit possible de constituer puis de faire évoluer, d’enrichir un certain nombre de dispositifs organisationnels à disposition des équipes est de notre point de vue un facteur de valeur pour l’entreprise.

³³⁶ Arnaud Gilles, Lauriol Jacques, L’avènement du modèle de la compétence : quelles évolutions pour la GRH ?, pages 11 à 20, dossier compétence et management, numéro 194, revue des sciences de gestion Direction et gestion, mars-avril 2002.

³³⁷ Healy Tom, Côté sylvain, OCDE Centre pour la recherche et l’innovation dans l’enseignement, Le capital social : indispensable mais insaisissable, pages 23 à 29, numéro 2 .717, Problèmes économiques, 13 juin 2001.

³³⁸ Tisseyre René-Charles, Knowledge Management : théorie et pratique de la gestion des connaissances, Editions Hermès, 185 pages, octobre 1999.

³³⁹ Roth George, L’apprentissage organisationnel, pages VII et VIII, L’art du management de l’information, Les Echos, 3 et 4 décembre 1999.

Au final, il reste maintenant à voir quels enseignements peuvent être tirés de ces multiples approches, basées sur des concepts complémentaires qui se recoupent : connaissances, savoirs, ou dynamiques organisationnelles, processus et capacités d'apprentissage organisationnel, et qui implicitement font référence à la notion d'actif immatériel.

Conclusion du chapitre 1 : les éléments qui rapprochent les différents auteurs et les perspectives qu'ils ouvrent

Cet "état des lieux" confirme donc la forte hétérogénéité des approches relatives à l'immatériel, ainsi que la difficulté pour les auteurs à proposer des méthodes d'évaluation de l'intangible qui dépassent la caractérisation "par défaut" que permettent les concept de goodwill ou de survaleur, en termes comptables. Le récent dossier proposé par la revue *Échanges*³⁴⁰ (2008) traduit du reste la persistance des interrogations des praticiens.

Les nombreux apports méthodologiques relatifs aux marques et aux actifs commerciaux, aux actions organisationnelles ou aux dépenses de formation montrent bien que l'immatériel peut être considéré comme un actif comptabilisé au bilan, ou, lorsqu'il s'agit d'une action en cours ou qui peut être identifiée et isolée, comme un investissement à part entière. Cependant, malgré l'importance qui leur est accordée, la prudence des comptables et les préoccupations fiscales des chefs d'entreprise se conjuguent pour que les dimensions immatérielles ne soient encore que très secondairement comptabilisées en tant que telles comme des actifs, y compris dans des domaines qui font l'objet d'un relatif consensus théorique comme celui de la formation.

On voit bien s'opposer, au travers des différentes approches de l'immatériel, au-delà des questions de vocabulaire, des concepts et des modalités de qualification de l'immatériel retenues, plusieurs conceptions de la lecture des actifs immatériels, avec :

³⁴⁰ Le capital immatériel, richesse cachée de l'entreprise : dossier, revue *Echanges*, pages 58 à 85, janvier 2008.

- Des auteurs qui cherchent des critères pour quantifier puis interpréter l'immatériel, en vue d'en faire un outil de pilotage de l'entreprise ;
- des auteurs qui recherchent des modalités de gestion des compétences (terme retenu ici dans une acception volontairement générique) et qui proposent des outils de gestion sans se préoccuper outre mesure de la conception d'un instrument de lecture de l'immatériel lui-même ;
- des auteurs qui privilégient un angle d'analyse plus macro-économique pour évaluer la place de l'immatériel (sous l'angle de l'économie de l'information, en particulier).

En effet, aucune des caractéristiques habituellement employées pour caractériser les actifs corporels n'est complètement adaptée, ni surtout généralisable aux actifs immatériels, du fait de la diversité de nature des éléments constitutifs de l'immatériel, même si :

- La séparabilité (la notion de projet identifiable que préconisent les nouvelles normes comptables) permet de délimiter les contours des actifs sur la base des dépenses engagées, en particulier lorsqu'elle est conduite sur la base de la logique de projet ; elle n'est cependant pas de nature à permettre d'identifier de manière systématique les éléments qui peuvent être considérés comme des actifs immatériels, car elle ne peut s'appliquer qu'aux projets actuels ou futurs et qu'elle ne permet pas de caractériser des actifs déjà détenus par l'entreprise ;
- le recours aux méthodes de valorisation (et aux approches comparatives) que sont par exemple les coûts historiques, les coûts de remplacement ou des prix de marché en vue de déterminer la valeur des actifs, ne répond là encore qu'imparfaitement aux besoins d'évaluation de l'immatériel, parce qu'il est difficile de chiffrer par exemple, le coût de remplacement des compétences ;
- la nécessité de prendre en compte la rentabilité, ou les termes de l'équation coût/efficacité, se heurte là encore à la question de la séparabilité, mais aussi à celle de l'unité de mesure. La seule dimension monétaire n'est pas toujours suffisante pour caractériser le "retour sur investissement" des dimensions immatérielles, en particulier lorsqu'il s'agit de qualifier les effets d'une dynamique collective. Cette dernière dimension renvoie de manière sous-jacente à la question de la capacité de l'entreprise à

détenir ces actifs de manière durable, à sa capacité à sécuriser, à protéger ses facteurs de richesse future.

Nous avons vu néanmoins qu'il était possible de dépasser cette contrainte et de s'attacher à identifier des actions contributives à la création de valeur et à les valoriser à partir des dépenses consenties par l'entreprise, que ces dépenses soient activables ou non au bilan.

Nous avons constaté aussi qu'un certain nombre de travaux proposent des indicateurs non monétaires permettant de caractériser les éléments immatériels présents dans l'entreprise le Navigateur de Skandia est semble-t-il l'outil le plus avancé à ce jour sur ce terrain (Bontis et alii, 1999, op. cité).

Nous avons constaté que la définition des actifs immatériels, elle-même, s'élargit bien au-delà des acceptions actuelles, pour s'orienter vers des grilles de lecture de type transversal, tant en termes d'actif que d'investissement. Nous pouvons rappeler en particulier l'une des plus éclairantes parmi les définitions qui sont proposées aujourd'hui, celle de Sveiby (2000, op. cité), qui estime que l'immatériel est constitué de trois types d'actifs³⁴¹ qui combinent les logiques de compétences individuelles avec les logiques organisationnelles, mais aussi avec des logiques de relations aux marchés.

En ce qui concerne le concept d'investissement, avec de Bandt et Gourdet (2001, page 5, op. cité), par exemple, nous pouvons considérer que l'investissement est aujourd'hui un détour de production qui passe essentiellement par la production d'informations et de connaissances.

La place centrale de la connaissance, de l'acquisition et de l'entretien des savoir-faire est ainsi marquée par ces derniers auteurs, qui offrent une clef de lecture fédératrice de l'immatériel et permet de tirer certains enseignements des analyses précédentes.

En effet, ces multiples approches se complètent sur plusieurs points. Elles montrent en particulier que les compétences peuvent être abordées :

- Sous l'angle d'un processus dont la présence devient un révélateur de valeur et dont la maîtrise traduit une valeur de nature immatérielle ;

³⁴¹ Les « composantes internes », les structures et processus de fabrication ; les « composantes externes », qualifiées aussi de relations intangibles (réseaux clients...) ; les compétences des salariés.

- sous l'angle de processus d'apprentissage explicites mais aussi implicites et qui peuvent être prolongés sous l'angle de "l'apprentissage tacite collectif", dont la maîtrise traduit là aussi une valeur ;

- en considérant que ces processus d'apprentissage, ne peuvent être réalisés que par les individus, mais qu'ils nécessitent un contexte, un appui, des conditions favorables de mise en œuvre, qui donne aussi un rôle déterminant à l'encadrement.

Ainsi, en prolongement des méthodes disponibles pour valoriser une entreprise, nous proposons de considérer que les manières de produire, les processus mis en place, les capacités organisationnelles sont aussi des éléments caractéristiques de valeur.

C'est pourquoi, au terme de ce premier chapitre, nous considérons que la valeur d'une entreprise provient :

- De ses capacités techniques, abordées sous l'angle de la combinaison productive incluant les facteurs capital et travail au sens économique classique, mais aussi les modalités de combinaison de ces facteurs analysées sous l'angle des processus ;

- de la maîtrise durable de ces processus au travers des capacités de l'entreprise à assurer la détention, la valorisation, mais aussi la préservation des compétences, savoirs et savoir-faire qui procurent un avantage concurrentiel.

Nos travaux portant plus particulièrement sur la mesure de la valeur de l'entreprise de conseil, il est maintenant nécessaire de porter le regard sur ce type d'entreprises, ainsi que sur les réflexions conduites par un certain nombre d'auteurs sur les particularités des activités de conseils, avant de déboucher ensuite sur une proposition de grille de lecture de l'immatériel. C'est l'objet du chapitre 2.

Chapitre 2

Les critères d'appréciation de la valeur de l'entreprise de conseil, proposition d'indicateurs

Introduction au chapitre 2

La seule présence des moyens de production n'est plus suffisante pour analyser la valeur d'une entreprise, car il est nécessaire de prendre aussi en compte ses capacités à maîtriser de manière durable les processus productifs eux-mêmes. Ces deux conditions essentielles doivent être réunies pour créer de la richesse aujourd'hui et dans le futur. De ce fait, l'entreprise qui aura le plus de valeur sera en principe celle qui aura le plus développé ses capacités de maîtrise des processus productifs.

Cette formulation plus contemporaine de la combinaison productive de l'entreprise (le capital et le travail, en particulier sous l'angle des compétences, et l'organisation productive) conduit à des définitions comme celles de Pierrat et Martory. Ces auteurs analysent l'entreprise comme un système productif intégrant de manière inséparable les actifs classiques de production et la connaissance qui suppose un système de gestion de cette connaissance (une mémoire organisationnelle) qui accumule de manière explicite ou implicite des capacités immatérielles ; certaines identifiables et valorisables en tant que telles, d'autres impossible à traiter séparément (Pierrat et Martory³⁴², 2000, page 94).

Appliquée à l'entreprise de conseil, cette approche du système productif nécessite la prise en compte des mécanismes particuliers de la production de biens immatériels.

C'est pourquoi, nous allons maintenant analyser les déterminants de la valeur de l'entreprise de conseil, en prenant appui sur les dimensions complémentaires que sont :

- D'une part, les facteurs de valeur résultant de son système productif (section 1) ;

³⁴² Martory Bernard, Pierrat Christian, Les spécificités du pilotage de l'immatériel, pages 94 à 100, numéro 130, dossier L'immatériel : une nouvelle approche de la gestion, Revue française de gestion, septembre-octobre 2000.

- d'autre part, les facteurs de valeur résultant des capacités à détenir, faire évoluer, sécuriser des compétences et savoir-faire, dans les différentes dimensions décrites dans le chapitre précédent (et qui feront l'objet de la section 2).

Ces facteurs permettront de déboucher ensuite sur une proposition d'une liste de critères de mesure des capacités à produire de la richesse de manière durable, appliquée à la petite entreprise de conseils (section 3).

1. Les critères d'appréciation de l'entreprise de conseil résultant de la valeur de son système productif

Pour déterminer les facteurs de valeur du système productif de l'entreprise de conseil, il est tout d'abord nécessaire de définir les caractéristiques de ce système. Pour cela, il est utile de s'appuyer sur les conditions de réalisation de l'offre de services, qui font l'objet de nombreux travaux, le terme de servuction (la notion de production appliquée aux services) ayant même été forgé pour marquer le concept. Nombre de réflexions sont issues de rapprochements et d'analogies avec les systèmes productifs tels qu'ils sont considérés au niveau des activités industrielles, mais qui ont ensuite été dépassées pour tenir compte de la spécificité des services.

C'est pourquoi, dans une première sous-section, nous rappellerons tout d'abord la notion de système productif elle-même, appliquée au monde des services. Nous porterons ensuite plus particulièrement l'attention sur les caractéristiques des activités de conseil et de leur système productif (sous-section 2), avant d'illustrer plus spécifiquement le système productif d'une société d'expertise comptable, ce secteur faisant l'objet de l'approche monographique que nous avons retenue pour valider nos travaux (sous-section 3).

1.1. Le concept de système de production de services

Les travaux et réflexions sur les systèmes de production de services renouvellent l'analyse traditionnelle de la combinaison productive capital (au sens des matériels, des technologies et de leurs financements) et travail (en termes quantitatif et qualitatif ; les

savoirs et compétences). En cela, ces travaux donnent une clef de lecture qui permet de rapprocher l'immatériel des analyses classiques des systèmes de production de l'économie industrielle. De ce fait, nous verrons qu'ils offrent un certain nombre d'enseignements qui peuvent également être utiles pour évaluer les actifs immatériels.

C'est pourquoi, nous précisons tout d'abord ce que recouvre aujourd'hui la notion de système productif qui a fortement évolué depuis les premiers temps de l'ère industrielle, puis nous montrerons en quels termes elle peut s'appliquer aux activités de services, en prenant appui sur un certain nombre de travaux portant sur le concept d'industrialisation des services. Ces facteurs nous permettront ensuite de compléter l'analyse des méthodes d'évaluation de l'immatériel.

1.1.1. Notions de systèmes productifs

Sans développer particulièrement le concept de système productif, au sens industriel où il est généralement entendu dans les sciences de gestion, car ce n'est pas l'objet de cette thèse, il est cependant nécessaire de le préciser, en retenant plus particulièrement les définitions proposées par certains auteurs offrant un large "angle de vision" du concept.

Les systèmes productifs peuvent être définis en particulier sur la base des travaux de Boyer et Freyssinet³⁴³ (2000) comme des modes d'organisation de l'entreprise visant à répondre à l'obligation de rentabilité du capital investi en situation d'incertitude de marché. Le modèle productif résulterait alors de la mise en cohérence d'une stratégie de profit avec un mode de développement et des moyens, cela compte tenu des acteurs impliqués (actionnaires - propriétaires, dirigeants, salariés et leurs représentants, clients, fournisseurs). Cette définition, issue des travaux réalisés par le Gerpisa³⁴⁴, est déclinée par les deux auteurs sur des modes purement industriels³⁴⁵.

³⁴³ Boyer Robert, Freyssinet Michel, Les modèles productifs, Editions La Découverte, 120 pages, 2000.

³⁴⁴ Gerpisa : Groupe d'études et de recherche permanent sur l'industrie et les salariés de l'automobile.

³⁴⁵ R. Boyer et M. Freyssenet considèrent, à partir de leurs travaux sur le secteur automobile, que peuvent être identifiés six modèles productifs : le modèle taylorien, qui répond aux stratégies de volumes fondées sur des économies d'échelle, le modèle « wollardien » (stratégie de profit basée sur des productions de haut de gamme dans un système de production de masse), le modèle « fordien » (qui vise à répondre au modèle taylorien par la diversité de l'offre) ; le modèle « sloanien » de la General Motors basé sur la planification détaillée, le contrôle de gestion et le développement à l'exportation, les modèles « toyotien » et « hondien » visant innovation et flexibilité.

Cette analyse peut être prolongée par les travaux de R. Salais et M. Storper (1993), qui introduisent et formalisent des éléments d'analyse complémentaires, relatifs aux conditions d'échanges entre les acteurs.

Pour Salais et Storper³⁴⁶ (1993, page 23), les entreprises, considérées comme “des organisations collectives destinées à affronter et surmonter des épreuves de réalités que sont la production et la vente dans des conditions satisfaisantes de profitabilité”, peuvent être confrontées à quatre “mondes possibles de production”. L'approche de ces deux auteurs s'applique autant au secteur industriel de production de biens matériels qu'au secteur des services, le produit fabriqué par l'entreprise étant le résultat du processus de production, qu'il s'agisse d'un bien matériel ou d'un service (le produit recouvre un bien matériel, une promesse de liquidité entre deux agents ou un engagement mutuel dans la recherche d'un produit futur, Salais et Storper, 1993, page 58).

Les mondes de production sont définis comme étant constitués par des schémas de coordination entre les personnes mobilisées (directions et salariés) et utilisateurs, et par des conventions relatives à l'activité de production et d'échanges définies par les acteurs (tableau 29).

Tableau 29 : Les mondes possibles de production

³⁴⁶ Salais Robert, Storper Michael, Les mondes de production : enquête sur l'identité économique de la France, Edition de l'école des hautes études en sciences sociales, 467 pages, 4^{ème} trimestre 1993.

P R O D U I T S D É D I E S	PRODUITS SPÉCIALISÉS	PRODUITS STANDARD S	I N C E R T I T U D E
	Evaluation de la qualité : le prix	Evaluation de la qualité : standard particulier de la situation	
	Formes d'incertitude : incertitude vis-à-vis de l'autre	Formes d'incertitude : méconnaissance du futur immédiat	
	Traitement : compréhension au sein d'une communauté de personnes	Traitement : disponibilité immédiate	
G É N É R I Q U E S	LE MONDE DE PRODUCTION INTERPERSONNEL	LE MONDE DE PRODUCTION MARCHAND	D E M A N D E U R P R É V I S I B I L I T É
	Evaluation de la qualité : règles éthiques et scientifiques	Evaluation de la qualité : standard général	
	Formes d'incertitude : incertitude sur le futur	Formes d'incertitude : risque probabiliste	
	Traitement : confiance envers l'autre	Traitement : prévision à court et moyen terme de événements et de comportements	
	LE MONDE DE PRODUCTION IMMATÉRIEL	LE MONDE DE PRODUCTION INDUSTRIEL	
Économie de variété		Économie d'échelle	
LE PRODUCTEUR			

Source : R. Salais, M. Storper, 1993, page 43.

Le monde de production industriel correspond au secteur producteur de biens standardisés (ce serait le secteur "manufacturier" au sens traditionnel du terme : la production textile de base, par exemple). Le monde de production interpersonnel est à l'inverse défini par les auteurs comme le système de production de produits spécialisés et dédiés de manière unique à chaque client (il peut s'agir des produits du luxe en pièce unique). A ces deux mondes s'ajoute le monde marchand, dans lequel les produits sont fabriqués de manière standardisée, mais où le client est en capacité d'obtenir de l'entreprise des réponses particulières (c'est par exemple, pour les auteurs, le cas de la fabrication de matières textiles spécifiques dans les PME en sous traitance pour chacun des grands donneurs d'ordre de l'habillement). S'ajoute enfin le monde intellectuel (terme préféré par les auteurs à celui d'immatériel qui est repris dans leur tableau) qui correspond aux productions développées de manière spécifique pour chaque client sur la

base de connaissances générales (la recherche et développement ou l'ingénierie, en particulier).

Cette typologie des systèmes de production aboutit à quatre "modèles" purs de relations de production qui permettent de caractériser toutes les situations. Néanmoins, pour les auteurs, la réalité est une combinaison de ces quatre mondes et des conventions qui en résultent.

Ces deux définitions de la notion de système productif, qu'il s'agisse de celle de Boyer et Freyssinet, ou de celle de Salais et Storper, mettent toutes les deux en évidence deux aspects particuliers :

- La nécessité de "conventions de production et d'échanges" (de modes d'organisation et de développement et de moyens) ;
- la nécessité de modes d'implications, de coordination des acteurs internes et externes.

En prenant appui sur le croisement entre les logiques du producteur et celles du client, elles permettent de généraliser l'appréhension des systèmes de production, indépendamment de la nature des produits fabriqués. Néanmoins, les caractéristiques propres aux activités de services introduisent des facteurs complémentaires qu'il est nécessaire de prendre en compte, en particulier, les logiques d'interaction entre les acteurs. Cette dimension est fortement présente dans les activités de services, que nous allons caractériser maintenant, ainsi que nous allons le voir dans la section suivante.

1.1.2. La notion de service, les systèmes de production de services

Le concept de système productif des services comporte des caractéristiques propres provenant en particulier de la nature du produit qui résulte de l'acte de production, qui ne peut être dissocié de manière précise de la réalisation de la prestation. C'est pourquoi, il est tout d'abord, nécessaire de préciser les caractéristiques des services, en donnant en préalable une première définition, très générale, qui sera précisée ensuite et qui est celle que retient l'INSEE³⁴⁷ (2001) : une activité de service se caractérise

³⁴⁷ INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques), page 8, La France des services, édition 2001/2002, 137 pages, août 2001.

essentiellement par la mise à disposition d'une capacité technique et intellectuelle, qui ne peut être décrite par les seules caractéristiques d'un bien tangible acquis par le client.

• **La première caractéristique des services est l'immatérialité, ou l'intangibilité.** Le service est immatériel par nature, bien qu'il puisse contenir une dimension physique plus ou moins importante.

Eiglier et Langeard³⁴⁸ (1996, page 3), sur la base des travaux de Lovelock, proposent une typologie des services mettant en évidence ce plus ou moins grand degré de matérialité (tableau 30).

Tableau 30 : La nature de l'acte de service

	Qui ou quoi est le bénéficiaire du service ?	
	Les personnes	Les choses
Quelle est la nature de l'acte de service ?	Services destinés aux corps des personnes	Services destinés à des biens et autres possessions physiques
Actions tangibles	<ul style="list-style-type: none"> . soins/santé . transport de personnes . salon de beauté . salle de gymnastique . restaurant . salon de coiffure 	<ul style="list-style-type: none"> . transport de fret . entretien, réparation industrielle . gardiennage . nettoyage à sec/lavage . conception/entretien de parc . soins vétérinaires
Actions intangibles	Services destinés à l'esprit des personnes	Services destinés à des possessions intangibles
	<ul style="list-style-type: none"> . éducation . émissions radio . services d'information . théâtres . musées 	<ul style="list-style-type: none"> . banques . services d'aide légale . comptabilité . bourse . assurances

Source : P. Eiglier et E. Langeard, 1996, page 3.

³⁴⁸ Eiglier Pierre, Langeard Eric, Servuction : Le marketing des services, Ediscience International, 205 pages, mai 1996.

Christiane Dumoulin et Véronique Vignon³⁴⁹ (1991, page 124) complètent cette approche en distinguant les services en fonction du niveau de contact - clients et le degré de standardisation des prestations (tableau 31).

Tableau 31 : Niveau de contact clients et degré de standardisation du service

Services à contact clients faible	Services à contact clients élevé
Points clés : - Allocation de ressources, choix d'investissements, innovations technologiques. - Management de la capacité d'action sur la demande, planification, flexibilité.	Points clés : - Management des ressources humaines, recrutement, formation. - Evaluation des performances, gestion des carrières.
Fonctions clés : production - finances	Fonctions clés : personnel – contrôle de gestion
Services standards	Services adaptés aux clients
Points clés : - Différentiation de l'offre, action marketing, services périphériques. - Structures d'autorisation, hiérarchie, procédures.	Points clés : - Relation au client, contrôle qualité, contrôle des coûts. - Management des ressources humaines, gestion des carrières.
Fonctions clés : marketing - production - management	Fonctions clés : marketing - personnel

Source : C. Dumoulin, 1988-1991.

Plus récemment, Bruch et Delmas³⁵⁰ (2005) enrichissent cette dernière approche en proposant de distinguer production de services standards (produits en série et au monde fordiste), de services élaborés (produits sur catalogues avec des déclinaisons possibles),

³⁴⁹ Collectif, sous la direction de Christiane Dumoulin et Jean Paul Flipo, *Entreprises de services : sept facteurs de réussite*, Editions d'Organisation, 215 pages, 1991.

³⁵⁰ Bruch Véronique, Delmas Julie, in *l'Univers des services*, coordonné par Bercot Régine et Coninck Frédéric de, 174 pages, L'Harmattan, 2005.

produits dans un système fordiste flexible et de services complexes (correspondant au sur mesure et à l'artisanat).

- **La seconde caractéristique, définie comme critère d'immédiateté des services** par Mayère³⁵¹ (1990, page 160), porte sur **l'impossibilité de stocker le service**, contrairement à un bien. Ainsi, le fait de ne pas consommer une nuit d'hôtel se traduit par la perte irrémédiable de la prestation.
- S'y ajoute un autre aspect, qui est **l'impossibilité de transporter le service**. **Cette troisième caractéristique** introduit une forte contrainte dans l'espace et le temps sur la relation de service. Cette contrainte suppose la mise en place de sites de production-distribution dont la densité varie, en fonction de la nature des services vendus et des besoins de proximité exprimés par les clients, à la différence des biens, pour lesquels les industriels peuvent localiser leurs sites de production en fonction de facteurs plus strictement centrés sur les coûts ou l'accès aux matières.
- **La quatrième caractéristique est la simultanété entre la production et la consommation**, qui nécessite une relation entre l'acheteur et le producteur ainsi qu'une contribution ou une implication plus ou moins importante de l'utilisateur. La participation active de ce dernier est traduite par **le concept de coproduction du service**.

La séparation habituelle entre la sphère de production et la sphère de consommation disparaît ainsi pour partie, au profit de l'établissement d'une relation directe entre le producteur et le client. Bensahel³⁵² (1997, page 33) définit la coproduction comme un changement de rôle des deux acteurs impliqués, rôle en substitution dans le cas des systèmes de production-consommation de biens, qui devient un rôle d'interaction et de complémentarité en ce qui concerne les services. La participation du client peut alors être physique (libre-service), intellectuelle (par manipulation de technologies, de logiciels, par exemple), ou affective.

Cette dernière caractéristique conduit certains auteurs à analyser la nature de la relation de service au travers du concept que Téoul³⁵³ (1999, page 30) définit comme l'intensité

³⁵¹ Mayère Anne, Pour une économie de l'information, Éditions CNRS, 317 pages, 1990.

³⁵² Bensahel Liliane, Introduction à l'économie du service, Presses Universitaires de Grenoble, 1997.

³⁵³ Téoul James, Le temps des services : une nouvelle approche du management, Éditions d'organisation, 310 pages, janvier 1999.

de service et que Dupont³⁵⁴ (2000, page 38) dénomme l'intensité de participation du client.

La relation de services dépend bien évidemment de la nature des services, plus ou moins immatérielle, intégrant ou non un support physique, caractéristiques déjà évoquées, mais aussi (Dupont, 2000, op. cité page 23) :

- De l'identité du destinataire (entreprise ou particulier) ;
- de la nature de la prestation (avec mise à disposition d'un bien, une automobile par exemple ; ou sans mise à disposition de bien, une formation par exemple) ;
- du mode d'organisation requis pour délivrer le service (avec une contribution plus ou moins forte du personnel au contact du client) ;
- de l'intensité plus ou moins importante de la participation du client (son implication est différente selon que l'on est dans un restaurant traditionnel ou en restauration rapide).

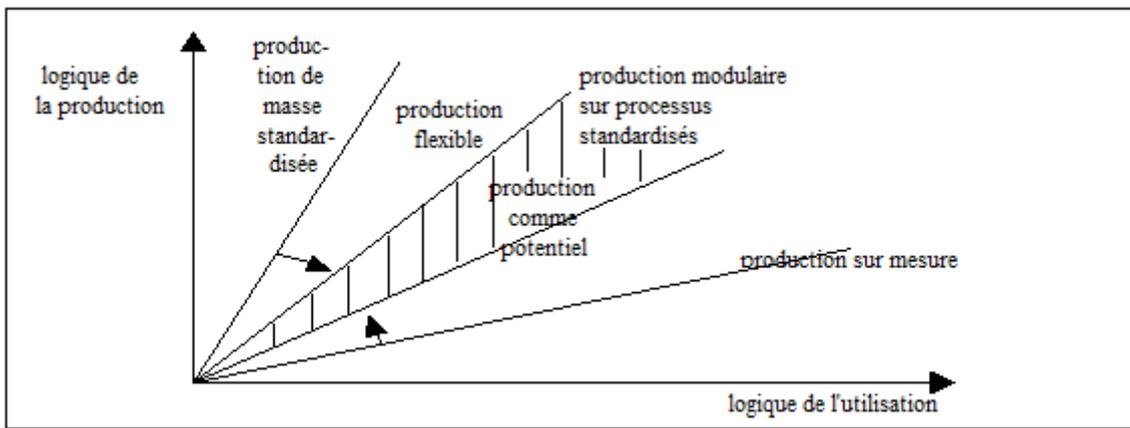
Ainsi, à la différence des activités de production de biens industriels, les services se situent dans une problématique qui oppose, selon la typologie de Mayère (1990, page 271, op. cité), la logique purement productive (de biens ou de services) et la logique de l'utilisation.

Le premier registre, celui de la logique du producteur qui fabrique des biens ou services, privilégie les logiques d'économie d'échelle que permet la grande série (la production de masse standardisée) et suppose la présence de circuits de commercialisation organisés pour distribuer ces produits et orienter la demande en fonction de ces fabrications.

Le second registre, opposé, est celui de la logique du consommateur (la production sur mesure), c'est-à-dire d'une production adaptée en fonction de la demande (tableau 32).

Tableau 32 : Modes de production et dynamique production-utilisation

³⁵⁴ Dupont Frédéric, Management des services, Editions Eska, 143 pages, 2000.



Source : A. Mayère, 1990.

A la lumière de ces différentes caractéristiques et compte tenu de l'importance de la logique de l'utilisateur, il est maintenant possible de préciser la notion de système productif dans les activités de services.

La servuction est définie par Eiglier et Langeard³⁵⁵ (1996, page 8) comme le processus de création et de fabrication du service. La plupart des auteurs raisonnent par analogie avec les systèmes productifs de biens. Ainsi, Normann³⁵⁶ (1994, page 66) considère-t-il de manière explicite qu'il s'agit d'un système de prestations qui est l'équivalent des systèmes de production et de distribution dans les entreprises industrielles.

Eiglier et Langeard proposent une définition de la production de services s'appuyant, d'une part sur des analogies avec les systèmes de production de biens tangibles, d'autre part sur la théorie des systèmes de Von Bertalanfy³⁵⁷.

Ils considèrent que les systèmes de production de services ont besoin, comme les systèmes de production de biens, de personnel et de moyens de production. Comme les systèmes de production de biens tangibles, ils obtiennent un résultat : le produit, qui est le service rendu.

³⁵⁵ Eiglier Pierre, Langeard Eric, Servuction : la marketing des services, collection Stratégie et management, Edisciences International, 205 pages, mai 1996.

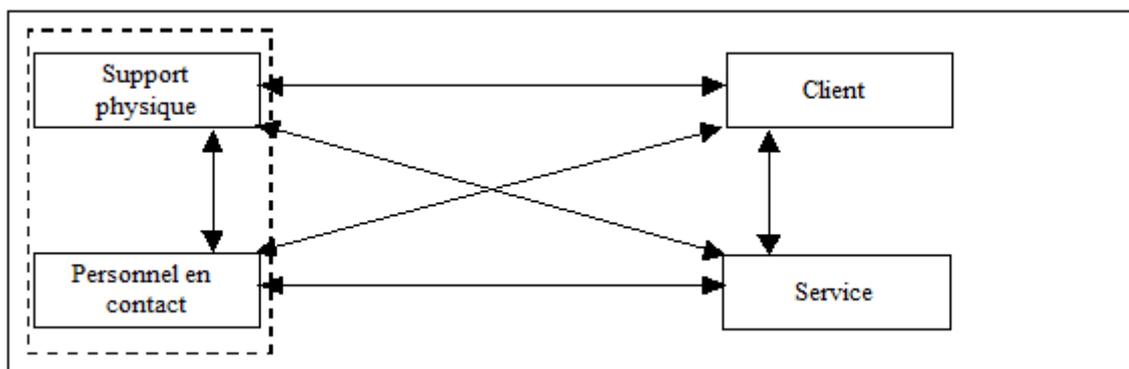
³⁵⁶ Normann Richard, Le management des services : théorie du moment de vérité dans les services, Interéditions, 257 pages, octobre 1994.

³⁵⁷ Selon L. von Bertalanfy, cité par P. Eiglier et E. Langeard, les propriétés des systèmes sont : 1) tout système est constitué d'éléments identifiables ; 2) tous les éléments sont reliés entre eux ; 3) le système fonctionne avec une finalité, un objectif ; 4) le système, fermé ou ouvert, comporte une frontière repérable ; 5) le système fonctionne en situation d'équilibre ou vers cet état d'équilibre ; tout changement sur un élément a des conséquences sur les résultats du système.

Ils estiment que la différence avec le système de production de biens tangibles provient de l'implication du bénéficiaire (le client), qui fait partie intégrante du système de production de services. Les auteurs ajoutent, de plus, deux autres éléments au système : le système d'organisation interne de l'entreprise et les autres clients.

Sur ces bases, ils définissent la servuction de l'entreprise de service comme "l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaires à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés" (Eiglier et Langeard, op. cité, page 15, tableau 33).

Tableau 33 : Les éléments fondamentaux du système de servuction



Source : P. Eiglier, E. Langeard, 1996, page 15.

Les quatre éléments de base constituant le système de servuction sont, outre le client dont la présence est indispensable pour réaliser l'acte de service :

- Le support physique, c'est-à-dire les moyens de production, les technologies, tout l'environnement matériel et technique qu'il sera nécessaire de mettre en œuvre pour la réalisation du service ;
- le personnel en contact, les salariés de l'entreprise de service (le personnel au contact peut ne pas être nécessaire pour certains types de prestation : guichet automatique de banque, par exemple) ;
- le service, qui constitue l'objectif et le résultat du système, la résultante de l'interaction entre le support physique, le personnel au contact et le client.

Ce système simple ne reflète cependant la réalité que de manière imparfaite, car deux autres facteurs que sont l'organisation interne de l'entreprise et les autres clients doivent être pris en compte.

Ces auteurs définissent le système d'organisation interne comme un ensemble de facteurs qui sont les objectifs que poursuit l'entreprise, la structure organisationnelle qu'elle a adoptée et le système de management (les fonctions classiques de l'entreprise). De plus, ils introduisent dans le système de servuction la présence des autres clients et les interactions qui en découlent.

Le processus de production de services s'analyse dès lors comme un système de production et de distribution impliquant :

- Des facteurs de production, au sens classique du terme, c'est-à-dire le capital (les moyens physiques ou immatériels de production) et le travail (le personnel en contact, que certains auteurs (voir notamment Dumoulin et Vignon³⁵⁸, 1991 ; Tébol³⁵⁹, 1999, op. cité) nomment le "front office" ; mais aussi le "back office" inclus dans le champ du système interne d'organisation de Eiglier et Langeard, correspondant à l'ensemble des autres salariés de l'entreprise) ;
- l'output, c'est-à-dire le service support de la distribution d'un bien matériel ou le service immatériel plus ou moins "pur", pour reprendre les classifications voisines proposées par Tébol, Dupont, ou Lorino et évoquées précédemment ;
- un système d'informations et de régulation des flux : flux d'informations, flux de clients, flux de personnels et flux de connaissances.

Ce système de production, ou plutôt de relations de production résultant de la simultanéité de la production et de la consommation du service correspond ainsi à un processus d'organisation qui peut être, comme dans les activités industrielles, plus ou moins "rationalisé", même lorsque l'entreprise se situe plutôt dans la sphère de l'utilisation avec une proximité forte du client (au sens de la typologie de Mayère).

³⁵⁸ Voir en particulier : Dumoulin Christine, Vignon Véronique, La maîtrise des processus de services, pages 119-120, in ouvrage collectif, sous la coordination de Christine Dumoulin et Jean-Paul Flipo, Entreprises de services : sept facteurs clefs de réussite, Editions d'Organisation, 215 pages, 1991.

³⁵⁹ Tébol James, 1999, op. cité, pages 26-27. J. Tébol qualifie le « front office » d'avant scène (il s'agit pour lui du personnel en contact) et le « back office » d'arrière scène (considéré comme le lieu de transformation de la matière première et des informations et comprenant le personnel et les technologies de production mise en œuvre).

Cette rationalisation est analysée par certains auteurs au travers de la notion d'industrialisation.

Cette notion d'industrialisation renvoie aux concepts de modèles organisationnels. Mayère (1990, page 216, op. cité) définit l'industrialisation par la rationalisation des processus et des méthodes de production, par la mise en place de la division du travail, par l'émergence d'une logique d'entreprise qui transcende les logiques professionnelles individuelles, par l'adoption d'objectifs d'efficacité économique. Ultérieurement, Mayère³⁶⁰ (1994, page 103) a complété cette définition de l'industrialisation, en considérant qu'il s'agit d'un processus transversal fondé sur la formalisation et la rationalisation des processus et méthodes, et sur des formes de la division du travail adaptées aux services, tant en "back office" qu'en front office". Cette seconde définition suppose que les méthodes et connaissances nécessaires soient identifiées, puis capitalisées au niveau de l'entreprise.

La notion d'industrialisation traduit donc un objectif de rationalisation du système de production, qui s'oppose à la production artisanale ou en ce qui concerne les services, à la production d'une profession libérale. De Bandt et Gadrey (1994, page 116, op. cité) préfèrent l'emploi de ce terme de rationalisation à celui d'industrialisation qu'ils estiment trop marqué, car il sous entend une dimension de taylorisation, de production en série, c'est-à-dire une trop forte connotation par rapport au fordisme. Plus récemment, Gadrey³⁶¹ (1999, pages 5-6) estime que la simple transposition de la logique industrielle aux entreprises du secteur des services conduit à passer à côté des mécanismes de création de richesses et d'emplois propres à ces activités.

Un débat oppose du reste ces auteurs à Mayère, qui porte sur la question de savoir s'il est possible d'associer le terme d'industrialisation à tout processus d'organisation d'entreprise visant à gagner en efficacité économique. Néanmoins, au delà des termes, pour la plupart des auteurs, il est possible de gagner en efficacité en standardisant les prestations. Les modalités de standardisation des prestations sont posées le plus souvent sur la base du modèle classique de la servuction de Eiglier et Langeard évoqué

³⁶⁰ Mayère Anne, Relation de services et enjeux d'industrialisation, pages 101 à 122 in ouvrage collectif sous la direction de J. de Bandt et J. Gadrey, Relations de services, marchés de services, CNRS Éditions, 360 pages, juin 1994.

³⁶¹ Gadrey Jean, Critique du paradigme industrialiste, chapitre 1, pages 5 à 17, in ouvrage collectif, L'innovation dans les services : une invitation à l'insurrection intellectuelle, Association nationale de la recherche technique, Economica, 98 pages, septembre 1999.

précédemment. Pour la plupart des auteurs, les gains peuvent être obtenus au cours de l'interaction entre les moyens physiques et humains et le client et proviennent de la capacité de l'entreprise (c'est-à-dire en fait des salariés) à maîtriser de manière habituelle les conditions de production.

Pour cela, l'entreprise, c'est-à-dire là encore le personnel, doit être en capacité de mettre en oeuvre des processus de production plus ou moins formalisés (la "quintessence" de la formalisation étant atteinte dans des activités de services "routinisées" à l'extrême, comme c'est le cas par exemple dans les fast-food Mac Donald, où chaque opération est codifiée et minutée selon les méthodes de taylorisme classique).

Les travaux du GIPMIS³⁶² (2003) montrent du reste que les modèles organisationnels des sociétés de services, malgré le constat de la nécessité de fidéliser la clientèle, resteraient le plus souvent encore très proches des modèles qualifiés "d'industrialistes", avec un découpage des activités en trois sphères ("front-office", "back office" et recherche & développement) encore très fortement inspirés du système fordien.

Pour la plupart des auteurs, la maîtrise des modalités de production passe néanmoins essentiellement par la formation, l'acquisition de compétences et de savoir-faire successibles de garantir le respect des règles et normes de fonctionnement, plus particulièrement :

- Par des processus d'acquisition de connaissances ou de compétences, processus d'apprentissage, tacites ou explicites, qui concernent en premier lieu les individus ;
 - par des processus de socialisation assurant le lien entre les pratiques individuelles et les besoins et compétences nécessaires à l'ensemble de l'organisation.
- Ainsi, Magini³⁶³ (1991, pages 138-139) montre que dans les services, outre les compétences techniques propres au secteur d'activité de l'entreprise, les compétences requises pour mettre en œuvre un processus de services sont en priorité des compétences relationnelles (savoir échanger, savoir créer et faire vivre une relation, savoir entrer en contact avec une personne). C'est aussi un constat effectué par

³⁶² Voir en particulier : Des entreprises de services en recherche de modèles d'organisation, numéro 18, 4 pages, La lettre du GIPMIS (Groupement d'intérêt public Mutations des industries de services), 18 septembre 2003 ; qui présente une synthèse de deux études menée à France Télécom et à La Poste.

³⁶³ Magini Bénédicte, Le management des compétences dans les entreprises de services, in ouvrage collectif sous la coordination de C. Dumoulin et J.P. Flipo, 1991, op. cité.

Bouchet³⁶⁴ (2004, pages 84-85) pour qui l'alliance entre l'individuel et le collectif débouche sur de nouvelles postures de travail qui sont qualifiées d'inobservables par les outils de mesure le plus souvent déjà anciens et en fait inadaptés.

Le facteur pivot de la standardisation des prestations de service serait donc la compétence et ses modalités de gestion, ce qui conduit aussi à revoir les concepts et méthodes de mesure de la productivité issus du modèle industriel (Gadrey et Zarifian³⁶⁵, 2002). Il est synthétisé en particulier sous la forme d'une équation d'une apparente simplicité : l'équation des savoirs proposée par Arthur Andersen (citée par Descharreaux et Suzet-Charbonnel³⁶⁶, 2000, page 89) :

$$P = (H + C)^p$$

avec P : la performance de l'organisation

H : les capacités des individus à développer des savoirs

C : la connaissance

p : la capacité de partage

La capacité de l'entreprise à maîtriser les processus productifs prend appui aussi sur le concept central de processus organisationnel, qui nécessite d'être précisé. Les différents travaux relatifs aux activités de service montrent en effet que la diversité des processus est considérable, sans qu'il existe de clef de lecture véritablement précise et unifiée (Giard³⁶⁷, 1997).

Ainsi, alors que les processus productifs sont considérés comme un facteur pivot en matière de création de valeur (particulièrement en ce qui concerne les activités de services), ils devraient être le point d'appui aux actions d'amélioration de la qualité et de la productivité. Demeestère, Lorino et Mottis³⁶⁸ (1999), en particulier, montrent que

³⁶⁴ Bernard Bouchet, L'acte productif dans la société des savoirs et de l'immatériel, 2^{ème} partie : annexe au rapport et avis du Conseil économique et social, 167 pages, 2004.

³⁶⁵ Gadrey Jean, Zarifian Philippe, L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités, Editions Liaisons, 160 pages, 2002.

³⁶⁶ Descharreaux Jean-Louis, Suzet-Charbonnel Pierre, Le modèle client-savoirs : les deux moteurs de l'entreprise, Dunod, 223 pages, janvier 2000.

³⁶⁷ Pour Giard, il n'existe pas de vision précise dans l'entreprise des processus, car l'analyse habituelle par les organigramme consiste à regrouper les tâches réalisées par les individus et à les fédérer par services, cette vision « horizontale » étant inadaptée à la lecture des modes organisationnels que requièrent les processus. Giard Vincent, Les processus au cœur de l'analyse de la production, pages 2542 à 2578, article numéro 135, Encyclopédie de gestion, 2^{ème} édition actualisée et augmentée, Economica, 1997.

³⁶⁸ Demeestère René, Lorino Philippe, Mottis Nicolas, La gestion des processus : l'état de la pratique dans les grandes entreprises, pages 33 à 37, numéro 153, revue Échanges, mars 1999.

l'identification des processus, la mise en œuvre d'une démarche basée sur cette logique n'est pas toujours en adéquation avec les systèmes d'information existants.

Les exemples et expériences actuelles illustrent le fait que les travaux sur les processus se limitent, dans un certain nombre de cas, à la compilation plus ou moins structurée de méthodes ou d'informations détenues dans l'entreprise (Chastenet du Géry – Ernst & Young, 1999). Les auteurs qui proposent des méthodologies visant à rédiger et compiler les processus et les procédures ne développent que rarement le thème du choix et des modalités de sélection des processus qui méritent d'être conservés par rapport aux autres. Henry et Monkam-Deverat³⁶⁹ (1995), en particulier, distinguent les procédures exceptionnelles, périodiques et d'exploitation, tandis que Cattan, Idrissi et Knockaert (1997, pages 59 et suivantes, op. cité) abordent la question sous l'angle du choix des processus qui doivent être conservés en priorité, dans une logique d'optimisation des moyens mis en œuvre.

Ces exemples portent sur les modes opératoires en vigueur à un instant donné dans l'entreprise, mais il faut y ajouter les processus relatifs à la capacité d'adaptation et de changement de l'organisation. Les modalités d'adaptation peuvent porter sur les modifications de la configuration organisationnelle (le cadre fonctionnel et hiérarchique) d'une part et sur les fonctionnements et processus relationnels d'autre part (Brechet³⁷⁰, 1997 ; Tombelem³⁷¹, 1996 ; où Claveau, Martinet et Tannery³⁷², 1997).

De plus, ces processus mobilisent des moyens techniques et doivent donc être articulés avec le recours aux outils technologiques. Pour la plupart des auteurs, en effet, le bon fonctionnement d'une organisation suppose la circulation de l'information, qui elle-même nécessite la présence de moyens de communication. Certains auteurs estiment même, à l'exemple de Dibiaggio³⁷³ (2001, page 119) que les difficultés d'apprentissage

³⁶⁹ Henry Alain, Monkam-Daverat Ignace, *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique*, Editions d'Organisation, 183 pages, 1995.

³⁷⁰ Brechet Jean-Pierre, *Les structures : leur importance, leur inertie, leur flexibilité*, cahier de recherche du Laboratoire en sciences de gestion de Nantes, pages 17 à 31, 1997, Université de Sciences de gestion de Nantes.

³⁷¹ Tombelem Alain, *Le changement : une question de méthode*, document de recherche CERAM, 23 pages, numéro 64, 1996, CCI Nice Côte d'Azur.

³⁷² Claveau N., Martinet A.C., Tannery F., *Changement organisationnel, processus stratégique et construction de savoirs procéduraux*, papier de recherche numéro 1, 1997, EURISTIK-ESA CNRS 5055.

³⁷³ Dibiaggio Ludovic, *Immatériel* : in Collectif, sous la direction de Bandt Jacques de, Gourdet Geneviève, *Immatériel : nouveaux concepts*, Economica, 249 pages, janvier 2001.

que rencontrent les entreprises proviennent en particulier du fait que la circulation de la connaissance est freinée par la codification imparfaite des connaissances.

Or, l'innovation technologique et les nouvelles technologies de l'information offrent aujourd'hui ces moyens et sont considérées d'une part comme un support d'accès aux connaissances formalisées et un outil d'échange et d'enrichissement des savoirs entre les acteurs à l'intérieur de l'entreprise, d'autre part comme un outil qui permet de disposer d'une bien meilleure information sur l'environnement, les marchés, les clients de l'entreprise (Mitsugi, Takimoto et Yamazaki³⁷⁴, 1999).

C'est pourquoi, il est utile de recenser les outils de toute nature qui peuvent exister et leur usage, car le management de la connaissance bénéficie largement des nouvelles possibilités que procurent notamment bases de données, réseaux intra et internet et systèmes de traitement et de stockage de l'information (Dupuis-Hepner³⁷⁵, 1999), tandis que de nouveaux outils visent même spécifiquement à faciliter la gestion des connaissances (logiciels permettant des recherches ou la gestion des connaissances, Manchester³⁷⁶, 1999).

Ainsi, la présence dans l'entreprise de méthodes, outils ou procédures plus ou moins standardisés en matière de capitalisation des savoirs traduira une plus ou moins grande valeur de l'entreprise. Cette proposition d'indicateurs s'appuie, ainsi que nous l'avons vu, sur les travaux de Mayère, mais aussi sur les réflexions de Ferrary³⁷⁷ (1999). Ce dernier montre que la question n'est pas de formaliser tous les savoirs, de transformer toutes les connaissances tacites en savoirs explicites (pour reprendre les travaux de Nonaka et Takeuchi évoqués dans le chapitre précédent). Pour Ferrary, le repérage des activités de travail, puis leur "encodage" en vue d'en faire des routines agrégées dans une mémoire organisationnelle collective pourraient conduire à fossiliser ces connaissances (le coût et l'ampleur de la tâche pour une tentative à l'exhaustivité est

³⁷⁴ Mitsugi Yoshihito, Takimoto Masaki, Yamazaki Masatsugu, La technologie au service de l'information, dossier Le management des connaissances, pages 76 à 81, Expansion Management Review, numéro 92, mars 1999.

³⁷⁵ Dupuis-Hepner Nathalie, Les hommes et la mémoire de l'entreprise, pages VII-VIII, dossier les Echos L'Art du management de l'information, 5-6 novembre 1999.

³⁷⁶ Manchester Philippe, des logiciels spécialisés pour les managers du savoir, pages IX, dossier les Echos L'Art du management de l'information, 5-6 novembre 1999.

³⁷⁷ Ferrary Michel, Les compétences informelles sont-elles gérables ?, pages 96 à 105, numéro 126, Revue française de gestion, novembre-décembre 1999.

une autre contrainte pour la PME). Baumard³⁷⁸ (1996) montre du reste que le problème n'est pas de gérer toutes les connaissances et méthodes tacites ou explicites de l'entreprise, mais plutôt de déterminer les modalités permettant de favoriser les conditions d'échange des savoir-faire dans l'entreprise.

Les travaux précédents montrent aussi que la valeur de l'entreprise provient de sa capacité à codifier les savoirs³⁷⁹, mais aussi de la capacité dont elle dispose pour adapter ces savoirs, grâce à la mise en place de procédures de coopération et de régulation entre les acteurs. Ceci suppose, ainsi que le montre Milliot³⁸⁰ (1995), la mise en place de cadres généraux, de procédures de coopération qui se substituent aux pratiques informelles, pour une meilleure garantie de qualité de services.

Ainsi, par exemple, la méthodologie mise en œuvre par le Crédit Lyonnais a conduit l'entreprise à construire une "vision de l'organisation et du système d'information partagée" par tous les acteurs préalablement au lancement de la démarche de recensement et de collecte des processus (Méheut³⁸¹, 1999). Il n'est pas évident, en revanche, que les petites et moyennes entreprises disposent du temps pour construire un tel outil, ni des technologies les plus avancées, mais elles sont en capacité de mettre en place et de posséder un certain nombre de méthodes, de référentiels, d'applicatifs informatiques, permettant d'améliorer la compétitivité.

Il est donc important de déterminer quels types de processus sont significatifs des capacités actuelles et futures d'une entreprise à créer de la richesse. Pour cela, il est nécessaire de disposer d'une clef de lecture.

Les réflexions de Ballay (1999, op. cité) offrent un point d'appui méthodologique, en identifiant quatre types de processus de gestion :

- Interaction, résultant notamment du travail en groupe ;
- intégration (par tests et création de processus opératoires) ;

³⁷⁸ Baumard Philippe, Organisation déconcentrée : la gestion stratégique de la connaissance, Masson, 264 pages, février 1996.

³⁷⁹ D'autant que les méthodes sont souvent centrées sur la codification du travail prescrit, plus que sur celle du travail réel et fortement statiques. Voir Scouanec Aline, De la gestion de la compétence dans l'entreprise de taille moyenne : enjeux et limites, pages 119 à 135, numéro 6, Revue Gestion 2000, ESC Rennes et Etudes & Expansion de Liège, novembre-décembre 1999.

³⁸⁰ Milliot Eric, Les modes de fonctionnement de l'organisation informationnelle, pages 5 à 18, numéro 125, Revue française de gestion, septembre-octobre 1999.

³⁸¹ Méheut Philippe, Le Crédit Lyonnais recense ses processus, pages 24 et 25, numéro 604, Banque Magazine, juin 1999.

- capitalisation des connaissances acquises (c'est-à-dire par encodage, dépôt de brevet...);
- transmission (par formation continue, recours au tutorat);

Ballay estime que la mise en œuvre de ces processus requière trois types de ressources immatérielles, les salariés disposant d'expérience, les processus opérationnels et les informations qui existent dans l'entreprise.

Cette clef de lecture est intéressante, car elle permet de montrer les liens entre les différentes étapes de la formalisation des savoirs (depuis l'émergence, jusqu'à la mise en forme et la diffusion des connaissances utiles dans l'entreprise). Elle se situe cependant encore en amont de notre propos, qui vise à considérer les processus comme révélateurs d'une capacité productive de l'entreprise.

Ces facteurs montrent aussi le lien entre les processus et les dimensions plus spécifiques de la gestion des connaissances, sur lesquelles nous reviendrons ultérieurement et posent en permanence, en toile de fond, la question de l'efficacité économique des activités de services. Qu'il s'agisse d'industrialiser ou de rationaliser, l'objectif est de déterminer des conditions de production adaptées à la qualité de service recherchée par la clientèle et rentables pour l'entreprise.

Certaines sociétés, telles la MAIF vont jusqu'à recenser les compétences relationnelles, considérées comme des facteurs de compétitivité, en considérant la compétence relationnelle comme la capacité d'une entreprise à tisser et entretenir un lien positif et durable avec un acteur clef de son environnement (Persais³⁸², 2002).

De ce fait, la valeur de l'entreprise peut être approchée au travers de la qualité de mise en œuvre des processus productifs. Les travaux que nous venons d'évoquer montrent que l'efficacité de l'entreprise de services résulte de quatre types de facteurs sur lesquels il est possible d'agir :

- Les facteurs relatifs aux conditions matérielles et aux moyens techniques mis en œuvre, sur lesquels les actions de standardisation sont les plus évidentes, car on se situe

³⁸² Persais Eric, Les compétences relationnelles peuvent-elles devenir stratégiques ? : le cas de la Maif, pages 37 à 48, numéro 68, revue Gérer et comprendre, Ecoles de Mines, juin 2002. Dans cette compagnie mutualiste d'assurance, une compétence est considérée stratégique selon E. Persais, dès lors qu'elle remplit cinq conditions : 1) être utile ; 2) être rare ; 3) présenter une certaine longévité ; 4) ne pas être imitable, substituable ou transférable ; 5) être susceptible d'appropriation. L'objectif recherché au travers de ces notions est la fidélisation de la relation client, objectif qui serait atteint par la maîtrise par les personnels de ces compétences relationnelles.

encore dans ce cas dans une logique proche de la logique industrielle (par exemple, l'installation de distributeurs automatiques de billets ou d'automates bancaires requérant les mêmes modes d'utilisation ou la même ergonomie d'un site à l'autre pour le client) ;

- les capacités et compétences du personnel au contact, mais aussi celles du personnel en "back office" ;
- les flux d'informations de toute nature requis à l'occasion de la mise en œuvre de la prestation de services ;
- en lien avec les modalités d'implication des clients au cours du processus de co-production de services, la fidélisation de ces clients étant une manière de réaliser de la productivité.

Ce dernier aspect est un point essentiel de la production de service, le client étant à la fois la cible commerciale et un élément inséparable du processus de production, les conditions et les coûts d'acquisition d'un portefeuille de clientèle sont des facteurs tout aussi importants que les conditions et les coûts de gestion résultant d'un renouvellement rapide de cette clientèle (Negri³⁸³, 2000). De ce fait, le modèle économique des activités de service sera fortement influencé par les facteurs permettant la fidélisation de la clientèle, en particulier lorsque l'implication du client est forte dans le processus de coproduction (les coûts étant susceptibles de diminuer avec le renforcement de l'ancienneté du client dans le portefeuille).

Les caractéristiques propres aux activités de conseil induisent elles-mêmes un certain nombre de particularités, qui les distinguent parmi les activités de service et qui doivent maintenant être prises en compte.

1.2. Le système productif des activités de conseil

Les activités de service aux entreprises³⁸⁴ sont parmi celles qui ont connu les plus forts rythmes de développement dans les dernières décennies, tant parce que les besoins se

³⁸³ Negri Lionello, Marketing et management de la qualité dans les services, pages 13 à 21, numéro 4, Market Management, Editions ESKA, 2000.

³⁸⁴ Les services aux entreprises représentaient moins de 14,1 % de la valeur ajoutée par branche créée en France en 1990, en forte progression puisqu'ils passent à 16,15% en 2005. Les services aux entreprises comprennent, selon les nomenclatures de l'INSEE, les postes et télécommunications, l'informatique, le conseil, la publicité, le travail temporaire, la sécurité et le nettoyage, l'assainissement. Comparativement, les services aux particuliers ne représentent que 8,7 % de la valeur ajoutée par branche en 2005, contre

sont accrus que parce que les logiques d'externalisation engagées dans les décennies quatre vingt et quatre-vingt dix ont porté dans les entreprises industrielles sur les activités annexes à la production (le recentrage sur les "métiers de base" conduisant à sous traiter par exemple le transport, le recrutement ou la paye). Sur la période 1995-2000, les services aux entreprises ont enregistré la plus forte progression en termes d'évolution du chiffre d'affaires (tableau 34).

Tableau 34 : Evolution du chiffre d'affaires des entreprises

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	(2002	(2003	(2004	(2005	(2006
Industrie	100	101,1	107,0	110,5	115,0	126,6	131,5	130,8	131,5	136,3	139,4	146,
Construction	100	100,6	100,4	105,5	111,3	124,5	132,7	135,3	139,9	150,6	159,4	173,
Transports	100	101,2	105,3	113,6	120,9	132,2	139,2	143,6	145,6	152,7	160,1	168,
Commerce de gros	100	100,9	105,6	110,8	115,7	124,2	127,5	130,2	130,3	135,8	140,2	146,
Commerce de détail	100	102,3	106,2	111,3	116,9	123,8	131,3	136,8	142,4	147,9	151,1	154,
Services aux particuliers	100	98,2	100,4	105,6	109,3	114,9	121,2	126,4	127,6	130,9	133,9	138,
Services aux entreprises	100	102,7	107,0	115,6	132,0	138,9	151,9	157,3	161,8	169,6	176,9	191,

r : données révisées. p : données provisoires. Note : il s'agit d'indices moy

source : INSEE, *Les Tableaux de l'économie française édition 2007*, septembre 2007, www.insee.fr

Incluses dans les services aux entreprises, les activités comptables enregistrent entre 2000 et 2004 une des plus fortes progression, tant en termes d'activité (chiffre d'affaires) que de valeur ajoutée (après avoir bénéficié de l'impact du passage à l'Euro qui aurait permis aux services comptables de progresser de 4,4 % entre 1999 et 2000, tableau 35).

Tableau 35 : Les résultats des services et leur évolution 2000-2004

10,3 % pour le commerce et 4,1 % pour le transport. Le tertiaire marchand, au global représente 54,2 % de la valeur ajoutée par branche. Source : INSEE, *Les Tableaux de l'économie française*, édition 2007, septembre 2007, www.insee.fr/.

Montants en million d'euros	Chiffre d'affaires 2000	Valeur ajoutée 2000	Chiffre d'affaires 2004	Valeur ajoutée 2004
SERVICES AUX ENTREPRISES	279 563	131 479	351 030	182 168
Télécommunications et courrier (64 sauf La Poste)	17 116	3 787	54 223	27 581
AUXILIAIRES D'ASSURANCES (67)	6 734	4 769	8 235	5 497
Locations sans opérateur (71)	17 727	9 208	20 343	10 053
ACTIVITÉS INFORMATIQUES (72)	36 291	19 134	46 564	25 749
SERVICES FOURNIS PRINCIPALEMENT AUX ENTREPRISES	195 422	91 957	213 543	109 740
dont Activités comptables	8 959	6 356	11 927	8 074
ASSAINISSEMENT, VOIRIE ET GESTION DES DÉCHETS (90)	6 272	2 624	8 122	3 548
évolution en pourcentage				
SERVICES AUX ENTREPRISES			25,6%	38,6%
Télécommunications et courrier (64 sauf La Poste)			216,8%	628,3%
AUXILIAIRES D'ASSURANCES (67)			22,3%	15,3%
Locations sans opérateur (71)			14,8%	9,2%
ACTIVITÉS INFORMATIQUES (72)			28,3%	34,6%
SERVICES FOURNIS PRINCIPALEMENT AUX ENTREPRISES (74)			9,3%	19,3%
dont Activités comptables			33,1%	27,0%
ASSAINISSEMENT, VOIRIE ET GESTION DES DÉCHETS (90)			29,5%	35,2%

Source : Insee, EAE Services 2002 et 2006

Si leur développement a été rapide, les activités comptables, comme les activités de conseil en général, se distinguent aussi parmi les services du fait d'un degré d'immatérialité plus marqué qu'une prestation d'entretien, par exemple. C'est pourquoi, nous allons préciser tout d'abord la nature, ainsi que les principales caractéristiques des prestations de conseil, avant de traiter des particularités du système productif qui sera mis en œuvre.

1.2.1. Les activités de conseil

Le conseil, du latin "*consilium*" (l'avis qu'il convient de faire) est défini comme une prestation d'assistance, réalisée par un acteur indépendant (ou extérieur) auprès d'une personne physique ou morale dans ses affaires ou la défense de ses intérêts (Reboul³⁸⁵, 1999, page 14).

Reboul (1999, pages 38 à 59, op. cité) distingue le conseil :

- De l'information (qui relève d'une large diffusion alors que le conseil est orienté au mieux du client) et du renseignement, qu'elle considère comme un simple avis, alors que le conseil oriente la décision de celui qui le reçoit ;

³⁸⁵ Reboul Nadège, Les contrats de conseils, Institut de droit des affaires, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille, 601 pages, 1999.

- de la mise en garde, qui vise à attirer l'attention, alors que le conseil implique des recommandations bien plus précises sur la conduite à tenir ;
- de l'audit, qui consiste à contrôler l'application correcte de décisions, ce qui suppose comme dans le conseil la mise en œuvre d'une méthodologie visant à identifier les problèmes et donc la présence d'un système de références (Térence³⁸⁶, 1994), mais ne conduit pas forcément l'auditeur à les traiter. Le conseil, en revanche, doit aussi traiter le problème qu'il identifie ou qui lui est soumis et établir une préconisation ;
- de la gestion (organisation, direction, administration d'une activité), qui consiste à prendre, puis à mettre en œuvre des décisions, alors que le conseil oriente, éclaire la décision, mais ne participe pas en général à l'action elle-même ;
- de l'expertise, qui suppose une capacité professionnelle permettant une interprétation, une prise de distance par rapport aux faits analysés³⁸⁷. Cette expertise peut être nécessaire dans le cadre de certaines prestations de conseil et le conseil peut s'appuyer dessus en vue d'établir ses préconisations (nombre de prestations de conseil supposent du reste un degré d'expertise élevé).

Les domaines des prestations de conseil sont relativement nombreux, Reboul opérant la distinction entre les professions à ordres réglementés et les autres (tableau 36).

Tableau 36 : Les domaines des activités de conseil

Domaines	Professions à ordre réglementées	Professions de conseils non réglementées
Juridique	Notaires Avocats-conseils	
Commercial	Propriété industrielle Experts comptables Commissaires aux comptes	Informatique Management Publicité, Etudes de marchés

³⁸⁶ Térence, Encyclopédie des ressources humaines : Projets individuels et collectifs, Editions d'Organisation, 387 pages, octobre 1994.

³⁸⁷ En ce sens, l'expertise est une dimension particulière du conseil, qui découle de la capacité d'une profession à proposer une manière particulière de poser et traiter un problème et qui a modélisé, élaboré un corpus définissant un savoir de son domaine d'intervention. Voir Dossier « Experts et construction de l'expertise », pages 4 à 64, numéro 4, revue Histoire et sociétés, 4^{ème} trimestre 2002.

		Recrutement, Out placement
Construction, immobilier	Contrôle technique Coordonnateurs	Ingénieurs conseils Bureaux d'études techniques
Construction navale, aéronautique.		Bureaux d'études, Sociétés de classification

Source : d'après N. Reboul, 1999.

En raison de cette diversité, mais aussi des attentes de la clientèle qui peuvent fortement différer, la mise en oeuvre de la relation de conseil, le niveau de contact client et le degré de standardisation des prestations sont variables. La principale différence provient de l'identité du client, la distinction la plus courante visant à distinguer la clientèle d'entreprises et celle des particuliers.

En s'appuyant sur les travaux de Dupont (2000, page 23, op. cité), en matière de conseils, nous pouvons considérer que la relation de service dépendra :

- De l'identité du destinataire (entreprise ou particulier) ;
- du mode d'organisation requis pour délivrer le service (la contribution plus ou moins forte du personnel au contact du client, la présence d'un support physique) ;
- de l'intensité plus ou moins importante de la participation du client et de son implication, différente selon la nature de l'acte recherché (par exemple conseil en vue d'une acquisition industrielle ou immobilière significative en termes de patrimoine ou conseil en vue d'optimiser à court terme sa fiscalité) ;
- du niveau d'engagement accepté par le prestataire et par le client.

Ce dernier point pèse sur la qualité de la prestation. En effet, l'appréciation d'une prestation de conseil suppose que les parties prenantes se soient entendues sur ce à quoi le prestataire s'est engagé, en distinguant la part qui relève de l'engagement de moyens de celle qui correspond à un engagement de résultats. Pour Toquer et Langlois³⁸⁸ (1992), dans les services, la qualité ne peut être qu'une qualité perçue par le client, au regard des avantages obtenus et espérés. Pour ces deux auteurs (pages 46-47), la qualité

³⁸⁸ Toquer Gérard, Langlois Michel, Marketing des services : le défi relationnel, Gaétan Morin Editeur et Dunod, 188 pages, 1992.

serait mesurée au travers de l'écart entre les attentes des clients par rapport au service et la perception de la qualité après utilisation du service.

Mayère (1994, page 163, op. cité) montre que l'acte de service débouche sur une prestation dont la qualité ne peut être évaluée qu'en référence à la nature de l'engagement du prestataire, dans un contexte où les attentes des clients ont évoluées. Du conseil dont on attendait des préconisations dans les années soixante-dix, on est progressivement passé au conseil chargé d'accompagner le changement (voir Durand³⁸⁹, 2002).

Si la prestation peut être appréciée sur la base du résultat obtenu³⁹⁰, cette approche n'est pas toujours possible, car l'engagement n'est pas toujours de cette nature : un certain nombre de prestations de conseil ne portent, en termes de réalisation, que sur un engagement de moyens (l'un des exemples parmi les plus courants étant celui des professions de santé).

Ainsi, l'engagement de résultat portera sur ce qui est obtenu au terme du processus productif par le client. En revanche, lorsque le prestataire est tenu par un engagement de moyens, ce qui est le plus souvent le cas en matière de conseil, la qualité de la prestation pourra être mesurée sur la base des technologies et des compétences mobilisées (tableau 37).

Tableau 37 : La qualification des services

Elevé +	Qualité des résultats (1)	Qualité des moyens matériels (3)
Degré de tangibilité	Qualité des méthodologies (2)	Qualité des hommes (4)
Faible –		
	Engagement de résultats	Engagement de moyens

³⁸⁹ Durand Thomas, introduction au dossier « Le conseil dans tous ses états », pages 99 à 167, numéro 137, Revue française de gestion, janvier-mars 2002. J.P. Detrie et G. Forestier montrent par ailleurs que les attentes vis-à-vis du conseil sont sensiblement différentes selon les pays et distinguent, d'une part, les pays du Nord, dans lesquels le conseil est un prestataire de service qui apporte une expertise sous forme d'analyse et de recommandations (jusqu'à la mise en œuvre le cas échéant) sur la base d'un cahier des charges élaboré préalablement et d'autre part les pays du Sud, dans lesquels le conseil est associé à la réflexion managériale avec le dirigeant (Detrie Jean-Pierre, Forestier Gilles, Une profession en pleine évolution, pages 100 à 116, in Dossier « Le conseil dans tous ses états ».

³⁹⁰ Ainsi, par exemple, une prestation de conseil fiscal peut se mesurer par les économies d'impôts obtenues.

Source : A. Mayère, in Relations de service, marchés de services, juin 1994, page 163.

Ces questions du “produit” obtenu au terme d’une relation de service, de la correspondance de ce “produit” avec la prestation promise, sont d’autant plus délicates qu’elles impliquent fortement le client. La collaboration active des deux parties étant nécessaire, leur responsabilité peut-être engagée en cas de difficulté³⁹¹. De Bandt³⁹² (2001, page 227) distingue les “véritables aléas”, définis comme des facteurs exogènes imprévisibles qui handicapent ou bloquent la relation de service, de l’aléa moral présenté comme le fait que le prestataire ne réalise pas tout pour aboutir au but recherché, en considérant cependant qu’être irréprochable au regard des termes du contrat signé ne s’accompagne pas toujours du fait que le prestataire a fourni le maximum d’efforts.

De plus, le conseil et le client sont soumis tous les deux à des obligations particulières, nécessaires pour que l’acte de service aboutisse (voir Reboul, 1999, pages 460 à 462, op. cité).

En ce qui concerne le conseil, les obligations qu’il supporte sont :

- L’obligation de chercher à savoir (se former, d’une part, investiguer d’autre part) ;
- l’obligation de faire savoir (informer son client) ;
- l’obligation de savoir guider ;
- l’obligation de confidentialité (de secret professionnel) ;
- l’obligation de moyens, le plus souvent (l’obligation de résultats étant réservée à quelques cas particuliers) et qui porte tant sur les moyens matériels que sur les salariés de l’entreprise.

³⁹¹ Ainsi, parmi les « bonnes pratiques » un professionnel, un avocat, par exemple, se doit d’investiguer au préalable sur tous les aspects d’un dossier. Mais alors, un jugement défavorable à son client peut-il être imputé à l’avocat, si le tribunal a tranché parce que l’avocat ignorait un élément ? Est-ce la conséquence du fait que l’avocat n’a pas recherché correctement tous les éléments ou que le client lui a caché des informations ?

³⁹² Bandt Jacques de, Commentaires sur « obligations de moyens, obligations de résultats, pages 225 à 227, in Collectif, L’immatériel : nouveaux concepts, Economica, 249 pages, janvier 2001.

La Cour de Cassation³⁹³, dans une décision de juillet 2003 considère pour sa part que tout expert est tenu à une obligation de conseil vis-à-vis de son client, et pas seulement à un apport de compétences sur les questions posées par le client (il ne doit pas limiter sa prestation au cadre initialement posé par le client, mais faire toutes diligences utiles pour répondre efficacement à la question).

Les obligations du client, sont pour leur part au nombre de trois :

- Obligations d'informer le conseil ;
- obligations de participer ;
- obligations de payer le conseil.

La question de l'obligation de moyens pose, ainsi qu'on l'a vu, la question de la compétence du conseil. Or, dans nombre de cas, il faut considérer que les prestations de conseil ne sont pas un acte isolé du prestataire vis-à-vis de son client. Certaines professions, telles celles du notaire, de l'expert comptable, du commissaire aux comptes ou de l'avocat ajoutent généralement le conseil à des prestations plus techniques (établir des actes, pour le premier ; contrôler ou organiser une comptabilité et certifier des comptes pour les seconds ; préparer une action en justice pour le dernier, pour ne prendre que quelques exemples).

Ces prestations à caractère plus technique, qui touchent nombre de métiers sont le plus souvent la base de leur activité, le conseil étant une dimension complémentaire qui s'est plus ou moins développée selon les professions au fil des années et qui peut faire l'objet de débats au sein des professions à ordres réglementés (ISEOR³⁹⁴, 1999, Le Monde³⁹⁵

³⁹³ Décision citée par Ch. Huglo. Voir Huglo Christian, La Cour de cassation a rappelé aux experts leurs rôles de conseil, page 9, numéro 2906, L'Usine Nouvelle, 26 février 2004.

³⁹⁴ Ainsi Rostan, au nom de l'Ordre des experts comptables de la région Rhône-Alpes, au cours d'un colloque estime t-il que si le rôle de l'expert-comptable est d'abord d'établir une comptabilité, il a bien la possibilité de faire du conseil dès lors qu'il reste dans un cadre particulier (en référence à l'ordonnance qui régit l'Ordre : « L'expert-comptable peut donner des consultations ou d'effectuer des travaux d'ordre économique, statistique, administratif, juridique ou fiscal, à condition de ne pas en faire l'objet principal de son activité et seulement dans des entreprises ou il effectue des travaux d'ordre comptable à titre permanent ou habituel »). Toutefois, un tel cadre, très largement généraliste ne permet vraisemblablement de réaliser que des prestations de conseils de base et Rostan considère qu'à partir d'un « certain niveau » de conseil, l'expert-comptable doit choisir son domaine d'activité : être expert ou consultant. Le principe de la frontière est donc posé, même si les limites elles-mêmes sont imprécises. Voir : Rostan André, L'expert-comptable et le conseil, pages 50 à 55, in ISEOR, Les conseils aux entreprises, onzième édition des actes du colloque « qualité de l'entreprise et professionnalisme des consultants, 1999.

³⁹⁵ Dans des termes proches de ceux des experts comptables, les notaires s'interrogent sur les limites et la compatibilité entre le rôle de prescripteur de produits financiers et celui d'officier ministériel. Si pour certains notaires, le conseil en patrimoine va de soi, pour d'autres il est préférable de s'effacer pour préserver le statut, mais aussi, sur les dossiers complexes pour des questions de compétences. Voir Le

supplément “Argent”, 2001), mais qui “tirent” la croissance. De ce fait, elles soulèvent de manière plus large la question des qualifications et compétences des différents collaborateurs et la capacité de l’entreprise à standardiser son offre.

Cette question se pose du point de vue du client, car il est souhaitable que chaque prestation de l’entreprise soit du même niveau pour un client donné, quel que soit le salarié de l’entreprise qui intervient (c’est-à-dire malgré les différences de savoirs, de compétences qui peuvent exister d’une personne à l’autre ; collectif³⁹⁶, 1999, page 310). Elle se pose aussi du point de vue du prestataire, qui doit conserver une crédibilité commerciale, tout en réalisant une prestation à dimension immatérielle forte, avec un niveau de coûts et de marges acceptables.

Deux conséquences principales découlent de cette dominante immatérielle des actes de conseil :

- La première conséquence touche à la difficulté pour le producteur de maîtriser la qualité des services qu’il propose. Cette difficulté est à l’origine des démarches qualité mises en place dans les sociétés, visant à capitaliser les savoir-faire, mais aussi à faire savoir à la clientèle que de telles procédures existent dans une entreprise (Napolitano et Lapeyre³⁹⁷, 1997). Du fait de son niveau d’implication, le client devient pour partie co-responsable de la qualité du service qu’il consomme (et son expérience dans la production du service devient alors tout aussi importante que celle du producteur (Toquer et Langlois, 1992, op. cité). Ainsi le client qui transmet ses documents comptables à un expert en vue de lui faire certifier sa comptabilité, demande à cet expert d’engager sa signature d’expert en réalisant cette certification. Le client s’assure ainsi de la garantie d’un professionnel, mais ce dernier, au delà des diligences normales requises, ne peut garantir sa prestation qu’au regard des informations auxquelles il a eu accès. Dès lors que le client ne lui a pas transmis toutes les données, la qualité de la prestation peut être sujette à caution et la nature de l’engagement que le prestataire est prêt à accepter vis-à-vis du client, en lien avec la qualité de l’information, de la relation

Monde supplément « Argent », Dossier, Patrimoine : notaires ou conseillers indépendants ? (page I), Des conseillers de patrimoine en tout genre (page II), Les notaires dans la course (page III), 12-13 mai 2001.

³⁹⁶ Collectif, sous la direction de A. Marion, Le diagnostic d’entreprise : méthodes et processus, Economica, 409 pages, septembre 1999.

³⁹⁷ Les procédures qualités doivent être définies et mises en œuvre en fonction des attentes des clients (en lien avec les engagements attendus de l’entreprise par ces derniers (page 122, engagement de moyens ou de résultats). Napolitano Georges, Lapeyre Jean, ISO 9000, La certification des services : de l’état d’esprit qualité au service gagnant, Editions d’Organisation, 156 pages, mars 1997.

avec le client... qui se répercute aussi sur le niveau d'honoraires qui sera facturé au regard des obligations de moyens ou de résultats.

- La seconde conséquence, en lien avec la précédente, touche à l'appréciation de la valeur du service par le client. En amont du processus, avant l'acte d'achat ou la prise de commande, cette appréciation ne peut résulter que de la perception du service par le client. En cours de réalisation, ou à son terme, elle découle de la valeur d'usage qu'en retire le client (ainsi, pour prendre un exemple extrême, nombre de bureaux d'études évoquent certaines demandes de la clientèle qui peuvent être qualifiées "d'études alibis" visant à cautionner des choix de gestion déjà effectués).

Ces deux conséquences sont fortement liées et posent en fait la question de l'appréciation de la qualité et celle de la nature du "produit fini" de la prestation de conseil.

La qualité du service rendu est traitée par nombre d'auteurs comme une dimension qui peut être mesurée par les démarches de certification permettant de normaliser les prestations, mais surtout de donner des garanties au client. En ce qui concerne la qualité des services, nombre d'auteurs s'accordent pour considérer que les démarches mises en œuvre supposent l'engagement plus ou moins actif du client ; que plus l'acte de coproduction impliquant ce dernier est important, plus la qualité dépend de la communication client réalisée en amont du service (Bellaïche³⁹⁸, 2002, page 10 ; Napolitano et Lapeyre, 1997, op. cité ; ou Debruyne³⁹⁹, 2002).

En ce qui concerne la nature du service réalisé, d'un point de vue opérationnel, les grands types de travaux du prestataire sont à notre sens au nombre de trois :

- Apporter au client de la sécurité, en lui assurant le respect de règles dans différents domaines (fiscal, juridique, technique, par exemple) : c'est le rôle d'un nombre important de prestations dans tous les domaines du conseil :
 - en matière juridique (à l'occasion de l'établissement d'un acte de propriété ou d'une cession, par exemple),

³⁹⁸ Bellaïche Michel, Les exigences de management de l'ISO 9001 : la qualité de service, collection A Savoir, numéro 10, 35 pages, AFNOR, 2002.

³⁹⁹ Debruyne Michel, La certification qualité selon les normes ISO : contribution à une analyse théorique, pages 57 à 72, numéro 194, Revue des sciences de gestion, Direction et Gestion, mars-avril 1994.

- dans le domaine commercial (au cours de la vie d'une société, par l'établissement des actes sociaux – comptes annuels, liasses fiscales, convocations d'assemblée générale – mais aussi en matière de recherche de propriété industrielle, notamment),
- en matière de construction (en termes de respect des normes et de la législation).
- Fournir au client une “préconisation”, lui permettre d'engager des actions de nature “technique” immédiates : recrutement, action publicitaire ou commerciale, plan architectural, plan de réorganisation.
- Fournir au client des informations dans un but prospectif : en matière de marchés, de technologies, en vue de lui permettre des prises de décision sur la base de perspectives de moyen terme.

Ces trois types de prestation se traduisent par des niveaux d'engagement différents pour le prestataire, dans la mesure où leur “effet” vis-à-vis du client est sensiblement différent. La question de la sécurité engage généralement le prestataire à moyen terme, tant que le client reste contraint par le respect de textes juridiques ou fiscaux, jusqu'au terme des délais de prescription, lorsqu'il y en a (trois ans pour un contrôle fiscal, par exemple).

L'engagement du conseil est en revanche différent dans le cas des préconisations. En effet, le bien fondé de son conseil n'est pas toujours directement mesurable au regard de la réalisation effective. Les conséquences d'un recrutement, d'une action commerciale, d'un projet de réorganisation sont identifiables à moyen terme : le manque d'efficacité d'un nouveau salarié ou les défauts d'une réorganisation n'apparaissent pas toujours immédiatement. Lorsque c'est le cas, se pose alors la question de la co-responsabilité du client, variable en fonction de son degré d'implication dans la mise en oeuvre de la préconisation (le poste occupé par le salarié recruté correspond-il bien à celui qui lui avait été présenté ?).

Les prestations de nature plus prospective, enfin, n'engagent cependant le conseil que pour une durée limitée, car les cycles de vie des marchés portent sur des durées de plus en plus courtes, tandis que la complexité des dynamiques concurrentielles est de nature à compliquer l'appréciation de la responsabilité de chacune des parties prenantes.

Nous venons de voir de quelle manière les caractéristiques propres aux prestations de conseil jouent sur les modalités de réalisation de l'offre de services, pour le client et pour le prestataire. C'est pourquoi, il est maintenant possible de préciser la notion d'organisation productive des activités de conseil. C'est l'objet du paragraphe suivant.

1.2.2. Le système productif des activités de conseil

La diversité des activités de conseil conduit Bancel-Charensol et Jougleux⁴⁰⁰ (1997, page 79) à considérer qu'il existe non pas un, mais plusieurs types de systèmes productifs. Ces systèmes de production sont déterminés en fonction de la "cible" de l'activité de service (le client lui-même ou un objet) et d'après la plus ou moins forte interaction entre client et personnel au contact.

Les activités de conseil résulteraient, selon ces auteurs, de la mobilisation d'un système productif impliquant des dimensions relationnelles interactives dominantes, à la différence d'autres types d'activités de services requérant une plus grande composante technique (tableau 38).

Tableau 38 : Typologie des systèmes de production de services

	Mobilisation de la ressource client dans le processus de production	
	Non	Oui
Humaine Production à cible unique	Système de production "relationnel" Soins corporels à domicile, coiffure, consultation de psychiatrie...	
Matérielle ou immatérielle	"Système de production technique"	Système de production "à ressource client technique"
Matérielle et immatérielle	Services de réparation, service téléphonique	VCP, grande distribution, laverie automatique... Vente de forfaits touristiques, distribution de TV

⁴⁰⁰ Bancel-Charensol Laurence, Jougleux Muriel, Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services, pages 71 à 78, numéro 111, Revue française de gestion, mars-avril-mai 1997.

		interactive
Production à cibles multiples Humaine, matérielle et/ou immatérielle	Mobilisation sur la cible humaine seule Système de production “technique et relationnel” Restauration, hôtellerie, conseil financier, enseignement, transport des passagers, soins hospitaliers	Mobilisation sur la cible humaine, matérielle et/ou immatérielle Système de production “interactif” Bibliothèque en libre service, bureau d’études, conseil en organisation

Source : L. Bancel-Charensol et M. Jougleux, Revue française de gestion, 1997, page 79.

Ainsi, les modes de production du conseil s’inscrivent dans des logiques plus proches de l’utilisateur que du producteur, pour reprendre la typologie présentée par Mayère (1990, page 271, op. cité), qui oppose ou confronte la logique purement productive (de biens ou de services) à la logique de l’utilisation.

De ce fait, les particularités des processus de production des activités de conseil conduisent à considérer que l’efficacité de l’entreprise, comme pour toute entreprise de services, pourra être appréciée en référence aux quatre types de facteurs caractéristiques de la valeur que nous évoquions précédemment, mais abordés sous un angle un peu différent :

- En ce qui concerne les facteurs relatifs aux conditions matérielles et aux moyens techniques mis en œuvre, dans les activités de conseil, cette dimension est surtout “réduite” aux moyens informatiques (logiciels et surtout applications informatiques de toutes natures, développés en fonction des besoins propres à chaque métier du conseil : bases de données de jurisprudence pour les professions juridiques, logiciels de traitement comptable, par exemple).
- En termes de capacités du personnel au contact avec la clientèle et du personnel en “back office (la frontière entre le “front office” et le back office” est relativement imprécise et dépend par ailleurs de la taille de l’entreprise). La secrétaire standardiste d’un avocat indépendant et exerçant seul a une proximité à la clientèle qui la rapproche

du statut de collaborateur, ce qui serait inenvisageable dans une société comptant 200 avocats et collaborateurs.

- Les facteurs de valeur résultant de l'implication du client au cours du processus de coproduction du service s'analysent au regard, d'une part de la nature des obligations respectives du conseil (engagement de moyens ou de résultats, selon le cas) et du client (engagement à s'impliquer, à coopérer en fonction de la nature de la prestation), d'autre part de la prestation attendue (attente de sécurité, d'information ou de préconisation).

- La gestion des flux d'informations se caractérise de manière particulière elle aussi. Il est toutefois nécessaire de distinguer différents types d'informations. Les travaux de Mayère donnent une vision plus précise des choses. Pour elle, la production d'informations étant le fondement de l'industrialisation, tout processus économique (industriel) nécessitant des temps importants de coordination, l'entreprise doit disposer de systèmes de production d'informations liés aux processus de capitalisation des savoirs.

La capitalisation des savoirs serait ainsi un processus particulier de production d'informations fonctionnant en trois étapes : formalisation puis standardisation et socialisation des informations⁴⁰¹. Il s'agit d'un "outil de production", qui suppose de distinguer (Mayère, 1990, pages 93 à 95, op. cité) :

- Les "informations structures", qui constituent le cadre du système de production d'informations, en permettant de définir des objectifs pour ce système de production, une organisation, une division du travail de production d'information et un système de contrôle de l'adéquation des moyens aux résultats ;

- les "informations méthodes", qui sont définies comme "un ensemble organisé de démarches raisonnées pour produire une information", comme un ensemble d'outils, de moyens de production de l'information offrant un mode opératoire pour le raisonnement ;

⁴⁰¹ Cette capitalisation de l'information est considérée par A. Mayère comme un capital immatériel de l'entreprise, un moyen de production à part entière, un investissement qui peut être défini comme tel en raison de sa finalité (développer la capacité de production de l'entreprise). A. Mayère utilise même le concept de capital productif actif (1990, pages 242-243), défini comme « les éléments permettant d'organiser et de réguler les processus, le travail étant mobilisé dans ce cadre à la fois comme producteur du service lui-même et comme producteur d'informations ».

Elle propose de ce fait une clef de lecture qui articule les dimensions « ressources humaines » et informations, en considérant pour ce qui touche aux ressources humaines :

- que le travail ne peut être mobilisé que dans le cadre d'une organisation et de processus de régulation qui nécessitent de l'information ;
- que le travail est lui même producteur d'informations ;
- et que ces informations, par leur socialisation se transforment en moyens de production distincts du travail.

– les “informations ressources”, qui jouent le rôle d’input, de matières premières ou de consommations intermédiaires du processus de production d’informations. La distinction entre ces différents types d’information est nécessaire, dans la mesure où leur vocation est différente. En effet, la capitalisation des savoirs qu’évoque Mayère ne se posera pas toujours dans les mêmes termes, en principe, le cœur du métier de l’entreprise étant contenu dans ce qu’elle nomme les “informations méthodes” et les “informations structures”.

Si les travaux de Mayère portent sur la démarche de capitalisation, ceux de Ballay⁴⁰² (2002) les complètent, en montrant le rôle des personnels dans cette capitalisation, ainsi que la nécessité de disposer d’une organisation prenant appui sur l’ensemble des salariés, quelle que soit la position qu’ils occupent dans l’entreprise, personnels dédiés à la capitalisation des savoirs (ingénieurs, formateurs) mais aussi encadrement intermédiaires ainsi que chacun des collaborateurs de l’entreprise, qui doit se mettre en situation de producteur et d’utilisateur de savoirs.

Cette dernière approche porte sur les sociétés en général, mais prend d’autant plus d’acuité dans les activités de conseil, dans lesquelles la diffusion des connaissances est l’un des éléments clefs dans le processus d’acquisition de compétences de chacun des collaborateurs.

Au final, au terme de cette sous-section, nous pouvons maintenant qualifier le système productif de l’entreprise de conseil en considérant trois éléments :

- La nature des actions et étapes nécessaires pour réaliser le processus productif, de manière à identifier les savoir-faire et les compétences requises à chaque étape de la production, pour aboutir au “produit fini”. Ces compétences peuvent être déterminées à partir des processus mis en oeuvre, qui seront des processus clefs pour l’entreprise, compte tenu de ses domaines d’activité et des prestations proposées, en lien d’une part avec l’importance du degré d’implication du client, qui détermine la plus ou moins grande personnalisation de la prestation rendue et d’autre part avec la nature de la prestation attendue, qui détermine aussi le type d’engagement de l’entreprise espéré par le client ;

⁴⁰² Ballay Jean-François, Nous sommes tous des managers du savoir, pages 94 à 101, numéro 107, Expansion management review, décembre 2002 ; voir aussi Tous des managers, Editions d’organisation, 2002.

- les types de salariés impliqués à chaque étape du processus productif, leur position dans ce processus productif, afin d'identifier leurs niveaux de maîtrise des savoir-faire nécessaires à la production et à leur degré d'interaction avec le client selon leur position dans le processus (en "back" ou en "front office") ;
- les moyens et les technologies détenus par l'entreprise, ainsi que les systèmes d'information existant et les possibilités d'industrialisation ou de rationalisation des productions.

A notre sens, ces facteurs donnent des points de repères pour apprécier l'organisation de production de l'entreprise et qualifier la qualité des prestations fournies par l'entreprise, au regard des attentes du client. C'est pourquoi, nous estimons que ces facteurs pourront être retenus pour donner une meilleure appréciation de la valeur de l'entreprise, dès lors qu'ils peuvent être traduits sous forme d'indicateurs.

La formalisation sous forme d'indicateurs de valeur du système productif d'une activité de conseil sera validée, ainsi que nous l'avons précisé en introduction de manière monographique en procédant à l'évaluation d'une société d'expertise comptable.

Nous reviendrons ultérieurement, dans la seconde partie de cette thèse, de manière plus développée sur les raisons qui ont guidé le choix de ce secteur d'activité en précisant simplement ici dans un premier temps que les activités d'expertises comptables relèvent à la fois de processus standardisés et donc industrialisables (c'est le cas de la production des bilans et comptes de résultats) et de processus spécifiques mis en œuvre en fonction de demandes particulières d'un client donné (comme les prestations de diagnostic financier). Par ailleurs, la présence d'un Ordre professionnel qui a des exigences particulières en matière de prestations offre à l'analyse un ensemble d'entreprises ayant des préoccupations pour parties communes.

C'est pourquoi, les activités de la société d'expertise comptable offrent un point d'appui intéressant à la réflexion. La sous section suivante est consacrée aux processus productifs mis en œuvre dans les activités d'expertise comptable.

1.3. Les processus productifs de la société d'expertise comptable

Les activités d'expertise comptable sont soumises aux exigences d'un Ordre professionnel et à ce titre, elles obligent leurs dirigeants à être membre de l'Ordre des Experts-comptables⁴⁰³. L'appartenance à un ordre professionnel est une particularité qui se traduit par des préconisations ordinales plus marquées en termes d'exigences professionnelles que pour les activités de conseil en général qui ne sont pas soumises à cette logique⁴⁰⁴. Néanmoins, la production de l'entreprise s'effectue, comme pour d'autres activités de service de conseil, sous la forme de missions qui débouchent :

- Soit sous la formalisation de documents comptables ou sociaux établis pour le compte du client (la présence d'un support matériel est alors requis sous des formes qui peuvent être normalisées) ;
- soit sur une prestation d'audit (là encore un support peut être produit sous la forme d'un rapport d'audit plus ou moins standardisé) ;
- soit enfin sur une prestation de conseil (le support écrit du rapport de fin de mission peut être en revanche ici limité à sa plus simple expression, quand il n'est pas inexistant).

Pour effectuer ces prestations, les entreprises disposent d'un outil informatique qui est plus ou moins développé selon la taille de l'entreprise. Une étude datant de 2000, réalisée par l'INSEE sur les entreprises exerçant des activités comptables (Cases et Rouquette⁴⁰⁵, 2000) montre qu'il est possible de distinguer cinq groupes d'entreprises. Les deux premiers comprennent des petites entreprises, dans lesquelles le recours à l'outil informatique est limité (peu de matériels et petit nombre de logiciels) et dans lesquelles les dirigeants conservent un mode de fonctionnement relativement traditionnel et centralisé. Le troisième groupe d'entreprises est en revanche constitué,

⁴⁰³ Et le cas échéant de l'Ordre des Commissaires aux comptes, lorsque sont réalisées aussi des prestations de Commissariat aux comptes.

⁴⁰⁴ Ce qui n'empêche pas un certain nombre de professions du conseil non membre d'un ordre professionnel de se doter de chartes déontologiques ou d'institutions visant à offrir aux clients des garanties sur la qualité des prestations proposées. L'adhésion à ces chartes est cependant basée sur le volontariat des professionnels, comme c'est le cas des activités de conseils en recrutement.

⁴⁰⁵ Cases Chantal, Rouquette Cécile, Informatisation et changements organisationnels : l'exemple des activités comptables, Economie et statistique, pages 203 à 218, numéro 339-340, INSEE, septembre-octobre 2000.

comme les deux suivants, d'entreprises qui ont acquis des outils informatiques (matériels et surtout logiciels et réseaux) et qui sont en voie de faire évoluer leurs processus organisationnels (cela implique des changements dans les modes de fonctionnement et de délégation d'autorité des dirigeants). Le quatrième groupe comprend, pour les deux auteurs, des entreprises qui ont achevé cette évolution organisationnelle. Le dernier groupe correspondrait à des entreprises qui ont dépassé ce cap, qui maîtrisent les processus et modes de production "assistés par ordinateur" et qui sont en phase exploratoire de nouveaux modes organisationnels impliquant de nouveaux types de délégation d'autorité.

Cette étude montre ainsi que la prise en compte de l'outil de production de la société d'expertise comptable ne doit pas se limiter aux seuls matériels et logiciels détenus par l'entreprise, mais doit aussi porter sur leur niveau d'utilisation et sur l'évolution de l'organisation, des processus et procédures mises en œuvre, ainsi que sur les niveaux de délégation que détiennent les collaborateurs.

D'un point de vue plus technique, la profession dispose d'un certain nombre de normes, de règles internes (les recommandations), présentées depuis 1990 sous la forme du référentiel destiné à garantir le bon exercice des missions. Un décret du 14 avril 1986 se traduit par la mise en place d'un contrôle qualité sous la forme de l'examen d'activité professionnelle visant à s'assurer du respect de ces normes⁴⁰⁶. La profession dispose de plus d'une déclinaison de la norme ISO 9000 qui fait le lien entre les recommandations, "l'environnement normatif" (les textes internes à la profession) et les procédures qualité particulières à la démarche de certification⁴⁰⁷. Outre les documents ordinaires, des réflexions sont engagées par la profession sur les questions de compétences et savoir-faire, qui ont abouti fin 2002 à la publication d'un "Guide des compétences". Ces deux sources de données (les recommandations et le guide des compétences) seront analysées successivement.

1.3.1. Les recommandations de l'Ordre

⁴⁰⁶ Il en est de même pour les Commissaires aux comptes, le contrôle qualité étant mis en place par un décret du 12 août 1969.

⁴⁰⁷ Conseil supérieur de l'Ordre des Experts comptables, Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes, Guide de lecture des normes ISO 9000 à l'usage de la profession comptable libérale, 32 pages, octobre 1999.

Les recommandations de l'Ordre, présentées depuis 1990 sous la forme d'un référentiel⁴⁰⁸ précisent (recommandation numéro 21.3) les conditions générales d'exécution des missions, en distinguant en particulier les conditions relatives aux missions portant sur les comptes annuels, mais aussi celles relatives à l'assistance en droit fiscal, en droit social, en droit des sociétés, en matière économique et financière ou en matière d'organisation.

Ces conditions d'exécution des travaux sont présentées sous forme d'une ou de plusieurs listes d'actes à réaliser dans les conditions normales de déroulement des missions d'un expert comptable. Ces listes regroupent le contenu technique des interventions, qui peuvent être assimilées à des méthodes répondant aux exigences des "bonnes pratiques professionnelles".

Elles sont articulées avec les normes évoquées précédemment, qui codifient pour partie le déroulement de ces missions, ces normes se situant à trois niveaux⁴⁰⁹ :

- Les normes de comportement (en lien notamment avec la déontologie professionnelle) ;
- les normes de travail (qui déclinent en particulier les modalités de mise en œuvre des actions conduites au cours des missions) ;
- les normes de rapport (la forme de la restitution écrite des documents de fin de mission).

Néanmoins, ces conditions générales d'exécution des missions, qui portent aussi sur les modalités de déroulement (durée des missions, obligations des clients et obligations des membres de l'Ordre) ne peuvent être considérées comme des processus de production de l'activité d'expertise comptable, car elles ne décrivent pas précisément les techniques, les technologies et les personnels et qualifications requises pour effectuer ces missions (tableau 39).

Tableau 39 : Les conditions d'exécution des missions d'expertise

⁴⁰⁸ Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-comptables et des comptables agréés, Encyclopédie permanente à l'usage des membres de l'Ordre, volume II, édition du 2^{ème} trimestre 1998 mise à jour.

⁴⁰⁹ Documents de travail des stagiaires experts-comptables « comportement et doctrine professionnels », 2^{ème} année de stage : missions et normes de la profession, Centre de formation de la profession comptable, édition 2000/2001.

La recommandation distingue deux types de missions en ce qui concerne les missions sur les comptes annuels et précise qu'elles comportent de manière limitative les interventions suivantes :

Missions de tenue de comptabilité et d'établissement des comptes annuels :

- a - élaboration et mise à jour d'un plan de comptes adapté à l'entreprise ;
- b - détermination de systèmes, méthodes et procédures comptables appropriés et établissement du document les décrivant ;
- c - enregistrement des opérations de l'entreprise selon détail à fixer en annexe de la lettre de mission ;
- d - établissement d'une balance annuelle des comptes généraux en capitaux et soldes ;
- e - écritures d'inventaire ;
- f - établissement et présentation comparée des comptes annuels : bilan, compte de résultat et annexe ;
- g - établissement du tableau de financement ;
- h - tenue pour les commerçants du livre-journal, du grand-livre et du livre d'inventaire.

Missions de surveillance et d'établissement des comptes annuels :

- a - prise de connaissance du contrôle interne, en ce qu'il concerne les systèmes méthodes et procédures comptables mis en place dans l'entreprise et du document les décrivant ;
- b - appréciation de ces procédures au niveau de l'enregistrement régulier des opérations ;
- c - contrôle par épreuves de l'enregistrement comptable des opérations par le personnel de l'entreprise ;
- d - examen de la balance annuelle des comptes généraux établie en capitaux et soldes ;
- e - préparation ou contrôle des écritures d'inventaire ;
- f - établissement et présentation comparée des comptes annuels : bilan, compte de résultat et annexe ;
- g - établissement du tableau de financement ;
- h - contrôle pour les commerçants du livre-journal, du grand-livre et du livre d'inventaire.

Annexe : liste indicative des missions d'assistance :

Assistance en droit fiscal :

Etablissement ou vérification : - de la déclaration de résultats de fin d'exercice

- des déclarations de taxes sur le chiffre d'affaires

- de déclarations diverse (à détailler)

Préparation des documents destinés au centre de gestion agréé

Assistance en cas de vérification de l'entreprise par l'administration fiscale

Assistance en droit social :

Etablissement des bulletins de paye mensuels

Tenue ou contrôle de la tenue du journal de paye et des comptes individuels des salariés

Etablissement ou vérification des déclarations de cotisations sociales [...], de la déclaration annuelle des salaires et des honoraires

Etablissement de déclarations diverses (à détailler)

Assistance en cas de vérification de l'entreprise par les services de contrôle des organismes sociaux

Assistance en droit des sociétés :

Rédaction des procès-verbaux de réunions, conseils et d'assemblées

Tenue des livres obligatoires (registres de présence, de procès-verbaux, de transferts)

Formalités de convocation des assemblées générales et de publicité des décisions

Assistance économique et financière :

Définition des besoins en fonds de roulement

Dossiers de demande de crédit

Plans de financement et prévisions de trésorerie

Assistance en matière de gestion :

Situations intermédiaires (préciser la périodicité)

Ratios et commentaires de gestion (en liaison avec le centre de gestion agréé, le cas échéant)

Prix de revient

Etudes prévisionnelles

Tableaux de bord

Assistance en matière d'organisation :

Organisation générale et administrative

Informatique

Formation des collaborateurs de l'entreprise

source : *Encyclopédie permanente, Ordre des Experts-comptables et comptables agréés, recommandation 21.3.*

En revanche, elles mettent en évidence les activités de production de “cœur du métier” d’expert-comptable, des réflexions, alimentées par des enquêtes réalisées par la profession auprès des confrères étant régulièrement organisées pour appréhender les évolutions, en particulier en direction des activités de conseil⁴¹⁰, la préoccupation n’étant pas nouvelle puisque dès 1992 la profession s’interrogeait sur les possibilités de développer ces prestations⁴¹¹.

Le Conseil supérieur de l’Ordre qui cherche par ailleurs à assurer la promotion des missions sociales de la profession (Cazes⁴¹², 2003), en particulier en direction des TPE (très petites entreprises), a contribué à accompagner la mise en place du titre emploi entreprise à titre expérimental en 2004 dans trois régions françaises.

Les normes professionnelles ne sont pas forcément structurées sous une logique de processus, mais les étapes de mise en œuvre de la mission relative aux comptes annuels permettent en revanche d’appréhender en partie le “détour productif” (tableau 40).

Tableau 40 : Les étapes de la démarche de la mission annuelle

Etapes de la démarche	Normes et procédures définies par l’Ordre	Techniques indiquées par l’Ordre
1 – Prise de connaissance de l’entreprise et acceptation ou maintien de la mission	- acceptation et maintien de la mission - lettre de mission - prise de connaissance de	- visite de l’entreprise - entretiens - collecte de documents

⁴¹⁰ Parmi les dernières en dates, on peut citer une enquête de décembre 2003 visant à suivre les évolutions en cours sur le marché des prestations de conseil fiscal, ainsi qu’une enquête d’avril 2004 relative au marché du conseil en patrimoine, enquêtes réalisées dans le cadre de la préparation du congrès 2004 de l’Ordre.

⁴¹¹ Évolution de la profession d’expertise comptable : le conseil en management, 29 et 30 septembre 1992, Lyon, Economica, 342 pages, août 1993.

⁴¹² Cazes Claude, Conseil supérieur de l’Ordre des experts comptables, L’intervention de l’expert-comptable en matière sociale, mieux valoriser nos atouts, pages 18 à 21, numéro 209, SIC revue de l’Ordre des Experts-comptables, janvier 2003.

	l'entreprise	
2 – Organisation et programmation de la mission	<ul style="list-style-type: none"> - programmation des travaux - documentation des travaux - délégation et supervision 	<ul style="list-style-type: none"> - organisation interne du cabinet - planification
3 – Mise au point ou appréciation de l'organisation comptable de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - organisation de la comptabilité 	<ul style="list-style-type: none"> - entretiens - assistance
4 – Suivi en cours d'exercice	<ul style="list-style-type: none"> - contrôle de la régularité en la forme - programmation des travaux 	<ul style="list-style-type: none"> - entretiens - justification des comptes - rapprochement par éprouves avec pièces
5 – Travaux de contrôle comptable en fin d'exercice	<ul style="list-style-type: none"> - contrôle de la régularité en la forme - arrêté des comptes annuels 	<ul style="list-style-type: none"> - rapprochement avec pièces justificatives - justification des comptes - contrôle de cohérence
6 – Travaux de fin de mission	<ul style="list-style-type: none"> - délégation et supervision - examen critique des comptes annuels 	<ul style="list-style-type: none"> - supervision - examen analytique - entretien
7 – Délivrance de l'attestation	<ul style="list-style-type: none"> - norme de rapport 	

Source : Comportement et doctrine professionnels : missions et normes de la profession, 2ème journée, édition 2000/2001.

Ce document traduit la volonté de la profession de disposer d'outils permettant de formaliser les pratiques de conduite d'intervention, mais aussi d'articuler les tâches et les compétences nécessaires pour réaliser les dossiers.

Il montre aussi la difficulté à dépasser les aspects strictement techniques, ce qui est un problème général à l'ensemble des activités de conseil, à des degrés plus ou moins marqués. En effet, ces compétences sont abordées ici sous l'angle de techniques, certaines de nature purement comptable, d'autres renvoyant par exemple à des méthodes d'entretiens qui ne sont pas détaillées.

L'exemple des "entretiens" est révélateur de la nécessité de préciser les démarches, du point de vue technique, comme du point de vue des personnels concernés. En effet, sous le terme d'entretien, les pratiques de début de mission s'apparentent certainement plus à la négociation, tandis que celles qui sont nécessaires lorsqu'il s'agit de rendre compte des travaux de fin de mission relèvent plus des techniques de communication. En revanche, les entretiens d'investigation en cours d'intervention, supposent plutôt la maîtrise de méthodes de recueil d'informations.

De plus, toutes les catégories de collaborateurs ne sont pas nécessairement dans l'obligation de maîtriser tous les types de situation de communication⁴¹³. De manière plus générale, il en est de même de toutes les compétences techniques, ce qui n'est pas immédiatement évident dans la présentation qui est faite de la démarche d'intervention.

1.3.2. Le Guide des compétences du cabinet d'expertise comptable

Le Guide des compétences du cabinet d'expertise comptable⁴¹⁴ (Ordre des Experts comptables, 2002) paru à la suite du 57^{ème} congrès, aborde les savoir-faire sous l'angle des compétences qui doivent être maîtrisées pour produire. Il s'attache tout d'abord à établir des listes "de compétences comportementales et techniques par métier", le "coeur de métier" se situant sur cinq domaines (la comptabilité, le social, le juridique, le fiscal et la gestion) et 11 situations professionnelles ; domaines pour lesquels une démarche de travail est proposée (sans que les données soient considérées dans le Guide comme normatives, mais à vocation de repères pour montrer les résultats que permet la méthodologie élaborée, tableau 41).

⁴¹³ Seul l'expert comptable est en principe en situation de déterminer l'acceptation ou le refus d'une mission.

⁴¹⁴ Ordre des Experts-comptables, Guide des compétences du cabinet d'expertise comptable, 57^{ème} congrès, Montpellier, 104 pages, 3 au 5 octobre 2002.

Tableau 41 : Les situations professionnelles clés à maîtriser dans les cabinets d'expertise comptable

Comptabilité	Social	Juridique	Fiscal	Gestion
Tenir une comptabilité	Assurer le secrétariat social	Assurer le secrétariat juridique courant	Etablir les déclarations fiscales	Suivre les indicateurs de gestion
Réviser une comptabilité	Conseiller dans le domaine du droit social	Assurer un conseil juridique	Assurer un conseil fiscal	Assurer un conseil de gestion
Présenter et commenter les comptes				

Source : Ordre des Experts-comptables, guide des compétences, page 20, octobre 2002.

La démarche de travail proposée vise à déterminer les compétences, ressources et méthodes nécessaires dans chacune des situations professionnelles présentées. Pour cela, le Guide aborde quatre niveaux d'analyse portant sur les résultats attendus, les façons de faire, les collaborations à développer. les ressources à maîtriser.

Les données obtenues sont présentées dans le tableau suivant dans le domaine de la comptabilité pour les trois situations professionnelles "Tenir une comptabilité", "Réviser une comptabilité" et "Présenter et commenter les comptes" (tableaux 42 à 44).

Tableau 42 : Tenir une comptabilité

Les résultats attendus	<p>→Les opérations comptables sont enregistrées</p> <ul style="list-style-type: none"> ●De façon exhaustive ●Conformément aux dispositions comptables et aux exigences légales ●Dans les délais requis <p>→Les points significatifs constatés lors de l'enregistrement sont relevés pour répondre au besoin d'information du client</p>
	→En définissant précisément avec le client, dans le respect des

Les façons de faire	<p>normes professionnelles, la nature et l'étendue de la mission</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Périodicité ● Dates d'intervention ● Lieu d'intervention (chez le client ou au cabinet) ● Modalités de recueil et de contrôle des informations ● ... <p>→ En récupérant toutes les pièces nécessaires auprès du client → En classant et en traitant l'information (utilisation d'un logiciel adapté) → En organisant la tenue de manière à faciliter le repérage des éléments de gestion de base → En respectant les procédures internes et les contraintes de temps, de calendrier définies par le cabinet → En rendant compte du travail effectué, des difficultés rencontrées → En identifiant les points à faire remonter dans un compte-rendu de mission → En anticipant sur les besoins ultérieurs des différents collaborateurs du cabinet (conseil social, éléments des gestion, ...) → En tenant compte des évolutions des techniques comptables</p>
Les collaborations à développer	<p>→ En développant dans la relation avec le client, la rigueur nécessaire à la tenu de la comptabilité → En guidant le client pour faciliter la collecte et le classement des pièces → En tenant compte des besoins d'information du client et en préparant les éléments qui pourront lui être utiles → En tenant compte des besoins du responsable du dossier et en lui communiquant les points significatifs constatés permettant de construire la réponse aux besoins d'information du client → En partageant l'ensemble des informations utiles avec les autres collaborateurs impliqués dans le dossier</p>
Les ressources à maîtriser	<p>→ Connaissances techniques et méthodes comptables</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Connaître les éléments de comptabilité et de la fiscalité requis par les exigences du dossier <p>→ TIC</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Maîtriser un logiciel comptable pour saisir et traiter les données <p>→ Méthodes de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Organiser et hiérarchiser son travail ● Développer un regard critique sur son propre travail ● Travailler en équipe et s'adapter à une organisation définie ● Avoir des capacités d'analyse et de contrôle de cohérence <p>→ Capacités relationnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Capacité à communiquer avec le client en s'adaptant à son langage et à son activité ● Accueillir le client et répondre à ses demandes

Source : *Ordre des Experts comptables, Guide des compétences, 2002, pages 20 et 21.*

Tableau 43 : Réviser une comptabilité

<p>Les résultats attendus</p>	<p>→Les comptes annuels sont établis et arrêtés</p> <ul style="list-style-type: none"> ●Conformément aux informations données par le client ●Dans le respect des règles comptables et fiscales ●Dans les délais requis <p>→La comptabilité est organisée de manière à fournir aux clients des informations utiles</p>
<p>Les façons de faire</p>	<p>→En définissant précisément avec le client, dans le respect des normes professionnelles, la nature et l'étendue de la mission</p> <ul style="list-style-type: none"> ●Périodicité ●Dates d'intervention ●Lieu d'intervention (chez le client ou au cabinet) ●Modalités de recueil et de contrôle des informations... <p>→En repérant les points clés et les risques du dossier</p> <p>→En collectant les informations nécessaires à la révision auprès du client ou au sein du cabinet</p> <p>→En identifiant les domaines et comptes significatifs du dossier et en les contrôlant</p> <p>→En révisant les comptes préparés par le client et/ou en supervisant les comptes dont la tenue est assurée au cabinet</p> <p>→En passant les écritures de régularisation nécessaires pour arrêter les comptes</p> <p>→En identifiant les points sensibles à revoir et à clarifier avec le client</p> <p>→En identifiant les éléments pouvant affecter la cohérence et la vraisemblance des comptes (ou la régularité et la sincérité)</p> <p>→En préparant un projet de compte annuel</p> <p>→En faisant une synthèse des travaux effectués et en rendant compte de cette synthèse à son superviseur pour préparer la présentation au client</p> <p>→En respectant les procédures internes et les contraintes de temps définies par le cabinet</p> <p>→En déléguant les tâches nécessaires et en contrôlant le travail effectué</p> <p>→En se tenant au courant en permanence des évolutions réglementaires, comptables et fiscales</p>
<p>Les collaborations à développer</p>	<p>→En établissant avec le client une relation suivie permettant d'acquérir une bonne connaissance de l'entreprise, de son domaine d'activité, de son environnement économique, des faits marquants et des perspectives d'évolution</p> <p>→En sollicitant et en guidant le client pour tous les contrôles préparatoires pouvant être réalisés par lui</p> <p>→En établissant avec le client une relation de confiance permettant des échanges constructifs et transparents</p> <p>→En partageant l'ensemble des informations avec les autres collaborateurs impliqués dans le dossier</p>
<p>Les ressources à maîtriser</p>	<p>→Connaissances techniques et méthodes comptables</p> <ul style="list-style-type: none"> ●Avoir le niveau de connaissance requis par les exigences du dossier (en comptabilité, en fiscalité, en droit social dans le domaine juridique) ●Maîtriser les normes professionnelles liées aux missions

	<p>→TIC</p> <ul style="list-style-type: none"> ●Savoir utiliser l'informatique pour communiquer avec le client, l'administration fiscales, les autres collaborateurs ●Utiliser les logiciels spécifiques de révision et d'établissement des déclarations <p>→Méthodes de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> ●Savoir mettre en oeuvre une démarche de révision structurée permettant d'aller à l'essentiel ●Travailler en équipe et s'adapter à une organisation définie ●Avoir des capacités d'analyse et de contrôle de cohérence ●Organiser et hiérarchiser son travail <p>→Capacités relationnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> ●Avoir des capacités d'écoute et de communication pour adapter sa relation au client et assurer son implication ●Travailler en équipe et manager les collaborateurs si nécessaire ●Susciter la confiance
--	---

Source : Ordre des Experts-comptables, Guide des compétences, 2002, pages 21 et 22.

Tableau 44 : Présenter et commenter les comptes

Les résultats attendus	<p>→L'opinion portée sur les comptes est formulée clairement au client dans les délais définis</p> <p>→Les éléments éventuels mettant en cause la cohérence et la vraisemblance (ou la régularité et la sincérité) sont identifiés et signalés au client</p> <p>→Les informations utiles sont présentées au client et commentées de manière à en faciliter la compréhension</p>
Les façons de faire	<p>→En définissant précisément avec le client, dans le respect des normes professionnelles, la nature de la mission</p> <ul style="list-style-type: none"> ●Dates d'intervention ●Lieu d'intervention (chez le client ou au cabinet) ●Modalité de présentation ●... <p>→En identifiant les points clés et significatifs à partir des éléments de révision et en tenant compte des caractéristiques, des difficultés, des projets de l'entreprise</p> <p>→En utilisant des bases de données sectorielles permettant de donner au client des éléments comparatifs dans son secteur d'activité</p> <p>→En respectant les procédures internes et les contraintes de temps définies par le cabinet</p> <p>→En procédant à la mise en forme définitive des comptes annuels</p> <p>→En présentant les résultats liés à l'activité, en les mettant en perspective et en mettant l'accent sur les points significatifs</p> <p>→En évaluant et en indiquant ouvertement les domaines où l'entreprise doit progresser</p>

	<p>→En établissant des commentaires précis et compréhensibles par le client</p> <p>→En faisant une synthèse de la mission et en exprimant une opinion dans le respect des normes professionnelles</p>
Les collaborations à développer	<p>→En collaborant avec le service comptable de l'entreprise et/ou les collaborateurs chargés de la tenue de la comptabilité</p> <p>→En établissant un climat de relation permettant la circulation fluide des informations utiles</p> <p>→En accompagnant le client pour faciliter la prise de décision pour l'arrêté final des comptes et les solutions possibles</p> <p>→En respectant les normes de délégation et de supervision définies au sein du cabinet</p>
Les ressources à maîtriser	<p>→Connaissances techniques et méthodes comptables</p> <ul style="list-style-type: none"> ●Avoir le niveau de connaissance requis par les exigences du dossier (en comptabilité, en fiscalité, en droit social dans le domaine juridique) ●Maîtriser les normes professionnelles ●Savoir rédiger un commentaire de gestion pertinent lié aux missions <p>→TIC</p> <ul style="list-style-type: none"> ●Savoir communiquer en utilisant les ressources et les fonctionnalités des logiciels ●Utiliser les logiciels courants du marché <p>→Méthodes de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> ●Savoir identifier les éléments essentiels du dossier, faire une synthèse de la mission, formuler une opinion ●Savoir organiser une recherche documentaire pour collecter de l'information (relative à un secteur d'activité par exemple) ●Savoir organiser son dossier en le structurant de manière à pouvoir en tirer les éléments utiles <p>→Capacités relationnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> ●Savoir présenter et commenter des documents dans un langage adapté à l'interlocuteur ●Savoir animer une réunion ●Mettre en confiance l'interlocuteur

Source : Ordre des Experts comptables, Guide des compétences, 2002, pages 22 et 23.

Ces travaux traduisent des avancées significatives sur les trois premiers niveaux d'analyse. En termes de résultats, le Guide propose des objectifs intermédiaires relativement opérationnels, pour peu qu'il soit possible de déterminer ce que sont les besoins d'information du client. De même, en ce qui concerne les "manières de faire" et les "collaborations à développer", les facteurs présentés s'apparentent à une méthodologie permettant d'identifier des étapes clés dans la conduite du dossier par le collaborateur et en suggérant des "zones de coopération" utiles à la conduite de la mission.

En revanche, si le quatrième niveau porte sur les compétences nécessaires pour chacune des situations professionnelles, ces compétences restent relativement génériques, le Guide ne proposant aucune "instrumentation" pour les mettre en oeuvre en pratique. Ainsi, l'item "accueillir le client et répondre à ses demandes" devrait en principe s'imposer à chaque collaborateur, mais aucune grille de lecture ou de décryptage de la capacité à effectuer cette tâche n'est proposée.

Le Guide propose par ailleurs un autodiagnostic des compétences du cabinet, en distinguant trois niveaux de compétences :

- Les compétences clients/missions ;
- les compétences développement ;
- les compétences managériales.

Le premier niveau de compétences, vise, d'une part à répartir le portefeuille d'activités du cabinet en croisant l'activité de chacune des onze situations professionnelles avec la taille des entreprises clientes et le secteur d'activités, d'autre part à positionner le cabinet en termes d'atouts et handicaps, de possibilités d'évolution, de recrutement, de sous-traitance, de formation et de co-traitance (tableau 45).

Tableau 45 : Types de clients x missions

Missions	Clients			taille		dont : MEDICAL	
	TPE	PME	GE	Pharmacies	--	--	
Comptabilité							
Tenir une comptabilité							
Reviser une comptabilité							
Présenter et commenter les comptes							
Social							
Assurer le secrétariat social							
Conseiller ds le domaine du droit social							
Juridique							
Assurer un conseil juridique courant							
Assurer un conseil juridique							
Fiscal							
Etablir les déclarations							
Assurer un conseil fiscal							
Gestion							
Mettre en œuvre des indicateurs de gestion							
Assurer un conseil en gestion							

Source : *Ordre des Experts-comptables, guide des compétences, 2002, pages 38 – 39.*

Le second niveau, relatif aux compétences de développement, propose une grille visant à déterminer le niveau de savoir-faire des dirigeants et des collaborateurs sur trois domaines : la communication, le marketing et le commercial.

Cette approche des savoir-faire est abordée selon la typologie de G. Leboterf qui distingue les débutants, les personnels qui disposent d'une maîtrise professionnelle et les experts. Le Guide ajoute le niveau "sans compétence" (tableau 46).

Tableau 46 : Les compétences développement

COMPETENCES	Sans compétence	Débutant (1)	Maîtrise (2)	Expertise (3)
Relationnel/communication Ecouter Observer Etre pédagogue				
Marketing Analyser le marché et ses évolutions Formaliser l'offre Structurer la communication externe				
Commercial Détecter un besoin client et faire remonter Faire une proposition de mission Remettre une lettre de mission Négocier les conditions				

Animer un réseau relationnel				
Apporter un nouveau client (contact)				
Recevoir, négocier un nouveau client				

(1) Débutant : en phase d'apprentissage, non autonome

(2) Maîtrise : en phase expériences réussies, autonome

(3) Expertise : forte expérience, spécialiste et/ou capable de transférer son savoir-faire

source : Ordre des Experts comptables, guide des compétences, 2002, pages 40 - 41.

Les modalités pratiques pour effectuer cette répartition ne sont toutefois pas précisées et risquent donc d'être basées sur des éléments subjectifs.

Le troisième niveau d'analyse touche au management et concerne les collaborateurs ayant des fonctions d'encadrement (tableau 47).

Tableau 47 : Les compétences de management

COMPETENCES	Sans compétence	Débutant (1)	Maîtrise (2)	Expertise (3)
Stratégie				
Définition de la stratégie				
Mise en œuvre/plan d'action				
Relationnel/communication				
Ecouter				
Observer				
Gérer les conflits				
Encadrement équipe				

Organiser/structurer				
Fixer des règles				
Fixer des objectifs				
Evaluer				
Animer/communiquer de manière structurée				
Motiver/mobiliser				
Déléguer				
Recrutement				
Définir le profil				
Recevoir et choisir le candidat				
Compétences				
Former/professionnaliser				
Coacher				
Gérer les compétences				

(1) Débutant : en phase d'apprentissage, non autonome

(2) Maîtrise : en phase expériences réussies, autonome

(3) Expertise : forte expérience, spécialiste et/ou capable de transférer son savoir-faire

source : Ordre des Experts comptables, guide des compétences, 2002, pages 42-43.

Ces outils restent largement dépendants de la capacité de l'évaluateur à mesurer les compétences et performances des collaborateurs (IFEC⁴¹⁵, 1996). S'ils s'attachent à préciser le "profil" du cabinet en matière de compétences et savoir-faire des dirigeants et

⁴¹⁵ l'IFEC (Institut français des experts-comptables) propose une fiche pratique "Comment évaluer vos collaborateurs et optimiser leur potentiel : support d'évaluation" qui permet d'apprécier les collaborateurs sous cinq angles de type qualitatif (techniques – administration – relations d'équipe – relations avec les clients et développement – comportement général). Source : Les fiches pratiques de l'IFEC, fiche n°54 " Comment évaluer vos collaborateurs et optimiser leur potentiel", 6 pages, octobre 1996.

des collaborateurs, ils ne tiennent que partiellement compte des travaux relatifs à l'immatériel et à la servuction.

Le guide de lecture des normes ISO 9000 à l'usage de la profession libérale comptable (1999, op. cité) propose pour sa part un ensemble de vingt chapitres de suggestions destinées à préparer la mise en place d'une démarche qualité portant sur les processus de l'entreprise, en présentant les grandes étapes de la démarche (l'engagement de la direction, la maîtrise de la conception et des données, la maîtrise de la non qualité, la traçabilité ...). Cette approche ne donne pas non plus une appréhension des processus de production de la société d'expertise comptable, puisqu'elle vise à rendre compatible la démarche qualité telle que la proposent les organismes certificateurs avec les exigences réglementaires et ordinales. Le rapprochement entre ces deux types de textes a été réalisé début 2002 et les cabinets qui le souhaitent disposent d'un support à la certification ISO 9001 depuis cette date (Pruvost et Bornier⁴¹⁶, 2002). C'est pourquoi, il est utile de prendre appui sur les recommandations pour identifier ces processus, ce qui est l'objet de la section suivante.

1.3.3. Les points d'appui pour identifier les procédures mises en oeuvre dans les activités d'expertise comptable

En considérant, d'une part les éléments de méthodes visant à préciser le contour du métier de l'expert comptable, d'autre part les apports des travaux relatifs à l'immatériel et à la servuction, il est possible d'identifier des éléments plus précis permettant une description du "processus productif" de l'activité d'expertise comptable et d'avancer ainsi dans la mesure de la valeur de ces processus.

Pour ce faire, il est nécessaire de déterminer dans un premier temps, ce que produit la société d'expertise comptable. Il s'agit des différents types de prestations qui peuvent être proposées, c'est-à-dire, en référence à la recommandation 2.1.3. de l'Ordre :

- La tenue de comptabilité et l'établissement des comptes annuels ;
- la surveillance et l'établissement des comptes annuels ;

⁴¹⁶ Pruvost Philippe, Bornier Thérèse, Du contrôle qualité rénové vers la certification ISO 9001, pages 6 à 9, numéro 201, revue SIC (revue de l'Ordre des Experts-comptables), mars 2001.

- l'assistance en droit fiscal ;
- l'assistance en droit social ;
- l'assistance en droit des sociétés ;
- l'assistance économique et financière ;
- l'assistance en matière de gestion ;
- l'assistance en matière d'organisation.

Ces processus de production de services peuvent être formalisés selon la même logique que celle évoquée pour la mission annuelle, de manière à appréhender chaque étape de ce processus productif. La formalisation ne porte toutefois que sur la dimension productive et organisationnelle de ces missions (tableau 48).

Tableau 48 : Les différentes étapes des principales activités de la société d'expertise comptable

Etapes de la démarche d'établissement d'annuels	Etapes de la démarche d'assistance en matière de mission	Etapes de la démarche d'assistance en matière de mission	Etapes de la démarche d'assistance en matière de sociétés	Etapes de la démarche d'assistance financière	Etapes de la démarche en matière de ou d'organisations
1 – Prise de connaissance de l'entreprise et de l'acceptation du maintien de la mission	1 – Prise de connaissance de l'entreprise et de l'acceptation du maintien de la mission	1 – Prise de connaissance de l'entreprise et de l'acceptation du maintien de la mission	1 – Prise de connaissance de l'entreprise et de l'acceptation du maintien de la mission	1 – Prise de connaissance de l'entreprise et de l'acceptation du maintien de la mission	1 – Prise de connaissance de l'entreprise et de l'acceptation du maintien de la mission
2 – Organisation et programmation de la mission	2 – Organisation et programmation de la mission	2 – Organisation et programmation de la mission	2 – Organisation et programmation de la mission	2 – Organisation et programmation de la mission	2 – Organisation et programmation de la mission
3 – Mise au point et appréciation de l'organisation comptable de l'entreprise	3 – Etablissement et vérification des déclarations des comptes, de TVA, de documents divers	3 – Etablissement et vérification des déclarations des livres de comptes, de documents divers	3 – Etablissement et vérification ou formalisation des procès-verbaux d'AG et de conseils, tenue des livres et registres	3 – Phase de diagnostic	3 – Phase de diagnostic
4 – Suivi en cours d'exercice	4 – Relations avec les services fiscaux, les centres de gestion agréés, les services publics...	4 – Relations avec les services concernés, les centres de gestion agréés, les services publics...	4 – Optionnel : les	4 – Phase de préconception et de restitution	4 – Phase de préconception et de restitution
5 – Travaux de contrôle comptable en fin d'exercice					
6 – Travaux de fin de mission	6 – Optionnel : assistance en contrôle fiscal	6 – Optionnel : assistance en contrôle de l'Urssaff...		6 – Optionnel : phase de suivi	6 – Optionnel : phase de suivi
7 – Délivrance de l'attestation					

Le contenu lui-même relève d'une autre logique, avec des enjeux qui dépassent les dimensions techniques (Saval⁴¹⁷, 1993, pages 16-17) et qui nécessitent, l'acquisition de compétences dans des domaines qui dépassent largement les métiers "traditionnels". Il s'agit de compétences sur des champs aussi différents que la fiscalité, le diagnostic stratégique, les prévisions économiques, la gestion sociale et les ressources humaines, l'aide à la recherche de financement et à la négociation avec les banques, l'organisation du travail...

A titre d'illustration, en février 2008, la Revue française de comptabilité propose un article sur l'évolution de la prestation sociale, de la paie au conseil social, comme opportunité de développement. Dans cet article, les compétences clés du collaborateur

⁴¹⁷ Collectif, Evolution de l'expert-comptable : le conseil en management, ISEOR, Economica, 342 pages, août 1993. En particulier, Saval Henry, L'expert-comptable au futur : producteur ou prescripteur de conseil en management ?, pages 15 à 32.

social sont définies à partir de la paie et du droit social, enrichies par des compétences en matière d'audit social, de gestion des ressources humaines, en termes de plan de formation, de système de rémunération... (Merel, Moysan-Louazel⁴¹⁸, 2008).

A l'enjeu technique, s'ajoute celui de la valorisation de ces prestations, de la capacité des experts à les facturer à part entière, ce qui est loin d'être le cas, puisque que dans nombre de cabinets, elles ne font pas l'objet de facturations distinctes.

Pour s'engager dans cette direction, en outre, la profession doit accomplir une "révolution culturelle" et comportementale (Jaumouillé⁴¹⁹, 1993), tant pour les clients (qui considèrent encore, dans nombre de cas, d'abord les missions de l'expert-comptable comme une obligation découlant des règles fiscales et qui estiment que le conseil est inclus dans la prestation) ; que pour les expert-comptables (plus habitués à construire un mode de représentation de l'entreprise tourné vers le passé qu'à visée anticipatif).

Ainsi, pour que ces activités de conseils prennent place dans le portefeuille d'activité de l'expert-comptable, ces dernier doit être en capacité de modifier la proposition commerciale de son entreprise et de décliner, en articulation avec les prestations comptables plus "traditionnelles", des offres de conseils spécifiques.

Au terme de ce recensement des différentes approches de la démarche productive de la société d'expertise comptable, nous pouvons constater la présence de facteurs complémentaires, de points de rapprochement, et en particulier, le fait :

- Que chaque type de mission mobilise des pratiques et des compétences de type technique particulières (compétences de type comptable, en matière fiscale, sociale ou de droit des sociétés) ;

- que pour chaque activité ou prestation proposée à la clientèle, les processus productifs mis en œuvre requièrent des techniques qui peuvent être communes.

Il s'agit d'étapes telles que :

- Les phases préalables d'investigation, d'identification de la demande ;
- la phase de programmation des travaux ;

⁴¹⁸ Merel Christophe, Moysan-Louazel Anne, pages 31 à 34, Le collaborateur social du cabinet d'expertise comptable, Revue française de comptabilité, numéro 407, février 2008.

⁴¹⁹ Jaumouillé Jean-Marie, Les jeunes experts-comptables développeront-ils le métier du conseil en management ? ,pages 60 à 68, in Collectif, Evolution de l'expert-comptable : le conseil en management, ISEOR, Economica, 342 pages, août 1993.

- les phases de mise en œuvre, en plusieurs temps, l'un consacré au diagnostic, l'autre à la définition des préconisations lorsqu'elles doivent être établies ;
- la phase de restitution des conclusions.

De telles étapes sont du reste des étapes génériques qui peuvent être mises en œuvre dans l'ensemble des activités de conseil. Cette démarche "générique", doit toutefois nécessairement être qualifiée de manière précise, de façon à identifier les compétences et les savoir-faire nécessaires communs à tous les types de prestations proposés par l'entreprise.

Appliquée à la société d'expertise comptable la déclinaison opérationnelle peut être résumée dans le tableau suivant.

Tableau 49 : Les tâches et processus pour négocier et engager les missions

Etapes communes	Tâches à réaliser mission nouvelle	Missions récurrentes
1 – Prise de connaissance de l'entreprise et acceptation ou maintien de la mission	Premiers contacts avec le client : - identifier les besoins et attentes, définition d'un cahier des charges ou d'une lettre de mission - déterminer les caractéristiques de l'entreprise permettant de faire un devis - négocier la prestation en termes techniques et de facturation - conclure la transaction	Renouvellement de mission : - identifier l'évolution des besoins et attentes, définition d'un cahier des charges ou d'une lettre de mission - s'assurer des changements de contexte d'intervention en vue d'ajuster le devis - ajuster la prestation en termes techniques et de facturation - conclure la transaction
2 – Organisation et programmation de la mission	- définition de l'équipe chargé du dossier - planification du déroulement de la mission en lien avec le plan de charge	- définition de l'équipe chargé du dossier - planification du déroulement de la mission en lien avec le plan de charge

	<ul style="list-style-type: none"> - formalisation – contrôle des calendriers avec le client - courriers et si nécessaire, lancement des collectes initiales de documents et des premières rencontres 	<ul style="list-style-type: none"> - formalisation – contrôle des calendriers avec le client - courriers et si nécessaire, lancement des collectes initiales de documents et des premières rencontres
--	---	---

A l'évidence, ces processus nécessitent des compétences et savoir-faire qui dépassent le strict aspect technique (la maîtrise des méthodes comptables qui sont le cœur du métier de l'entreprise).

Dans ces phases de démarrage de mission, ce sont d'abord des compétences de nature commerciale et de planification de production qui doivent être mises en œuvre (tableau 50).

Tableau 50 : Les compétences et savoir-faire nécessaires pour réaliser les tâches des étapes communes

Etapes communes	Tâches à réaliser (missions nouvelles ou récurrentes)	Compétences et savoir-faire
1 – Prise de connaissance de l'entreprise et acceptation ou maintien de la mission	<ul style="list-style-type: none"> - identifier les besoins et attentes du client - définir un cahier des charges ou une lettre de mission - déterminer les caractéristiques de l'entreprise permettant de faire un devis - négocier la prestation en termes techniques et de facturation - conclure la transaction 	<ul style="list-style-type: none"> Capacités de négociation commerciale - capacités à identifier les besoins - capacités à élaborer une offre Capacités à établir un devis (ou assimilé) - capacités à définir des temps au regard des travaux nécessaires - capacités à estimer une facturation ainsi que des frais
2 – Organisation et	<ul style="list-style-type: none"> - définition de l'équipe chargée du dossier - planification du déroulement de 	<ul style="list-style-type: none"> Capacités de planification - capacités à répartir un portefeuille de dossiers et/ou de

programmation de la mission	la mission en lien avec le plan de charge - formalisation – contrôle des calendriers avec le client - courriers et si nécessaire, lancement des collectes initiales de documents et des premières rencontres	clients - capacités à réguler en fonction du déroulement des dossiers Capacités à sécuriser les dossiers - capacités à formaliser les cahiers des charges - capacités à assurer le suivi de mission
-----------------------------	--	---

Les compétences et savoir-faire utiles dans cette partie du processus productif ne sont généralement pas détenus ou maîtrisés par tout le personnel de l'entreprise.

En effet, il s'agit généralement de tâches qui sont réalisées par la direction de l'entreprise :

- Le dirigeant, expert comptable ou, dans les cabinets de plus grande taille, les associés, en ce qui concerne les aspects relatifs à la négociation commerciale et à l'établissement des devis (toutefois, certains managers peuvent avoir une délégation sur les petits dossiers dans les structures importantes⁴²⁰) ;
- le dirigeant, les managers ou chefs de groupe, selon la taille du cabinet, en responsabilité de la gestion d'un portefeuille de dossiers ou de clients, en ce qui concerne les tâches d'organisation et de programmation des missions, compte tenu de l'ensemble des contraintes de portefeuilles.

C'est pourquoi, l'évaluation de la détention de ces compétences par l'entreprise doit être effectuée en considérant les catégories de personnels concernées, la maîtrise de toutes les compétences mobilisées au sein de l'entreprise n'étant pas nécessaire pour tous (tableau 51).

Tableau 51 : Les personnels concernés par les compétences et savoir-faire nécessaires dans les premières étapes du processus de production

⁴²⁰ Les Règles de l'ordre des Experts-comptables précisent que les prérogatives d'acceptation ou de refus des missions ne peuvent être déléguées par les experts-comptables (normes 123).

	Compétences et savoir-faire	Compétences et savoir-faire observables sur la base de la présence et la maîtrise (des) :
Experts-comptables	Capacités de négociation commerciale - capacités à identifier les besoins - capacités à élaborer une offre Capacités à établir un devis - capacités à définir des temps au regard des travaux nécessaires - capacités à estimer une facturation	- techniques de négociation - techniques de conduite d'entretien et de communication - techniques de gestion et de planification de portefeuille - techniques de formalisation de devis
Managers ou Chefs de groupe	Capacités de planification - capacités à répartir un portefeuille de dossiers et/ou de clients - capacités à réguler en fonction du déroulement des dossiers Capacités à sécuriser les dossiers - capacités à formaliser les cahiers des charges - capacités à assurer le suivi du déroulement de mission	- techniques de gestion et de coordination d'équipe - techniques de gestion de dossiers - techniques de contrôle de gestion et de contrôle de procédures

Cette approche doit en principe s'appliquer sur toutes les étapes du processus productif, mais aussi pour chaque type de prestations.

C'est pourquoi nous allons maintenant préciser les caractéristiques des étapes productives pour les principales activités et prestations de l'expertise comptable, selon la même logique, en termes de tâches et processus productifs, puis en termes de compétences nécessaires pour chacune des catégories de personnel impliquées.

En ce qui concerne **la prestation d'établissement des comptes annuels**, compte tenu des tâches à accomplir, les compétences et savoir-faire nécessaires se situent sur des registres différents, avec :

- Pour l'étape 3 relative à l'appréciation de l'organisation comptable du client, des tâches de nature technique, nécessitant d'une part la maîtrise des méthodes et procédures comptables, d'autre part une capacité à établir un plan de compte spécifique à chaque client, qui suppose la connaissance des particularités de son secteur d'activité (le plan de compte d'un boulanger différera de celui d'un industriel de la mécanique) ou, à défaut, la capacité à identifier les comptes "utiles".
- En ce qui concerne l'étape 4, si les techniques comptables sont mobilisées, les tâches à accomplir sont de nature sensiblement différente, dans la mesure où il s'agit pour l'essentiel soit de passer des écritures dans le plan de comptes défini précédemment (c'est une saisie de données chiffrées et un auto contrôle), soit de vérifier la qualité de passation de ces écritures⁴²¹.
- L'étape 5 nécessite là encore une technicité de nature comptable, qui mobilise des compétences et savoir-faire différents. Les tâches à effectuer sont de deux natures : d'une part des tâches de contrôle des écritures et suite à ces contrôles, des tâches de corrections ; d'autre part des tâches d'établissement des liasses fiscales et documents comptables de fin d'exercice. S'y ajoutent des tâches de type plus "ponctuel", qui requièrent des compétences spécifiques, en fonction des travaux confiés par le client (écritures consécutives à une fusion, par exemple) et qui peuvent comporter des compétences de nature plus relationnelle, voire pédagogique (conseil, encadrement technique).
- L'étape 6 est de nature plus interne en ce qui concerne la tâche de "revue de dossier" (qui consiste à vérifier et valider la présence d'un certain nombre de points et de documents). Au terme de cette revue de dossier, une rencontre de fin de mission est effectuée, qui peut précéder éventuellement l'élaboration du compte rendu de fin de mission de l'étape 7 (en particulier lorsque des points techniques nécessitent des éclaircissements).

⁴²¹ C'est du reste pourquoi les sociétés d'expertise comptable sont de moins en moins chargées dans cette phase de la saisie qui est généralement effectuée par le client, l'expert assurant pour l'essentiel le contrôle des opérations.

- L'étape 7, enfin, est une phase de formalisation écrite d'un compte rendu de mission retraçant les remarques éventuelles que l'expert comptable peut être amené à faire sur la comptabilité de son client (ces remarques, de nature technique, correspondent souvent à des recommandations en vue de l'établissement des comptes des années suivantes, sur des points qui ne sont pas de nature à remettre en cause la sincérité de ses comptes, puisque si c'était le cas, l'expert refuserait de "cautionner"). Ce compte rendu est généralement accompagné d'une rencontre avec le client.

Les tâches de ces différentes étapes (synthétisées dans le tableau page suivante), comme c'était le cas des phases de début de mission, mobilisent bien évidemment des compétences et savoir-faire différents. Ces compétences et savoir-faire, abordés sous l'angle des capacités, peuvent être identifiés en considérant les techniques qui sont nécessaires au personnel, pour chacun des métiers exercés dans l'entreprise (tableau 52).

Tableau 52 : Les savoir-faire requis dans les étapes de la mission des comptes annuels

Etapas spécifiques à l'établissement des comptes annuels	Tâches à réaliser (en fonction de la lettre de mission)	Compétences et savoir-faire	Personnels concernés
3 – Mise au point ou appréciation de l'organisation comptable de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - élaboration ou mise à jour d'un plan de comptes - contrôle ou détermination des systèmes, méthodes et procédures comptables - établissement des écritures d'ouverture - selon le cas : accompagnement du client sur des travaux particuliers (changement de logiciel, ou de méthodes comptables) 	<ul style="list-style-type: none"> - capacités à analyser un plan de comptes - capacités à analyser ou élaborer des procédures comptables adaptées à chaque type de clientèle - capacités à encadrer, accompagner, former, le personnel de son client 	<ul style="list-style-type: none"> - experts-comptables, managers, chefs de groupe, chefs de mission - chefs de mission, responsables de dossiers - attachés techniques
4 - Suivi en cours d'exercice	<ul style="list-style-type: none"> - ajustements éventuels des systèmes et méthodes et procédures comptables - contrôle ou enregistrement des écritures comptables - établissement des opérations ou écritures en fonction des axes de travail définis avec le client (écritures de fusion, de régularisation de provisions) - contrôle ou établissement des documents comptables (grand livre, livre d'inventaire...) 	<ul style="list-style-type: none"> - capacités à analyser ou élaborer des procédures comptables adaptées à chaque type de clientèle - capacités à saisir des écritures - capacités à saisir des écritures - capacités à contrôler des écritures - capacités à contrôler la régularité d'une comptabilité 	<ul style="list-style-type: none"> - experts-comptables, managers, chefs de groupe, chefs de mission - chefs de mission, responsables de dossiers - attachés techniques
5 - Travaux de contrôle comptable en fin d'exercice	<ul style="list-style-type: none"> - contrôle ou enregistrement des écritures comptables de fin d'exercice - établissement des opérations ou écritures en fonction des axes de travail définis avec le client (écritures de fusion, de régularisation de provisions...) - contrôle ou établissement d'une balance générale - contrôle ou établissement des écritures d'inventaire - contrôle ou établissement des comptes annuels (liasses fiscales et annexes, tableau de financement) - contrôle ou établissement des documents comptables (grand livre, livre d'inventaire...) - accompagnement du client sur des travaux particuliers (sur litiges, sur investissements, ou formation du fait d'un départ de personnel du service comptable du client) 	<ul style="list-style-type: none"> - capacités à contrôler la régularité d'une comptabilité - capacités à effectuer des écritures de régularisation - capacités à établir des documents fiscaux - capacités à établir des documents sociaux - capacités à établir des comptes consolidés - capacités à contrôler la régularité de comptes consolidés - capacités à encadrer, accompagner, former, le personnel de son client 	<ul style="list-style-type: none"> - chefs de mission, responsables de dossiers, attachés techniques (et bien sur experts-comptables, managers)
6 - Travaux de fin de mission	<ul style="list-style-type: none"> - revue de dossier avec le chef de mission - rencontre de fin de mission avec le client 	<ul style="list-style-type: none"> - capacités à contrôler un dossier de travail (en lien avec les normes de la profession) - capacités à expliquer les problèmes au client et les correctifs à apporter 	<ul style="list-style-type: none"> - experts-comptables, managers, chefs de groupe
7 – Délivrance de l'attestation	<ul style="list-style-type: none"> - formalisation d'un document écrit retraçant le déroulement de la mission (compte rendu de mission) - rencontre de fin de mission (si non effectuée en phase 6) 	<ul style="list-style-type: none"> - capacités à rédiger un compte rendu de mission - capacités à restituer les conditions de déroulement de mission et à négocier les missions suivantes 	<ul style="list-style-type: none"> - experts-comptables, managers, chefs de groupe (dans le respect des règles de l'Ordre)

A chaque étape, les personnels mobilisés doivent mettre en œuvre des compétences particulières, qui font partie de leur “palette” de savoir-faire.

Cette démarche peut être effectuée dans les mêmes termes pour toutes les autres activités de l'entreprise. Les deux tableaux suivants permettent d'identifier les étapes et les tâches à réaliser, d'une part pour les missions d'assistance fiscale ou sociale et d'autre part pour les missions d'assistance en matière économique et financière ou de gestion (tableaux 53 et 54).

Tableau 53 : Les savoir-faire requis dans les missions d'assistance fiscale ou sociale

Etapes spécifiques à l'assistance en droit social ou fiscal	Tâches à réaliser	Compétences et savoir-faire	Personnels concernés
3 – Établissement ou vérification de déclarations, des feuilles et livres de paye, des déclarations (TVA...), de documents divers	<p>en fonction du cahier des charges ou de la lettre de mission, selon le cas, établissement ou contrôle de nature technique sur les domaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> - du droit social individuel : contrat de travail, feuilles et livre de paye, soldes de tout compte, déclarations annuelles des salaires, documents divers, mises à jour des taux... - du droit social collectif : appui à la mise en œuvre d'élection des institutions représentatives du personnel... - de la fiscalité : liasses fiscales, déclarations de TVA, déclarations diverses... - rencontres programmées ou non avec le client, réponses à ses sollicitations (téléphone, rendez-vous) - rencontre une fois par an pour un point général 	<ul style="list-style-type: none"> - capacités à informer ou à établir des contrats de travail, des feuilles de paye, des bordereaux urssaff, des bordereaux de cotisations formation, des déclarations annuelles des salaires... - capacités à informer, à orienter - capacités à informer ou à établir des liasses fiscales, des déclarations de TVA... - capacités à former le personnel de son client - capacités à répondre à des interrogations, des demandes d'informations, à conseiller 	<ul style="list-style-type: none"> - chefs de mission, responsables de dossiers, attachés techniques
4 – Relations avec les services concernés, les centres de gestion agréés, les services publics...	<p>selon le cas :</p> <ul style="list-style-type: none"> - transmission de bordereaux , de documents fiscaux ou sociaux pour le client - rencontres avec les interlocuteurs du client en vue de traiter une question technique 	<ul style="list-style-type: none"> - capacités à traiter avec les interlocuteurs des centres de gestion, des services publics (à identifier les interlocuteurs, à connaître leurs pratiques...) - capacités à traiter des questions techniques ou à négocier des calendriers 	<ul style="list-style-type: none"> - chefs de mission, responsables de dossiers, attachés techniques
5 – Optionnel : assistance en cas de contrôles (fiscal, de l'Urssaff...)	<p>sur sollicitation du client :</p> <ul style="list-style-type: none"> - informations du client sur les modalités des contrôles - appui technique, traitement de questions posées dans le cadre du contrôle - participation à des rencontres avec les contrôleurs - le cas échéant, accompagnement du client dans des négociations sur les redressements effectués 	<ul style="list-style-type: none"> - capacités à informer du déroulement des procédures - capacités à conseiller le client - capacités à négocier pour le compte d'un client 	<ul style="list-style-type: none"> - chefs de mission, responsables de dossiers, attachés techniques - experts-comptables, managers

Tableau 54 : Les savoir-faire requis dans les missions d'assistance économique et financière ou en matière de gestion

Etapas spécifiques à l'assistance économique et financière ou en matière de gestion	Tâches à réaliser en fonction du cahier des charges ou de la lettre de mission	Compétences et savoir-faire	Personnels concernés
3 – Phase de diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> - collecte d'information dans l'entreprise, identification des interlocuteurs - prise de rendez-vous, rencontres... - premiers traitements (statistiques, analytiques...) - entretiens complémentaires - le cas échéant, collecte d'information hors entreprise - traitement et analyses des données collectées - rencontres intermédiaires avec le client en vue de valider des étapes d'avancement, des hypothèses - élaboration d'un diagnostic - rédaction d'un document de synthèse 	<ul style="list-style-type: none"> - capacités à planifier des rendez-vous à identifier des interlocuteurs - capacités à collecter des informations quantitatives ou qualitatives - capacités à traiter des informations quantitatives ou qualitatives - capacités à analyser des informations quantitatives ou qualitatives - capacités à établir un diagnostic, à élaborer des propositions - capacités à formaliser en vue de présenter ce diagnostic ou ces propositions - capacités à communiquer en vue de présenter au client diagnostic propositions - capacités à répondre à des interrogations, des demandes d'informations, à conseiller 	<ul style="list-style-type: none"> - experts-comptables, - managers, - chefs de groupe, - chefs de mission
4 – Phase de préconisation et de restitution	<ul style="list-style-type: none"> - rencontre avec le client en vue d'une restitution du diagnostic - travaux complémentaires éventuels, entretiens ou collecte complémentaire - corrections du document de synthèse - rencontre de fin de mission avec le client 	<ul style="list-style-type: none"> - capacités à communiquer en vue de présenter au client diagnostic ou propositions - capacités à répondre à des interrogations, des demandes d'informations, à conseiller 	<ul style="list-style-type: none"> - experts-comptables - managers - chefs de groupe - chefs de mission
5 – Optionnel : phase de suivi	<ul style="list-style-type: none"> - au cours de la phase de mise en œuvre : - suivi à distance ou par rencontres plus ou moins régulières avec les interlocuteurs chargés de la mise en œuvre chez le client - appui technique, traitement de questions posées dans le cadre de ce suivi 	<ul style="list-style-type: none"> - capacités à accompagner la mise en œuvre par réponse aux questions techniques (en modifiant, en adaptant les propositions) - capacités à répondre à des interrogations, des demandes d'informations, à conseiller 	<ul style="list-style-type: none"> - chefs de mission - responsables de dossiers (et bien sur experts-comptable managers)

Les compétences et savoir-faire relatifs à ce dernier type de mission se situent de manière complémentaire à la mission de base de l'activité d'expertise comptable. De ce fait, dans les petits cabinets, ils seront généralement maîtrisés par les experts comptables (et parfois par quelques chefs de groupe ou managers). Il n'en reste pas moins qu'il s'agit, lorsque les compétences existent effectivement dans l'entreprise, d'un facteur important de différenciation vis-à-vis du client.

Au terme de cette analyse de la démarche productive, nous pouvons maintenant tirer quelques enseignements de l'analyse de l'entreprise exerçant des activités d'expertise comptable et considérer en particulier que le système productif d'une entreprise

exerçant des activités de conseil peut être qualifié en considérant les trois types de facteurs de valeur que nous évoquions précédemment :

- La valeur provenant des processus clefs de production du conseil, c'est-à-dire les phases de production elles-mêmes, celles où le personnel est en interaction avec le client, mais aussi dans les tâches plus "internes" à l'entreprise, (programmation des travaux, et suivis des temps en particulier), pour lesquelles la présence d'outils de gestion permet de s'assurer du bon déroulement des missions, en termes de calendrier, mais aussi en termes de marges ;
- la valeur provenant des compétences et qualifications requises pour mettre en oeuvre les processus productifs ;
- la valeur provenant des moyens techniques et de la gestion de l'information, qui renvoie explicitement vers les logiciels et systèmes de production existant dans l'entreprise, (la qualité de l'exploitation des informations ressources⁴²² trouve son origine pour l'essentiel dans la qualité des systèmes informatiques et de leur maîtrise).

En lien avec les travaux relatifs à la production de service, nous pouvons considérer par ailleurs que les prestations réalisées dépendent de la maîtrise des techniques comptables et financières, mais aussi que la qualité, la satisfaction client dépendent aussi de la maîtrise des étapes de début et de fin de mission et des modalités d'implication de ce client⁴²³, de la qualité de la relation avec le client qui dépasse largement les techniques comptables.

La "qualité du produit", ainsi que nous l'avons vu, n'est pas en soit un critère déterminant pour juger de la valeur de l'entreprise, dès lors que le produit attendu dépend de l'engagement de l'entreprise, en termes de moyens ou de résultats vis à vis du client, de la combinaison productive qui est mise en oeuvre.

Dès lors, nous pouvons estimer que les options organisationnelles qui seront mises en oeuvre sont tout aussi importantes que les compétences techniques et les qualifications de collaborateurs.

⁴²² La « matière première » traitée dans l'entreprise de conseil, au sens de la typologie de A. Mayère.

⁴²³ Dans les phases de début de mission, cette association au processus, importante ainsi que les travaux relatifs à la servuction nous l'on montrés, est possible au travers de la capacité de l'entreprise de conseil à identifier précisément les attentes, à déterminer une réponse adaptée et, le cas échéant, à montrer les limites ou difficultés que posent la prestation demandée. Aux termes de la mission, la valeur provenant de la relation client résulte pour l'entreprise de la satisfaction qu'en retire le client et du renouvellement éventuel de la prestation.

Au travers des processus que nous venons de caractériser dans la société d'expertise comptable, nous pouvons constater aussi que la frontière classique entre le "front office" et le "back office" (ce dernier ne serait jamais en contact avec la clientèle) n'existe pas de manière marquée et cette situation n'est vraisemblablement pas unique dans les activités de conseil.

En effet, en fonction de l'organisation qui est mise en place, toutes les catégories de personnel peuvent être en relation directe avec le client, pour des motifs différents et à des étapes différentes du processus productif.

De ce fait, nous considérons qu'il est utile de définir des indicateurs de valeur permettant d'apprécier la manière dont l'entreprise a envisagé ses processus productifs en intégrant les dimensions plus transversales des relations entre les différentes catégories de collaborateurs, en distinguant non seulement les tâches et fonctions et les compétences requises, mais aussi les modalités de "gestion" de la relation client et l'articulation entre "front office" et "back office".

L'identification, puis la mesure des déterminants de la création de valeur de l'entreprise de conseil nécessite donc la prise en compte de ces particularités à chacune des étapes du processus de production, des tâches à accomplir et des savoir-faire requis dans leur mise en œuvre.

L'analyse des caractéristiques de la démarche productive de l'expertise comptable nous a montré qu'une telle approche est possible et permet de caractériser les différents processus mis en œuvre à l'occasion d'une prestation. Il est probable que cette approche peut être généralisée à l'ensemble des activités de conseil aux entreprises.

Il est en effet possible d'identifier sans trop de difficultés :

- Les différentes étapes du processus productif ;
- les tâches à réaliser ;
- les catégories de collaborateurs concernées et les interactions entre ces personnels.

De ce fait, nous estimons que l'évaluation de la valeur de l'entreprise de conseil peut être améliorée, dès lors qu'un auditeur porte le regard sur cette démarche productive, en vue de déterminer les caractéristiques des processus productifs, ainsi que la présence

(ou l'absence) d'étapes structurées. La présence de ces étapes seraient alors indicatives d'une démarche productive précise.

Nous posons donc comme première hypothèse que la valeur d'une entreprise de conseil peut être modifiée, à la hausse ou à la baisse, lorsqu'il est possible d'identifier de manière précise la présence ou l'absence des capacités qui doivent être mobilisées dans l'acte de production et de commercialisation des prestations fournies au marché.

Si c'est le cas, la valeur d'une entreprise dans laquelle il sera possible d'identifier de manière précise ces capacités productives, sera plus forte qu'une entreprise exerçant la même activité, mais qui se repose sur son personnel pour la mise en œuvre effective de ses prestations.

Cette hypothèse, portant sur le système productif de l'entreprise de conseil, constitue le premier terme de la mesure de la valeur que nous proposons. Il ne porte toutefois que sur la situation actuelle de l'entreprise et ne présume donc que partiellement des potentiels de création de richesse à moyen et long terme. En effet, les niveaux de qualification et les compétences des personnels sont eux aussi des facteurs importants de la création de valeur, ainsi que nous l'ont montré les nombreux travaux sur le "capital humain".

L'appréciation de la valeur des entreprises de conseil ne peut donc être limitée à la seule dimension productive, dans la mesure où la détention des compétences passe, particulièrement dans les activités de services, par les hommes et les femmes qui exercent une activité dans l'entreprise et par les conditions dans lesquelles ils mettent en œuvre ces compétences.

C'est pourquoi il est nécessaire de tenir compte aussi de la capacité de l'entreprise à "maîtriser" la dimension des compétences. Cette maîtrise est d'autant plus importante, voire cruciale pour certaines compétences, que le personnel n'est pas "attaché" à l'entreprise comme l'est une machine-outil. Les départs, démissions ou licenciements, peuvent nuire à la régularité du niveau de prestation rendu au client, dans des termes différents de ceux que l'on rencontre dans le monde manufacturier⁴²⁴.

⁴²⁴ Dans ce monde, en effet, le contrôle qualité effectué en fin du cycle de production offre la possibilité de retouches que la simultanéité de l'acte de production et de commercialisation rend difficile dans les services. Dans les services, les « corrections » ne pourront intervenir qu'en aval de la prestation ou lors de la co-production suivante.

Dans l'entreprise de conseil, la capacité à produire de la richesse de manière durable est possible grâce à une "réponse organisationnelle collective" se substituant à la mise en œuvre par chaque salarié de méthodes et d'outils personnels. Une telle réponse permet à l'entreprise de s'assurer de la garantie d'une régularité de la qualité de service et donc d'assurer sa pérennité.

Les réflexions relatives à la transmission des savoirs et des connaissances et de leur articulation entre les individus et l'entreprise, évoquées dans le premier chapitre, sont de nature à compléter notre proposition de mesure de la valeur de l'entreprise de conseil. En particulier, les réflexions relatives à la capacité de l'entreprise à conserver ces savoirs "au-delà" des individus, ainsi que les travaux sur la capitalisation et la socialisation de Nonaka et Takeuchi doivent dès lors faire partie de l'analyse des processus productifs⁴²⁵ et être considérés comme des facteurs de valeur.

Pour cela, nous proposons donc maintenant de montrer dans quelle mesure et selon quelles modalités cette seconde catégorie de facteurs peut être intégrée à la démarche d'évaluation de l'entreprise de conseil. C'est l'objet de la seconde section de ce chapitre.

2. Les critères d'appréciation de l'entreprise de conseil résultant de ses capacités à assurer la détention, la protection et le maintien de ses savoir-faire

Au terme du chapitre premier, nous avons montré que les analyses relatives à l'immatériel débouchaient sur la place centrale des connaissances et des modalités de transmission des savoirs et savoir-faire.

Nous avons considéré que ces travaux ouvrent sur le fait que les transferts de connaissances peuvent être abordés :

425 Ce qui suppose de prendre en compte aussi un certain nombre de facteurs relatifs aux « jeux d'acteurs » :

- aux jeux de pouvoirs et aux logiques de coopération - conflits que mettent en évidence en particulier Ph. Baumard ou B. Prax ;
- aux comportements collectifs que montrent Le Moigne, Ph. Lorino ou Boéri et Bertrand lorsqu'ils évoquent les « propriétaires de processus ;
- aux questions de stratégies individuelles des salariés face aux politiques d'entreprise (voir. en particulier D. Eustache).

- Sous l'angle de processus qui deviennent "révélateurs de valeur", lorsqu'ils sont présents et dont la maîtrise peut traduire une valeur de nature immatérielle ;
- sous l'angle de processus d'apprentissage explicites mais aussi implicites, prolongé aussi sous l'angle de "l'apprentissage tacite collectif", dont la maîtrise traduit là encore une valeur ;
- en considérant que les processus d'apprentissage ne peuvent être réalisés que par les individus, leur mise en œuvre nécessitant cependant un appui, une aide des conditions favorables pour leur succès, qui conduit à postuler le rôle déterminant de l'encadrement et celui de la "dynamique d'entreprise" en œuvre, perceptible au travers des processus transversaux et de collaboration qui peuvent exister.

Les processus productifs mis en œuvre dans les activités de conseil supposent, ainsi que nous l'avons vu, une dimension relationnelle forte ainsi que la présence et la maîtrise de compétences que l'entreprise doit être en capacité de conserver de manière permanente. Cette présence et cette maîtrise à un instant donné d'une palette de compétences sont certes des gages de capacités à créer de la valeur, mais il s'agit d'une capacité actuelle à créer de la valeur, qui ne présume en rien la capacité à créer de la valeur dans le futur.

C'est pourquoi, il est nécessaire de s'assurer de la présence de modalités, de procédures ou processus, permettant à l'entreprise de préserver ses compétences et savoir-faire de manière durable dans le temps. Martory et Pierrat (2000, op. cité) montrent que l'absence de "droits de propriétés forts" sur les actifs immatériels nécessite de prendre en considération les pouvoirs des acteurs et les risques de dépossession qui peuvent exister pour l'entreprise, le degré de contrôle de l'entreprise sur l'immatériel étant souvent limité à l'usage qui en est fait.

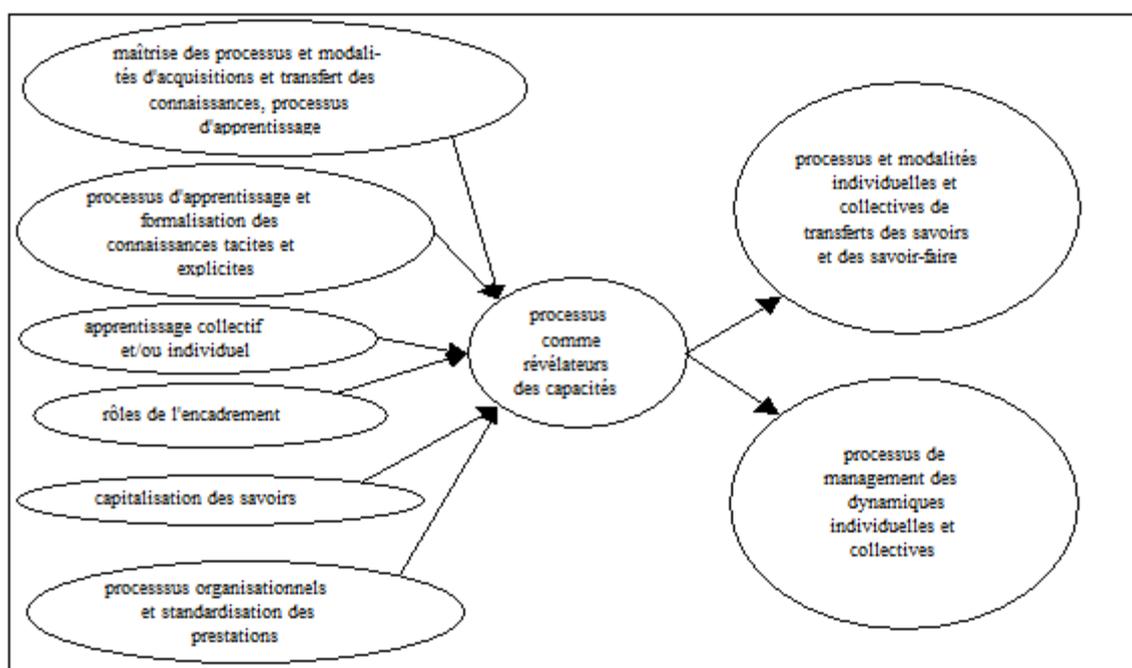
Nous allons donc caractériser maintenant les processus de transferts de connaissances ainsi que les questions de capitalisation des connaissances et celles relatives aux comportements individuels et collectifs dans l'organisation, de manière à déboucher sur des critères de valeur de la capacité de l'entreprise relatifs à la détention et à la protection des savoirs.

Au croisement des différentes logiques de transfert des connaissances analysées au chapitre premier, nous proposons de considérer deux types de processus et de modes de

transmission des savoirs et savoir-faire dans l'entreprise de conseil, caractéristiques des dimensions immatérielles de cette entreprise (tableau 55) :

- Les processus relatifs aux transferts de compétences et de savoir-faire, qu'ils soient centrés sur les individus ou sur le collectif de travail ;
- les processus de management et les dynamiques collectives en jeu dans l'entreprise.

Tableau 55 : Les enseignements tirés de l'analyse de l'immatériel et les processus de transfert des savoirs et savoir-faire



Ces deux types de processus seront successivement abordés d'un point de vue conceptuel, dans un premier paragraphe. Un second paragraphe portera ensuite sur l'application aux activités de conseil, à partir de l'entreprise d'expertise comptable.

Avant d'aborder ces deux types de processus, il est nécessaire de rappeler au préalable que la qualité de la prestation, ainsi que nous l'ont montré les travaux relatifs à la servuction dépend autant du degré de personnalisation de l'offre que de la plus ou moins grande standardisation possible des activités de services. On peut rappeler les travaux de Bréchnignac-Roubaud⁴²⁶ (1998, page 82) montrant que lorsque l'on croise le degré de

⁴²⁶ Bréchnignac-Roubaud Béatrice, Marketing des services : du projet au plan marketing, Editions d'Organisation, 249 pages, août 1998.

contact avec le client avec ce que l'auteur nomme le niveau de personnalisation du service, (ce dernier concept tiendrait plutôt d'une logique organisationnelle), on peut définir une typologie de processus de production de services plus ou moins standardisés (tableau 56).

Tableau 56 : Variété de processus pour une même offre de services ; exemple de l'offre de services d'une agence de communication

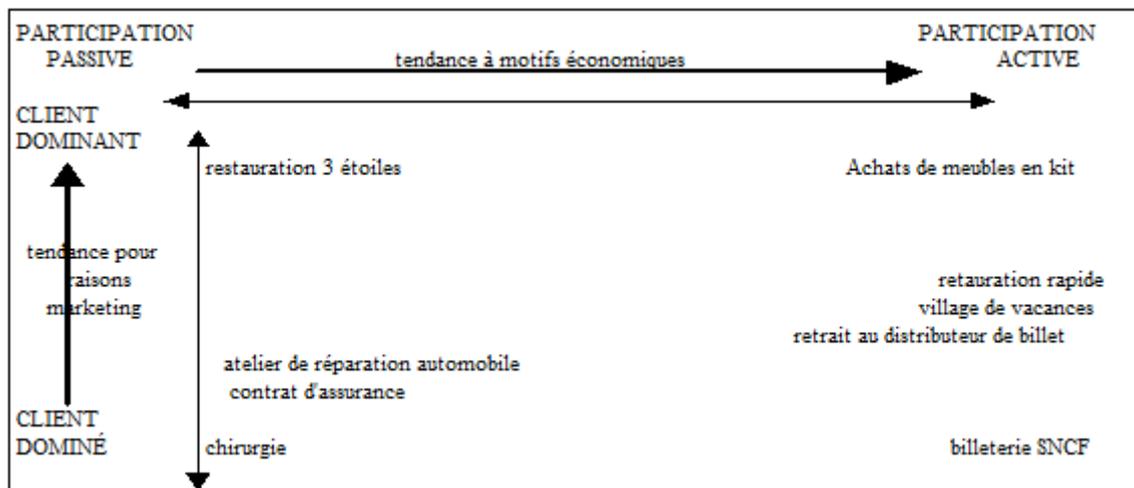
Personnalisation du service	Valeur ajoutée principalement dans le "back office", hors du contact avec le client ↓ Technique et système de production	Valeur ajoutée principalement dans le "front office", dans l'interaction avec le client ↓ Contact client et qualités relationnelles
Activités standardisées, procédurales ↓ Productivité	Opérations de marketing direct Process de type Usine	Fabrication de supports de communication, brochures Process de type Services de masse
Activités adaptées, peu routinières ↓ Flexibilité	Etudes d'image, tests Process de type Atelier	Diagnostic de communication, conseil, relations presse Process de type Services professionnels

Source : B. Bréchnac-Roubaud, 1998.

Ces auteurs montrent au travers de cet exemple que si les processus et modalités organisationnelles sont bien des éléments clés à prendre en compte, chaque activité de conseil comporte des spécificités qui résultent de sa production (des attentes du client). C'est pourquoi la mesure de la valeur immatérielle passera par la prise en compte des « fondamentaux organisationnels », mais supposera aussi une connaissance assez précise des produits (services) commercialisés par l'entreprise, pour apprécier les conditions de création de valeur.

Dupont (2000, page 38, op. cité) évoque de son côté le degré d'intensité de participation du client comme facteur spécifique des activités de services. Il considère que ce degré d'implication varie d'après la nature des services, bien évidemment, mais aussi en fonction des préoccupations propres de l'entreprise, qui sont de deux types : économiques et marketing (tableau 57).

Tableau 57 : Le degré de participation du client à la production de service



Source : F. Dupont, 2000, page 39.

Ces deux approches se complètent pour montrer que l'analyse des systèmes productifs de services permet de gagner en efficacité dans l'évaluation. Une entreprise aura d'autant plus de valeur qu'elle offre une réponse adaptée, qui peut être appréciée au regard des particularités des process de production sur ce marché⁴²⁷.

Là encore, l'analyse de la valeur sera vraisemblablement bien plus pertinente avec une connaissance précise des activités de l'entreprise.

Voyons maintenant les facteurs d'analyse de la valeur provenant des processus de transferts des compétences et savoir-faire.

⁴²⁷ De ce fait, les attentes exprimées varieront non pas seulement en fonction de la qualité du service, au regard des attentes exprimées par le client, mais aussi en fonction des particularités exprimées à un instant donné par ce dernier, qui peuvent être différentes de celles qu'il exprimait quelques jours avant. F. Dupont évoque l'exemple du restaurant, qui, selon qu'il est utilisé sur un mode festif (repas entre amis ou repas de mariage), ou professionnel (entre deux rendez-vous, ou réception d'un fournisseur important), conduit le client à exprimer quatre types d'attentes différentes... dans un lieu qui peut être le même (le restaurant deux étoiles de la sous-préfecture ou est implantée l'entreprise). Si le lieu est différent, les attentes vont être modifiées (elles ne sont pas vraisemblablement équivalentes dans une restauration rapide et dans un restaurant gastronomique).

2.1. Les processus relatifs aux transferts des compétences individuels et collectifs et les modes de management

De nombreux travaux portent sur les modalités de capitalisation des savoirs, connaissances⁴²⁸ et savoir-faire dans l'entreprise. Il s'agit d'approches que nous considérons comme relativement complémentaires et qui éclairent sur différents champs de transferts, de diffusion de la connaissance, sous l'angle des méthodes, mais aussi des difficultés qui se posent et qui renvoient pour l'essentiel à la place que doit occuper le management afin de permettre à l'entreprise de garder la maîtrise de ses savoir-faire. Ainsi, la première sous-section sera consacrée aux processus de transferts de compétences et savoir-faire. La seconde portera sur le rôle de l'encadrement.

2.1.1. Les processus relatifs aux transferts des compétences et des savoir-faire individuels ou collectifs

Nous pouvons analyser ces processus sur la base des modalités de transferts des savoir-faire, qu'ils portent sur les dimensions individuelles ou collectives de la diffusion des connaissances, sans chercher à trancher le débat qui oppose les auteurs entre, d'une part, ceux qui estiment que seuls les individus apprennent et mettent leurs savoirs à disposition de l'entreprise et, d'autre part, ceux qui considèrent que l'entreprise dispose d'une capacité d'apprentissage collectif.

En préalable, nous devons rappeler que la **dimension individuelle** renvoie aux logiques de développement des compétences personnelles ou relatives aux motivations des salariés.

Les modes de transferts des compétences supposeraient ainsi, d'un point de vue individuel, ainsi que le montre Rachline⁴²⁹ (1999) :

- La prise en compte des différentes modalités d'apprentissage et leur articulation avec une démarche qui passe pour l'entreprise par la mise en place d'un certain nombre d'étapes : présence d'une capacité d'apprentissage (ouverture, questionnement),

⁴²⁸ Le terme de connaissances reste employé dans une très large acception, qui inclut aussi bien les savoirs, savoir faire, savoir être, tour de mains..., formalisés ou non nécessaires dans l'entreprise.

⁴²⁹ Rachline Patrice, Les Hébreux et l'entreprise apprenante, pages 120 à 126, numéro 95, Expansion Management Review, décembre 1999.

connaissance des compétences fondamentales de l'entreprise, connaissance et compréhension des enjeux en vue d'une action prospective ;

- la prise en compte des différents niveaux de compétence du personnel, en particulier sur la base de la distinction qu'opère Le Boterf⁴³⁰ (2001) entre trois types de salariés : le débutant en période d'apprentissage, le professionnel confirmé en capacité de maîtrise d'un ensemble de compétences (la maîtrise peut cependant être "affirmée" ou partielle⁴³¹, Le Boterf, 2001, op. cité, page 471) et l'expert qui dispose des capacités d'innovation susceptibles de permettre à l'organisation d'évoluer.

C'est aussi grâce à ces compétences individuelles, qu'il est possible de développer des processus de coopération (voir par exemple Barthes⁴³², 1998). Pour sa part, Prax⁴³³ (2000) considère que la compétence individuelle doit s'articuler avec la compétence collective, est devenue une composante du professionnalisme d'un individu (tableau 58). Ce professionnalisme peut être mesuré par sept critères (page 186) :

- La maîtrise de son domaine de compétences et de son métier ;
- la maîtrise des situations de mise en œuvre des savoirs ;
- la maîtrise des relations au sein de l'organisation (règles, procédures explicites ou implicites) ;
- la maîtrise des relations externes (marchés, clients, fournisseurs, institutionnels...);
- la capacité d'évolution, d'adaptation au changement ;
- l'éthique professionnelle ;
- le savoir-être (autorité, charisme, sens de la responsabilité, créativité, communication...).

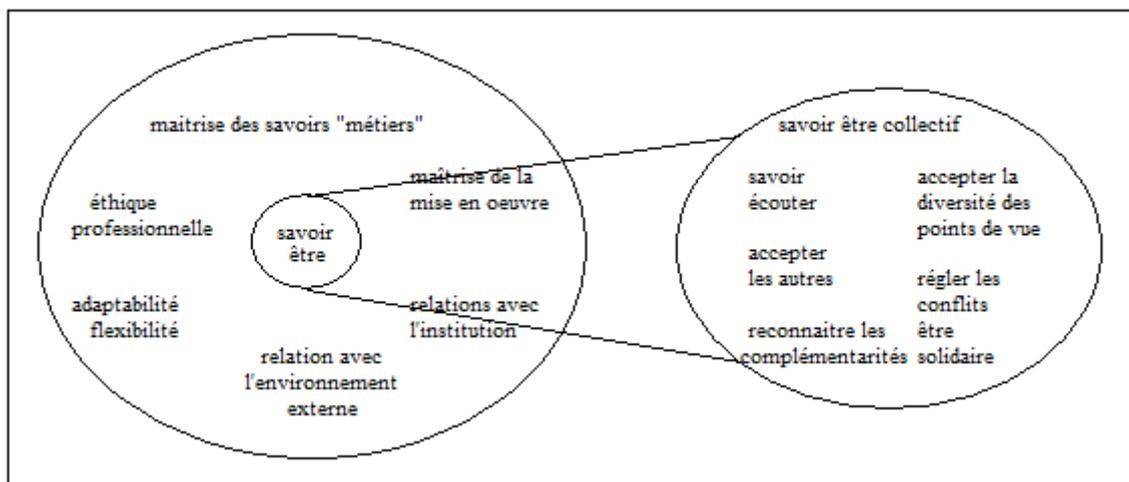
⁴³⁰ Le Boterf Guy, Ingénierie et évaluation des compétences, 3^{ème} édition revue et augmentée, Editions d'Organisation, 539 pages, août 2001.

⁴³¹ Le salarié en « maîtrise professionnelle partielle » met en œuvre des pratiques particulières sur un sous ensemble de compétences donné. Le salarié en « maîtrise professionnelle affirmée » met en œuvre des pratiques pertinentes et efficaces sur l'ensemble des domaines de compétences requis, sait mobiliser des ressources de manière autonome et décrire et expliquer le « pourquoi » et le « comment » d'une situation. L'expert, de plus, participe à la création de savoir collectif en formalisant et par échange de pratiques (Le Boterf, 2001, op. cité).

⁴³² Barthe Nicole, De la compétence « valeur clef » à la « compétence référentielle » : le rôle du management, communication, pages 3 à 14, colloque des IAE, Actes des XIVèmes journées nationales, tome 4, 1998.

⁴³³ Prax Jean-Yves, Le guide du Knowledge management : concepts et pratiques de la connaissance, Dunod, 266 pages, 2000.

Tableau 58 : Critères de professionnalisation individuelle et collective



Source : J.Y. Prax, 2000, page 187.

Ce dernier critère du savoir-être correspond à la composante collective que chaque individu doit en principe détenir. Il caractérise la capacité d'une personne à s'insérer dans le collectif de travail et à :

- Communiquer, mutualiser des expériences, confronter, échanger, identifier et reconnaître des complémentarités ;
- résoudre des conflits, être solidaire.

La détention et la maîtrise de l'ensemble de ces compétences, mais aussi plus particulièrement de celles relatives au savoir-être, permettent dans l'entreprise :

- La création d'un langage commun ;
- la mutualisation d'expériences et leur capitalisation ;
- la visibilité de la contribution de chacun à la performance du groupe ;
- un accord tacite de résolution de problèmes ;
- la convergence des intérêts individuels vers un intérêt collectif.

Ce langage commun et cette mutualisation des expériences correspondent à l'apprentissage collectif. Leur mise en œuvre suppose, ainsi que le montre Ballay⁴³⁴

⁴³⁴ Ballay Jean-François, Capitaliser et transmettre les savoir-faire dans l'entreprise, Eyrolles, collection de la direction des études et de la recherche de EDF, 319 pages, juin 1997.

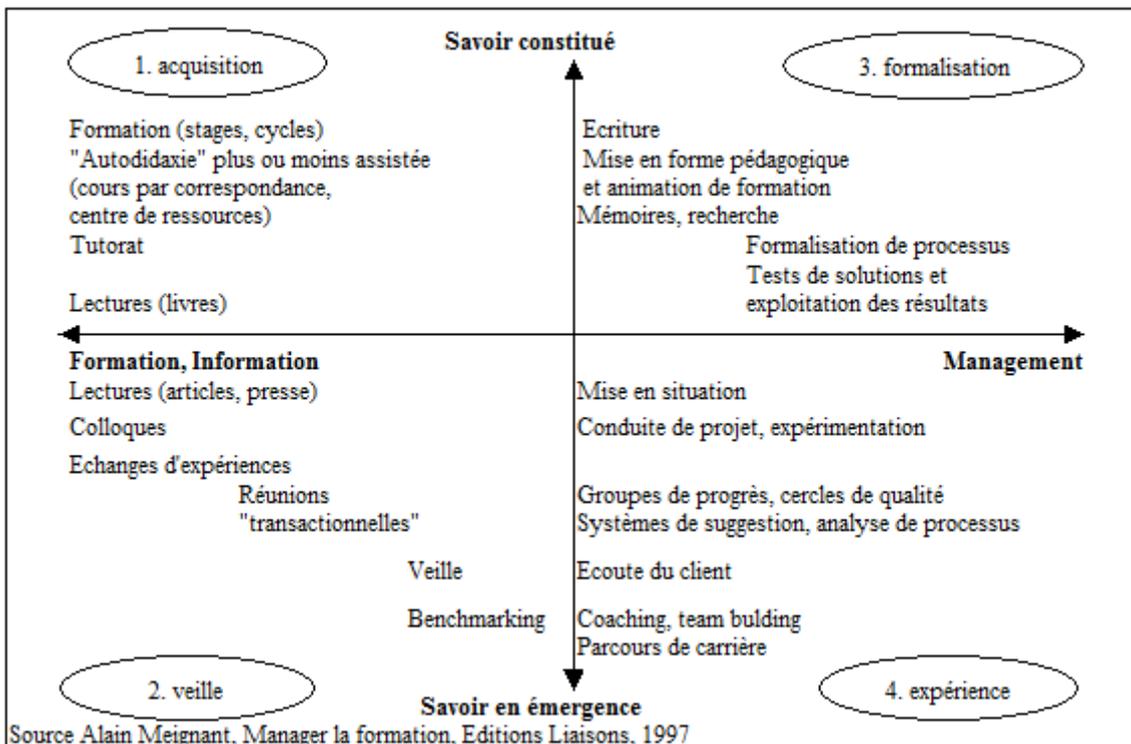
(1997a), la nécessité de la présence d'un système de codification, d'un écrit, bien que le passage à la formalisation écrite dégrade l'information transmise.

Au travers des travaux de ces auteurs, on perçoit donc bien que la valeur de l'entreprise ne peut dépendre des seules compétences des collaborateurs. Une performance « durable » nécessitera en particulier de disposer des capacités à conserver les compétences. La question qui se pose alors est de déterminer les conditions pour que ces compétences perdurent au sein de l'entreprise, ce qui renvoie aux processus de capitalisation, aux processus d'apprentissage collectif, qui nécessitent, selon Ballay :

- Le besoin d'identifier et de délimiter les savoirs qui doivent être transmis en priorité ;
- l'identification des lieux de mémoire (centres de documentation, documentations "personnelles", personnes ressources...);
- la définition d'un lieu de stockage et de "mise à disposition collective" de ces savoirs et la formalisation de la nature des supports qui seront utilisés (fiches, documents, hypertexte ; Ballay retient pour sa part la notion de dossier de savoir-faire visant à référencer l'ensemble des documents utiles).

Rachline complète cette approche en distinguant, d'une part les apprentissages relatifs aux "savoirs constitués" (les compétences déjà maîtrisées dans l'entreprise), qui nécessitent le recours à des démarches d'acquisition individuelles et qui peuvent être formalisés, d'autre part "les savoirs émergents", identifiés par exemple par des dispositifs de veille (tableau 59).

Tableau 59 : Organisation des moyens de l'apprentissage



Source : P. Rachline, *Les Hébreux et l'entreprise apprenante*, *Expansion Management Review*, page 125.

La nécessité pour l'entreprise de détenir ces compétences et savoir-faire et de les diffuser parmi le personnel conduit à s'intéresser dans la pratique aux détenteurs de ces savoir-faire. Il est nécessaire d'identifier quelles catégories de personnels et combien parmi ces salariés ont la maîtrise complète ou incomplète de chacun de ces savoir-faire.

En considérant les compétences et les capacités individuelles de chaque personne, il devient ainsi possible de s'assurer que l'entreprise dispose de collaborateurs dont les capacités répondent collectivement aux besoins de l'activité.

La présence et le degré de maîtrise de ces compétences sera à relier avec la nature de la fonction occupée. En effet, pour chaque métier, il n'est pas forcément nécessaire que tout le personnel maîtrise toutes les compétences techniques de son domaine d'activité. Ainsi, dans un cabinet de conseils juridiques, certaines personnes seulement peuvent être spécialisées en matière de fiscalité des sociétés civiles immobilières. En revanche, tous les responsables doivent en principe maîtriser les techniques de coordination d'équipe.

On voit donc bien le lien entre, d'une part la présence de compétences individuelles qui ne sont pas suffisantes pour présager de la capacité productive de l'entreprise (même si c'est une condition nécessaire) et d'autre part la présence de processus permettant la généralisation de l'apprentissage des savoir-faire les plus importants que Mack⁴³⁵ (1997) et⁴³⁶ (1998) définit comme des modalités d'apprentissage collectif dans ses travaux.

Ces dernières peuvent être abordées sur la base de la logique de l'apprentissage et du travail en équipe, pour Mack, comme pour Le Boterf. Ce dernier considère que la gestion collective de la compétence doit se situer au niveau des équipes de travail et non au niveau de l'entreprise dans son ensemble. De même, pour Mack⁴³⁷ (1999), l'équipe est le lieu et le niveau idéal d'apprentissage, dès lors que l'ensemble des salariés a envie de progresser, qu'il existe dans l'entreprise une "vision partagée", que tous acceptent les remises en cause de leurs modèles mentaux et que l'organisation applique la logique systémique.

La mise en application d'un processus de transfert des savoirs s'accompagne cependant pour les salariés qui les détiennent d'une remise en jeu des questions de pouvoir. En effet, la détention "privative" de ces connaissances est une source de pouvoir (Côté, Bélanger et Jacques⁴³⁸, 1994) mais aussi, ainsi que l'ont montré Crozier et Friedberg⁴³⁹ (1981), depuis longtemps, de stratégies de résistance au changement de la part de certains salariés. Ces résistances peuvent provenir de l'absence de reconnaissance en termes de rémunération suite à l'acquisition de compétences nouvelles (Eustache⁴⁴⁰, 1996), mais aussi des modalités de conduite du changement impulsées par

⁴³⁵ Mack Manfred, Co-évolution dynamique créatrice : libérer les richesses de l'intelligence partagée, Editions Village Mondial, 196 pages, 1997.

⁴³⁶ Mack Manfred, Organisation apprenante comme système de transformation en valeur, numéro spécial dossier Les chemins du savoir, pages 43 à 48, numéro 105, septembre-octobre 1995, Revue française de gestion.

⁴³⁷ Mack Manfred, L'apprentissage en équipe, Dossier : Le management de la connaissance, pages 70 à 75, Expansion Management Review, numéro 92, mars 1999.

⁴³⁸ Côté Nicole, Bélanger Laurent, Jacques Jocelyn, La dimension humaine des organisations, Gaëtan Morin éditeur, 396 pages, 1994.

⁴³⁹ Crozier Michel, Friedberg Erhard, L'acteur et le système, collection Points Politique, Seuil, 436 pages, 1981.

⁴⁴⁰ Eustache Dominique, Les nouvelles politiques de rémunérations des entreprises et les réactions des salariés, étude numéro 69, Centre d'études et de recherche sur les qualification (CEREQ), 161 pages, 1^{er} trimestre 1996.

l'encadrement (Girard, Pasin et Nollet⁴⁴¹, 2000 ; Bück⁴⁴², 2000 ; Bounfour⁴⁴³, 2000 ; ou Guilhon⁴⁴⁴, 1996). Les oppositions se sont exacerbées dans les dernières décennies avec le nombre grandissant des processus de restructuration qui se sont accompagnés de réductions parfois drastiques des effectifs, la détention d'une compétence clef devenant pour certains salariés une manière de se protéger du licenciement.

La protection par l'expertise est donc un moyen de se protéger, que peu de salariés sont prêts à abandonner sans contrepartie et qui peut faire conduire à l'échec un processus de management de la connaissance (Niederorn⁴⁴⁵, 1999 ; Saussois⁴⁴⁶, 1999). Ces facteurs de résistance doivent, à notre sens, être pris en compte dans les clefs de lecture de l'immatériel, car ils seront des facteurs de non valeur pour l'entreprise.

La clef de lecture que propose Baumard (1996, page 229, op. cité) offre de ce point de vue un éclairage complémentaire. Ce dernier auteur montre que les relations entre salariés se situent dans trois types de logique : coopération, évitement ou conflit. Les conditions dans lesquelles la transmission des savoirs sera mise en œuvre dépendront ainsi de la logique en jeu dans l'entreprise, en fonction de la stratégie propre à chaque catégorie de salariés dans l'entreprise et de l'importance du pouvoir que confère la détention d'une compétence (en particulier une compétence tacite) ayant une forte utilité pour l'entreprise (tableau 60). Il en sera du reste de même lorsqu'il s'agit de réaliser des coopérations interfirmes, qui visent là encore à accéder à des compétences

⁴⁴¹ Ces trois auteurs montrent que pour modifier les pratiques, il faut bien évidemment analyser les besoins de changements, mais aussi agir sur les acteurs concernés, les former, les associer au processus. Girard André, Pasin Federico, Nollet Jean, Modifier les processus en tenant compte des objectifs clés de l'entreprise : une approche utilisée par ABB Canada, pages 41 à 47, volume 25, numéro 1, revue Gestion, printemps 2000.

⁴⁴² Pour Y. Bück, le management des connaissances implique un « vaste projet de rupture et de changements culturels » (page 50) qui soulève des risques organisationnels et psychologiques qu'il ne faut pas éluder.

⁴⁴³ Les résistances au changement face à la mise en oeuvre de démarches de gestion des connaissances sont nombreuses. A. Bounfour dénombre en particulier les barrières culturelles, technologiques, organisationnelles et individuelles, l'ensemble de ces éléments devant conduire l'entreprise à mettre en place un système incitatif pour les salariés de partage des savoirs, sous peine d'échec. Bounfour Ahmed, Gestion de la connaissance et systèmes d'incitation : entre théorie du « Hau » et théorie du « Ba », pages 7 à 40, numéro 2, volume 5, revue Systèmes d'information et de Management, 2000.

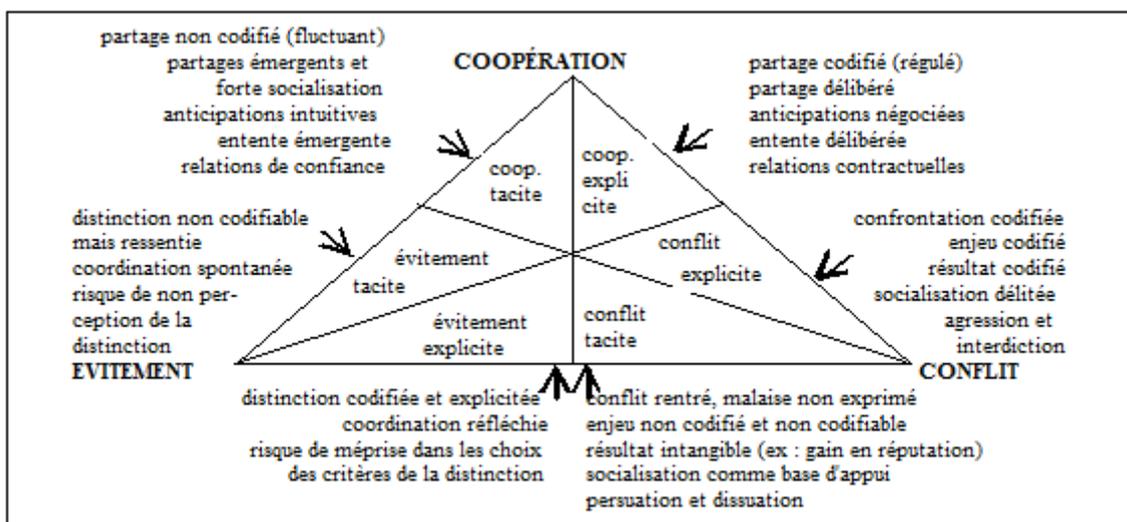
⁴⁴⁴ Les échecs de projets d'apprentissage organisationnels apparaissent lorsque le processus de changement et les formations sont subis par le personnel, Guilhon Alice, Apprentissage organisationnel et PME, pages 207 à 232, tome XXX, numéro 10, Economies et Sociétés, Institut de socio-économie des entreprises et des organisations, Presses Universitaires de Grenoble, octobre 1996.

⁴⁴⁵ Niederorn Franck, Les connaissances se gèrent, interview de Jean-Louis Ermine : La connaissance ne se limite pas à l'information, dossier Les Echos Industrie, pages 53 et 54, Les Echos, 19 mai 1999.

⁴⁴⁶ Saussois Jean-Michel, Les implications de la gestion du savoir, page VI, dossier numéro 6, L'Art du management de l'information, Les Echos, 17-18 décembre 1999.

nouvelles et à les partager, ces compétences sont généralement difficiles à transférer, pour des raisons de même nature (Ingham⁴⁴⁷, 1994).

Tableau 60 : Le triptyque "coopération-évitement-conflit" et ses aspects tacites et explicites



Source : Ph. Baumard, 1996, page 227.

Ramond⁴⁴⁸ (1993) complète cette orientation en montrant que le "fonctionnement" d'une équipe peut souffrir de trois sources d'inefficacité : la démotivation, la rivalité et l'opposition au système de valeur de l'organisation. Une démarche de type collectif suppose donc de la part du personnel une certaine "révolution culturelle". A ce titre, pour lutter contre de telles résistances, certaines entreprises ont favorisé la mise en place de "communautés de compétences, de groupes ou réseaux informels, transversaux à l'organisation, construits sur la base d'une adhésion volontaire de chaque membre. Chacun d'eux contribue et bénéficie des échanges de connaissances et d'informations qui circulent. Il s'agit généralement de firmes de grande taille, tels IBM, Ford, EDF, Danone ou L'Oréal ; voir Prusak⁴⁴⁹ (1999), Bastiaetto⁴⁵⁰ (1999).

⁴⁴⁷ Ingham Marc, L'apprentissage organisationnel dans les coopérations, Pages 105 à 121, numéro 97, Revue française de gestion, janvier-février 1994.

⁴⁴⁸ Ramond Philippe, Le management opérationnel : direction et animation des équipes, Maxima, Laurent du Mesnil Editeur, 254 pages, septembre 1993.

⁴⁴⁹ Prusak Larry, Expliciter les connaissances pour les rendre visibles, pages VIII-IX, dossier les Echos L'Art du management de l'information, 5-6 novembre 1999.

⁴⁵⁰ Bastianetto Raoul (directeur de « l'éducation permanente » L'Oréal), Les réseaux informels sont le génie de la maison, interview, dossier culture d'entreprise, Les Echos Management, 2 février 1999.

De tels processus de résistance montrent la nécessité d'une conduite d'équipe visant à impulser les dynamiques collectives, comprenant en particulier celles relatives à l'apprentissage collectif.

C'est pourquoi, les processus de management, qui seront abordés dans la sous section suivante, sont aussi des facteurs révélateurs de la capacité de l'entreprise à créer de la richesse.

2.1.2. Les processus de management et les dynamiques collectives

Les logiques relationnelles internes deviennent des facteurs d'autant plus importants que dans nombre d'entreprises les modifications permanentes de l'organisation (ainsi que les effets de mode qui conduisent à adopter dans le discours de nouvelles dynamiques de management) peuvent aboutir à la remise en cause de la légitimité des dirigeants (Nicolas⁴⁵¹, 2000). Apparaît alors souvent la mise en œuvre de stratégies des salariés qui privilégient leurs objectifs personnels, au détriment de la logique globale de développement de l'entreprise (Koenig⁴⁵², 1997, op. cité).

Les pratiques de management⁴⁵³ visent donc dans l'entreprise à assurer l'animation de la dynamique collective mise en œuvre, et, en principe à s'assurer de la préservation des savoirs et savoir-faire nécessaires à son développement, notamment par la formation, la promotion ou le recrutement. Ces tâches requièrent elles-mêmes certains savoir-faire qui permettent de caractériser le rôle et la qualité de l'encadrement.

La gestion et la diffusion de la connaissance des dirigeants sont ainsi considérées comme des facteurs clefs de succès pour l'entreprise, un moyen de réponse à l'instabilité permanente du contexte concurrentiel et l'accent est mis généralement

⁴⁵¹ Nicolas Bernard, Gestion des projets d'organisation et cynisme : quels outils au service du changement ?, pages 13 à 19, numéro 60, revue Gérer et Comprendre, ESKA - Ecoles des Mines, juin 2000.

⁴⁵² Encore faut-il par ailleurs que chaque salarié ait la volonté de s'engager ou de se maintenir dans des « dispositions d'apprentissage », ce qui reste à démontrer. Koenig, en particulier, montre que certains salariés déploient des « routines défensives organisationnelles » (c'est-à-dire toute politique ou action qui évite aux individus et aux organisations de connaître la menace ou l'embarras et qui les empêche d'en identifier et d'en atténuer les causes).

⁴⁵³ La notion de management est entendue ici au sens large. Il s'agit aussi bien de l'encadrement au sens classique de responsable d'une équipe de salariés ou de chef de service, que des dirigeants – propriétaire/actionnaire- de l'entreprise, car nos travaux portent sur la PME.

(Jarrosion⁴⁵⁴, 1995 ; D. F. Abell⁴⁵⁵, 1997 ; Gilbert et Schmidt⁴⁵⁶, 1999) en ce qui concerne les dirigeants sur :

- Leur capacité à prendre des décisions (sans que la mesure de leur efficacité soit véritablement possible dans l'action, dans le cas où l'on ne peut disposer de "situation de référence" identique pour comparer ;
- leurs capacités à innover, à ne pas systématiquement appliquer des routines, mais à utiliser l'expérience acquise pour apprendre de nouvelles solutions ;
- leurs capacités à savoir choisir son successeur, ou à préparer sa succession (selon la Tribune⁴⁵⁷, en 2001, 35 % des entreprises disposait de "plan de succession") ;
- leurs capacités à communiquer (sur leur action, surtout lorsqu'elle sort des standards habituels) ;
- leurs potentiels à évoluer.

Les travaux de l'équipe d'ERMES⁴⁵⁸ (1998) montrent notamment que la mise en œuvre d'une gestion des compétences se traduit, lorsqu'elle concerne les salariés, par des gains de productivité, alors qu'elle a pour conséquence d'améliorer la qualité de la décision lorsqu'elle concerne les dirigeants (Birley, Hay et Muzyka⁴⁵⁹, 1997 ou Dunne⁴⁶⁰, 1997).

Les modèles de gestion de l'apprentissage de l'encadrement se sont modifiés au cours des années. Ils sont passés à des logiques de plus en plus individualisées, avec des

⁴⁵⁴ Jarrosion Bernard, La transmission du savoir chez les dirigeants, numéro spécial dossier Les chemins du savoir, pages 133 à 137, numéro 105, septembre-octobre 1995, Revue française de gestion.

⁴⁵⁵ Abell Derek F., Un nouvel art de diriger, Dossier, L'Art du management, numéro 16, Les Echos, 2 et 3 mai 1997.

⁴⁵⁶ Collectif, sous la direction de Patrick Gilbert et Géraldine Schmidt, Evaluation des compétences et situations de gestion, Economica, collection INFPC, avec le concours de la Communauté européenne, 161 pages, 1999.

⁴⁵⁷ La part des entreprises disposant d'un plan de succession atteindrait même 64 % dans les entreprises de plus de 100.000 salariés selon un sondage de l'Institut de l'entreprise réalisé en 2001. Junghans Pascal, Les plans de succession des dirigeants deviennent un outil de management, La Tribune, 17 septembre 2003.

⁴⁵⁸ Collectif, sous la direction de Gérard Ballot, Le capital humain des entreprises : constitution et relation avec les performances micro et macro-économiques, document de recherche, 299 pages, 31 mars 1998.

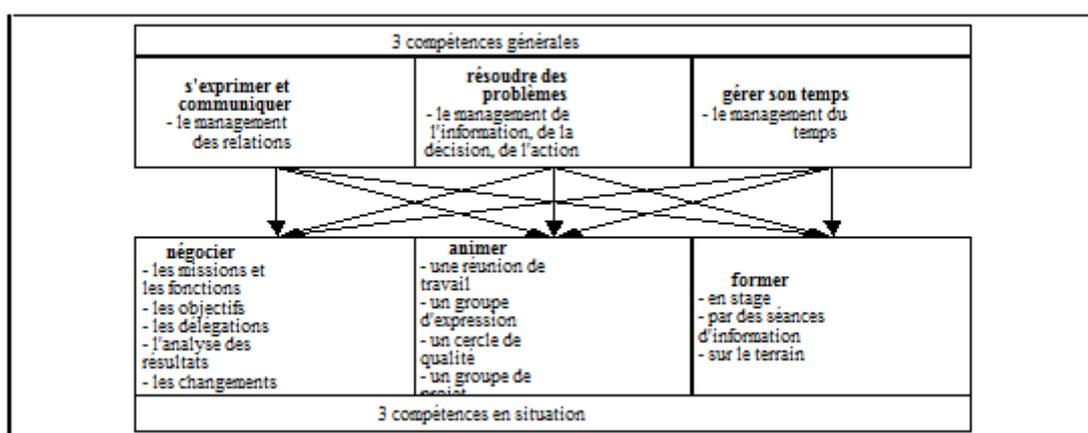
⁴⁵⁹ Ces auteurs montrent que l'un des premiers critères de sélection des investisseurs tient à la qualité de l'équipe dirigeante, qui attendent en particulier que cette équipe soit en capacité d'une part de gérer les conflits relatifs à l'exploitation de l'entreprise, d'autre part, de prendre des décisions rapidement. Burley Sue, Hay Michael, Muzyka Daniel F., L'équipe dirigeante, premier critère des investisseurs, dossier reprendre une entreprise, numéro 11, pages X et XI, L'Art d'entreprendre, Les Echos, 28-29 novembre 1997.

⁴⁶⁰ P. Dunne montre que les investisseurs limitent les risques de défaillances éventuels consécutifs aux opérations de cession en maintenant l'équipe en place, tout en la complétant par un management extérieur. Dunne Patrick, S'appuyer sur le management en place, dossier Reprendre une entreprise, numéro 11, pages VI et VII, L'Art d'entreprendre, Les Echos, 28-29 novembre 1997.

propositions de formation-action en situation (avec par exemple le coaching, qui ne s'applique du reste pas uniquement aux cadres dirigeants), mais aussi grâce au pilotage par chaque salarié de ses propres compétences (Le Boterf, 1995, op. cité ; Pemartin⁴⁶¹, 1998).

Encore faut-il que les cadres disposent bien des capacités à mettre en place une dynamique de management, qu'ils détiennent eux-mêmes des compétences pour conduire une équipe ce qui correspondrait pour J. et R. Simonet⁴⁶² (1995) à la maîtrise de six compétences clefs (tableau 61).

Tableau 61 : Les six compétences essentielles du manager



Source : J. et R. Simonet, page 13, 1995.

Le pilotage des compétences ne concerne du reste pas seulement les dirigeants et Monchatre⁴⁶³ (2003) montre bien que si le management des compétences est l'affaire de l'encadrement, la définition des compétences concerne toute l'entreprise, tandis que l'appropriation des savoirs et la construction des qualifications touchent tous les personnels. La démarche permettant à chaque salarié de gérer ses compétences, et donc de s'autonomiser vis-à-vis de l'organisation ne pourrait donc être orchestrée que dans une logique collective. La difficulté est alors de faire coïncider les projets professionnels personnels avec les orientations de développement de l'entreprise.

⁴⁶¹ Pemartin Daniel, Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ?, collection L'actualité de gestion, Editions Management société, 127 pages, décembre 1998.

⁴⁶² Simonet Jean et Renée, Le management d'une équipe : guide pour négocier, animer, former, Editions d'Organisation, 175 pages, novembre 1995.

⁴⁶³ Monchatre Sylvie, Management des compétences et construction des qualifications : comment concilier performances des entreprises et carrières individuelles ?, pages 1 à 4, numéro 201, revue Bref, CEREQ (Centre de recherche sur les qualifications), octobre 2003.

En termes de valeur, l'enjeu sera donc d'apprécier les capacités de l'entreprise à mettre en place un management qui permettra de « combiner » les différentes ressources à sa disposition, en considérant ces questions « personnelles », ce qui dépassera ainsi que nous venons de le voir, les questions d'organisation de production et la mise en place de méthodes de production efficaces.

L'évaluation des compétences individuelles et collectives, des modalités de transfert des savoirs et savoir-faire, compte tenu des pratiques de management en vigueur dans l'entreprise conduit maintenant à préciser les critères qui pourraient être retenus pour apprécier de tels processus significatifs de valeur au sein de l'entreprise.

C'est pourquoi, dans la section suivante nous allons prendre appui sur ces éléments théoriques pour déterminer des critères de valeur de la capacité de l'entreprise de conseil à détenir de manière durable ses compétences.

2.2. L'évaluation de la maîtrise des compétences et des savoir-faire de l'entreprise de conseil

Avant d'aborder précisément cette question de la maîtrise des compétences et savoir-faire, il est utile de s'arrêter quelques instants sur la notion de capacités, évoquée précédemment dans cette thèse, afin de la préciser maintenant, dès lors qu'elle doit être employée pour définir les caractéristiques des compétences individuelles et collectives détenues par l'entreprise. C'est l'objet du prochain paragraphe.

2.2.1. Notions de capacités et de "capacités observables"

Le terme de capacités⁴⁶⁴ et ses synonymes les plus usuels, les termes de faculté, de potentiel, d'aptitude, de talent ou celui de valeur sont bien souvent employés indistinctement.

Pour Donnadiou⁴⁶⁵ (2005, page 366), la capacité représente le "degré d'aisance démontré, naturel ou acquis par l'expérience, dans un champ d'activité professionnel".

464 Le terme de capacité est défini par le Larousse comme la puissance de faire quelque chose, le potentiel d'un individu ou d'une chose, alors qu'en droit, en matière de contrats, la capacité est définie au contraire par défaut : « Toute personne peut contracter si elle n'en est pas déclarée incapable », article 1123 du Code Civil (l'article 1124 précise ensuite quelles sont les personnes qui sont dans l'incapacité de contracter : mineurs non émancipés et majeurs protégés).

Cet auteur considère que la capacité se vérifie au quotidien, par la pratique professionnelle, et qu'il est nécessaire de distinguer la capacité prouvée de la capacité présumée, appelée aussi potentiel. Le potentiel est défini par ce même auteur comme "une hypothèse plus ou moins fondée sur l'observation et l'extrapolation, portant sur les ressources de toutes natures encore non exploitées d'un individu et sur l'ampleur de leur développement éventuel dans le temps", 1999, page 310, tandis que Chapelier, Sartori et Schmidt⁴⁶⁶ (1999, page 45) estiment que c'est un pronostic sur un individu qui implique l'évaluateur.

Dejoux⁴⁶⁷ (2000), pour sa part évoque une définition de Nordhaug, qui cite A.L Stinchcombe (1965), pour qui la capacité est "l'aptitude spécifique qui permet d'effectuer une tâche" (les aptitudes étant les "talents naturels qui peuvent être utilisés dans le travail et qui forment la base pour développer connaissances et capacités").

L'éclairage offert par la psychologie est intéressant sur le plan méthodologique⁴⁶⁸, car il montre la difficulté à faire le lien entre les comportements et les capacités. Ainsi, Hameline⁴⁶⁹ (1997, page 113) distingue comportement et capacité à l'occasion d'une réflexion sur la matérialisation de la capacité. Une matérialisation est nécessaire pour identifier toute capacité, ce qui suppose que l'acteur évalué réalise une action, un comportement observable.

Le comportement observable serait l'élément indispensable pour mesurer une capacité, mais il est difficile qu'il y ait adéquation totale entre comportement observé et capacités⁴⁷⁰. Les capacités seront donc inférées des comportements, mesurées en termes

⁴⁶⁵ Donnadiou Gérard, Classifications et qualifications, in collectif, sous la direction de Weiss Dimitri, Les ressources humaines, Editions d'Organisation, octobre 2005.

⁴⁶⁶ Pour ces auteurs, la qualité de la mesure du potentiel dépend de l'objet évalué, bien sur, mais aussi des qualités de détection, de la pertinence de diagnostic de l'évaluateur. Voir Chapelier Emmanuelle, Sartori Dominique, Schmitd Géraldine, Détection, évaluation, gestion du potentiel des cadres et des cadres à potentiel, chapitre 3 in Collectif sous la direction de P. Gilbert et G. Schmidt, 1999, op. cité.

⁴⁶⁷ Dejoux Cecile, Pour une approche transversale de la gestion des compétences, pages 15 à 31, numéro 6, revue Gestion 2000, novembre-décembre 2000.

⁴⁶⁸ Cette science, définit le terme comme l'ensemble des possibilités qui permettent à un individu d'atteindre un certain degré de réussite dans l'apprentissage ou dans l'exécution de tâches (ce terme se distingue ainsi des aptitudes qui seraient le fondement des capacités). Dictionnaire de didactique des langues, dirigé par R. Galisson et D. Coste, Hachette,

⁴⁶⁹ Hameline Daniel, Les objectifs pédagogiques en formation initiale et en formation continue, collection pédagogie, ESF Editeur, 1997.

⁴⁷⁰ D. Hameline considère de ce fait, en pédagogie, que sans observation des comportements, on ne sait rien des capacités et qu'il faut disposer d'une hypothèse sur les capacités pour tirer quelque chose des comportements.

de conduite sociale, c'est-à-dire en termes d'action, de gestes ou de mouvements, sans assurance de la correspondance précise entre comportement et capacité.

Métais (2000, op. cité) considère pour sa part qu'il existe une certaine confusion, qui relève pratiquement du même ordre, entre processus et résultante d'un processus lorsque l'on analyse les compétences. En effet, pour cet auteur, l'évaluation des compétences peut être effectuée selon deux types de logique. La première s'intéresse aux modalités d'acquisition des moyens (les compétences qui doivent être détenues) ; la seconde porte sur les moyens mis en oeuvre pour que ces compétences deviennent des outils de production, sur les processus mis en oeuvre (qui peuvent être rapprochés de la notion de comportements observables).

Sur ces bases, pour cet auteur (page 270), les capacités organisationnelles seraient définies :

- Comme des aptitudes de l'entreprise (le savoir collectif et tacite de l'entreprise) permettant de répondre au changement à travers des processus, procédures et systèmes organisationnels (des "routines organisationnelles dynamiques") intégrés dans les modes de comportement des salariés, les réseaux informels et les relations interpersonnelles ;
- comme le "support au déploiement des ressources". Les capacités organisationnelles deviennent des facteurs de production ("routines intermédiaires") permettant d'améliorer la productivité de l'entreprise et de réaliser certaines activités ; un "groupe coordonné de ressources" finalisé en fonction des activités à effectuer.

Ces travaux offrent une "clef de lecture" différente de celle des approches par les résultats que nous considérons trop réductrices, particulièrement en ce qui concerne les activités de conseils, dans la mesure où ces activités peuvent être jugées en fonction de la nature de l'engagement attendu (engagement de moyens et engagement de résultats).

Ainsi, une approche par les capacités permet à notre sens de répondre de manière plus adaptée au souci de compléter la mesure de la valeur de l'entreprise en considérant son potentiel productif, mais aussi du point de vue du personnel qui le met en oeuvre :

- D'une part, à partir des compétences individuelles et collectives du personnel ;
- d'autre part, sur la base des compétences managériales de l'encadrement.

En ce qui concerne les compétences individuelles, l'objectif de l'évaluation n'est donc pas de mesurer les résultats des personnels, mais plutôt leur potentiel contributif, mesuré sur la base :

- Des diplômes (le cursus de formation initial des salariés) ;
- des formations complémentaires suivies dans les dernières années ;
- de l'expérience acquise dans le poste occupé, mesurée en prenant appui sur l'échelle de G. Le Boterf sur la base de l'autonomie dans la fonction (ce qui fait référence à la notion de savoir-faire).

Une telle logique d'analyse ne vise pas à évaluer les salariés au sens habituellement retenu en gestion des ressources humaines. Il conduit en revanche à aborder les compétences sous un angle plus fortement marqué "audit", comme le font les outils tels le "Navigateur" de Skandia, en considérant que ces trois types d'indicateurs font partie des révélateurs du potentiel de l'entreprise.

Cette approche se situe toutefois en retrait des travaux de G. Le Boterf (1998, op. cité), notamment, qui propose de définir le niveau d'expertise des personnels au travers :

- De leur mode d'intervention et de leurs capacités à "contextualiser" les savoirs ;
- de leur pratique de gestion du temps, de leur degré d'autonomie et de leur "fiabilité" ;
- de leur "image de soi".

La grille d'analyse proposée par Le Boterf conduit en pratique à une analyse du potentiel des collaborateurs, ce qui n'est pas toujours simple pour un évaluateur de l'entreprise, qui ne dispose pas toujours d'une maîtrise précise des outils d'analyse des compétences.

Nous considérons donc que s'il est utile d'apprécier ces facteurs, révélateurs d'un potentiel de valeur de l'entreprise, il est nécessaire de disposer d'indicateurs qui puissent être à la fois facilement accessibles (et pour lesquels des références extérieures seront disponibles et facilement "interprétables").

C'est pourquoi, nous considérons que la notion de capacités peut être considérée sous l'angle des compétences et qualifications des collaborateurs, mais aussi sous celui des méthodes de gestion collective des savoirs, des modalités plus transversales de

transferts des savoirs et de management, qui peuvent avoir été mises en place dans l'entreprise. Ces éléments correspondent à des tâches et procédures particulières, qui doivent être recherchées et dont la présence traduirait la capacité de l'entreprise à assurer dans le temps l'actualisation, l'enrichissement de ses compétences, en ne se basant pas seulement sur la "bonne volonté" des acteurs, qui peut dépendre de la plus ou moins grande appétence de chaque collaborateur à se former, ou à transmettre ses savoir-faire.

Appliquée aux activités d'expertise comptable voyons maintenant la manière d'employer cette démarche d'évaluation.

2.2.2. La mesure des compétences du personnel appliquée à la société d'expertise comptable sur la base des capacités observables

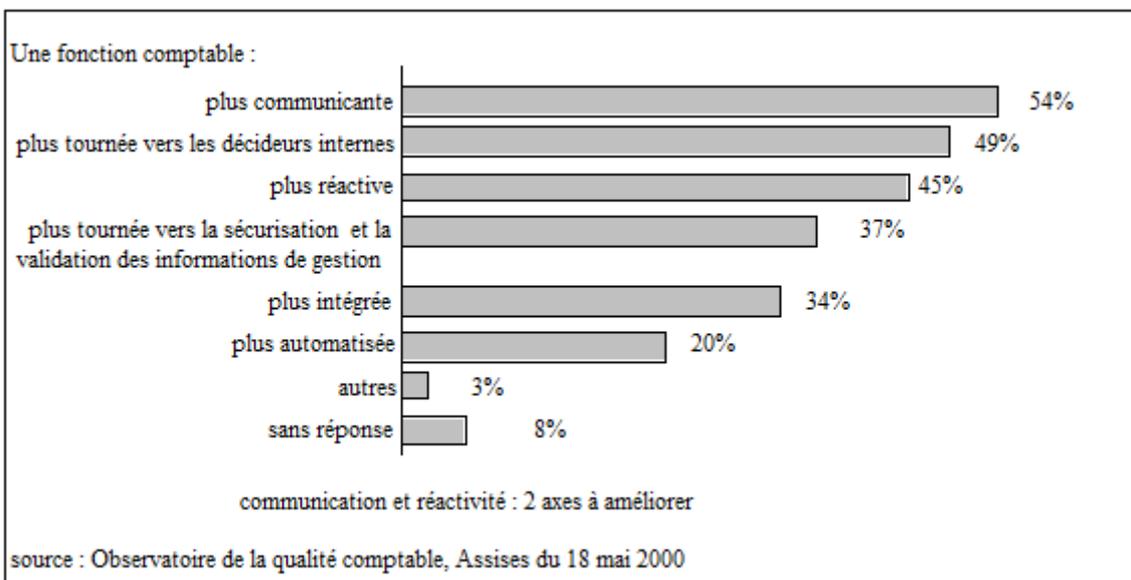
Bien qu'elle dépasse les seules entreprises comptables et porte aussi sur les services comptables des entreprises, une enquête récente réalisée par l'Observatoire de la qualité comptable et citée par Taudin⁴⁷¹ (2000) illustre l'évolution des qualifications et compétences requises dans la profession.

Cette enquête montre que le profil des responsables comptables (les directeurs comptables, les directeurs administratifs et financiers ou les chefs comptables) se modifie, bien que la dimension "technique" reste forte dans le métier. La fonction comptable s'oriente vers des dimensions plus communicantes et réactives.

Ainsi, les responsables interrogés considèrent-ils, d'après cette enquête, que si les compétences fondamentales du passé résidaient dans les techniques du métier, la technique est rattrapée par de multiples savoir-faire dont la maîtrise est nécessaire et qui conduisent à réviser les processus : nouvelles technologies, mais aussi actions de communication et management (tableau 62).

Tableau 62 : La fonction comptable : positionnement dans l'entreprise et évolution

⁴⁷¹ Taudin Claude, Responsables comptables : qui êtes-vous ? Où allez vous ?, pages 12 à 15, supplément au numéro 264, Revue RF Comptable, juillet-août 2000.



Source : *RF Comptable*, page 12, juillet-août 2000.

Au travers de cette enquête, on perçoit bien, pour les responsables de la fonction comptable, mais aussi de manière plus générale pour l'ensemble des acteurs en présence dans l'entreprise, les évolutions en cours. Ces glissements montrent la nécessité pour l'entreprise d'intégrer de nouveaux savoir-faire, mais aussi de s'assurer que ces savoir-faire soient diffusés.

Ces compétences et savoir-faire détenus par le personnel s'articulent avec les processus productifs de l'entreprise d'expertise comptable. Nous avons vu dans la première phase de caractérisation de la valeur que les processus productifs de cette société pouvaient être analysés en considérant d'une part les étapes communes, d'autre part, les particularités de chaque type de missions.

Ces compétences et savoir-faire, abordés sous l'angle des capacités, peuvent être identifiés en considérant les supports techniques nécessaires au personnel, ainsi que ceux qui sont utilisés par les différentes catégories d'emploi de l'entreprise.

Il est donc maintenant possible de proposer une grille de lecture des compétences et savoir-faire de chaque catégorie de personnel, sur la base des compétences identifiées dans les différentes étapes du processus de production de l'entreprise.

En termes d'évaluation, l'objectif est de s'assurer de la présence et de l'utilisation de ces compétences. Notre proposition de mesure ne vise cependant pas forcément à qualifier la qualité de ces actions. Elle s'attache simplement :

- À proposer, une clef de lecture portant sur la présence de méthodes et l'utilisation de ces méthodes, au travers des temps effectivement consacrés à investir notamment dans la formation ou dans le développement ;
- à permettre à un auditeur de l'entreprise, avec cette clef de lecture, de vérifier si les moyens existent, sans préjuger de leur qualité.

On peut en effet supposer que l'entreprise qui est capable de formaliser sa démarche productive, de cerner précisément son processus productif, de définir précisément la place de chaque catégorie de personnels, ainsi que les compétences requises et de faire évoluer ces compétences (de manière "réfléchie", en dégagant des temps pour cela) est mieux armée qu'une entreprise qui "reste dans le flou".

C'est pourquoi, l'identification des processus, routines organisationnelles, méthodes ou applicatifs qui permettent de conserver une mémoire des dossiers et des traitements réalisés pour la clientèle n'est pas suffisante. Dans toute entreprise de conseil, les "fonds de dossiers" destinés à recevoir cette mémoire existent, mais leur potentiel d'exploitation peut être très variable d'une activité, voire d'une entreprise à l'autre dans un même secteur d'activité. Il dépend en particulier, lorsqu'il n'existe pas de procédures codifiées internes, de la pression exercée sur le personnel en termes de productivité et du temps qui est accordé par les collaborateurs pour classer les dossiers terminés. Il dépend aussi, lorsqu'il n'existe pas d'obligation ou de méthode particulière qui s'impose, de la personnalité des responsables de dossiers qui peuvent, par tempérament, attacher une importance plus ou moins grande à tout ce qui n'est plus directement en relation avec la facturation. Toutefois, la présence de moyens n'est pas suffisante pour caractériser un potentiel de valeur durable au sein de l'entreprise, car il est nécessaire que ces moyens soient utilisés de manière régulière par tout le personnel.

Ainsi, par exemple, une base de données clients est un outil dont la présence peut être détectée sans difficulté. Le fait qu'elle existe ne présuppose pas de son utilité dans l'entreprise, en terme d'exploitation (pour réactiver des clients anciens, par exemple) ou de mise à jour et d'obsolescence.

Les mises à jour régulières ne permettent pas plus de présumer de l'utilisation effective qui est faite d'une base de données, même si les entreprises qui aujourd'hui se

permettent le luxe de tenir à jour des outils qui ne sont pas utilisés soient peu nombreuses.

C'est pourquoi, nous considérons nécessaire de faire porter l'analyse sur la présence et l'utilisation ou la mise à jour régulière des moyens et procédures qui peuvent être identifiés. La définition d'indicateurs permettant de caractériser ces deux dimensions, la présence et l'usage de différentes procédures et méthodes, seraient ainsi significatives d'une plus grande valeur de l'entreprise.

Appliquée à l'activité d'expertise comptable, il est possible à notre sens de définir un certain nombre d'indicateurs de mesure de valeur de la qualité de l'encadrement, en distinguant, d'une part les dirigeants qui sont en général experts comptables, d'autre part l'encadrement intermédiaire (chefs de groupe en particulier, ou de manière plus générale les personnels qui selon les définitions de la convention collective assurent une fonction d'encadrement⁴⁷²).

Outre leurs compétences professionnelles techniques, l'encadrement doit être en capacité :

- D'assurer les fonctions classiques de la gestion des ressources humaines, c'est-à-dire recruter, définir une politique de rémunération, de formation, de promotion, de gestion de l'emploi et des qualifications (cette première dimension relève des experts-comptables, qui sont les dirigeants de l'entreprise) ;
- d'animer le collectif de travail, au sens de la cohésion, de la gestion des échanges, des processus d'apprentissage et de capitalisation des savoirs.

Si, comme on pouvait s'y attendre, la Convention collective nationale n'offre pas de définition précise de la fonction d'animation et de coordination. En revanche, il est possible en pratique de considérer la manière dont l'encadrement remplit son rôle, en particulier en ce qui concerne les chefs de groupe. Ceci peut être effectué par exemple

⁴⁷² Cadre au coefficient 330 : « Occupe une fonction de cadre le salarié apte à définir un programme de travail dans le respect des orientations qui sont données par un membre de l'Ordre. Il anime et coordonne une équipe restreinte ou supervise l'activité de salariés des entreprises clientes. Peut également occuper une fonction de cadre le salarié dont la formation technique spécifique lui permet d'exercer des missions requérant la mise en œuvre de ses connaissances de façon autonome et responsable (exemples : diplômes d'écoles d'ingénieurs, des facultés de Droit et de Sciences économiques, des écoles supérieures de commerce...) »

Cadre confirmé au coefficient 385 : « le cadre confirmé assure avec un degré d'autonomie supérieure les tâches de définition des programmes de travail, d'animation et de coordination d'une équipe, définies au coefficient 330. Son activité reste soumise à la validation d'un membre de l'Ordre. » Source : Convention collective nationale des cabinets d'experts comptables et de commissaires aux comptes, pages 55 à 56, numéro 3020, 134 pages, Editions des Journaux officiels, janvier 2000.

en prenant appui sur les entretiens annuels d'évaluation, lorsqu'ils existent, qui permettent de déterminer les rôles et tâches qui sur ces registres peuvent porter notamment sur l'encadrement technique (apport de compétences ou gestion de la conduite des missions) ou la formation (coaching, formation sur dossier, suivi du parcours de formation des collaborateurs).

Les trois tableaux suivants montrent l'application à la mission de production des comptes annuels (tableaux 63 à 65),

Tableau 63 : Les personnels concernés par les compétences et savoir-faire requis dans les premières étapes du processus de production

Personnels concernés	« Capacités à », compétences et savoir-faire	Capacités de l'entreprise et de son personnel observées sur base de* :	
		la présence de procédures et méthodes	de leur emploi
Experts-comptables	<p>Capacités de négociation commerciale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacités à identifier les besoins - capacités à élaborer une offre - capacités à négocier le contenu de cette offre (prix, services associés...) <p>Capacités à établir un devis :</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacités à définir des temps au regard des travaux nécessaires - capacités à estimer une facturation 	<p>Présence de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - grille d'entretien et de négociation (oui/non) - programme de travail par dossier (oui/non) - répartition préalable des temps par personne et par dossier (oui/non) - estimatif d'honoraires par tâche ou collaborateur (o/n) 	<p>Utilisation :</p> <p>ponctuelle, régulière ou systématique ?</p>
Managers ou Chefs de groupe	<p>Capacités de planification</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacités à répartir un portefeuille de dossiers et/ou de clients - capacités à réguler en fonction du déroulement des dossiers <p>Capacités à sécuriser les dossiers</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacités à formaliser les cahiers de charges - capacités à assurer le suivi du déroulement de mission 	<p>Présence de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - fiche/grille de répartition des dossiers - réunions de coordination - tableau de suivi, calendrier de déroulement des dossiers - courriers et dossiers types - listes d'informations - listes pour contrôle de procédures 	<p>Utilisation et mise à jour :</p> <p>ponctuelle, régulière ou systématique ?</p> <p>Utilisation :</p> <p>ponctuelle, régulière ou systématique ?</p>

* les capacités doivent être identifiées sur la base de "preuves tangibles", de l'existence de pratiques mises en œuvre de manière régulière par tous les collaborateurs concernés : la présence d'outils comme des grilles d'entretien, des plannings, par exemple, et leur utilisation et mise à jour régulières permettent de considérer que l'entreprise dispose de méthodes qui lui procurent un avantage organisationnel.

Tableau 64 : Les compétences et savoir-faire requis pour le personnel d'encadrement de la société d'expertise comptable lors du processus d'établissement des comptes annuels

Personnels concernés	« Capacités à », compétences et savoir-faire	Capacités de l'entreprise et de son personnel observées sur la base de : la présence de procédures et méthodes de leur emploi	
Experts-comptables (dans le respect des prérogatives ordinaires)	<ul style="list-style-type: none"> - capacités à analyser ou élaborer des procédures comptables adaptées à chaque type de clientèle, élaborer un plan de comptes - capacités à rédiger un comperendu de mission - capacités à restituer les conditions de déroulement de mission et à négocier les missions suivantes - capacités à encadrer, accompagner, former 	Présence de : <ul style="list-style-type: none"> - manuels de procédures - référentiels et documents de travail 	Rythme d'utilisation et mise à jour : ponctuel, régulier ou systématique ?
Managers, chefs de groupe	<ul style="list-style-type: none"> - capacités à analyser ou élaborer des procédures comptables adaptées à chaque type de clientèle, à élaborer un plan de comptes - capacités à contrôler la régularité d'une comptabilité - capacités à encadrer, accompagner, former - capacités à contrôler un dossier de travail (en lien avec les normes de la profession) - capacités à expliquer les problèmes au client et les correctifs à apporter - capacités à rédiger un comperendu de mission - capacités à restituer les conditions de déroulement de mission et à négocier les missions suivantes 	Présence de : <ul style="list-style-type: none"> - manuels de procédures - référentiels et documents de travail 	Rythme d'utilisation et mise à jour : ponctuel, régulier ou systématique ?
Chefs de mission	<ul style="list-style-type: none"> - capacités à contrôler un dossier de travail (en lien avec les normes de la profession) - capacités à expliquer les problèmes au client et les correctifs à apporter - capacités à contrôler la régularité d'une comptabilité - capacités à effectuer des écritures de régularisation - capacités à établir des documents fiscaux - capacités à établir des documents sociaux - capacités à établir des comptes consolidés - capacités à contrôler la régularité de comptes consolidés - capacités à encadrer, accompagner, former, le personnel de son client 	Présence de : <ul style="list-style-type: none"> - manuels de procédures - référentiels et documents de travail 	Rythme d'utilisation et mise à jour : ponctuel, régulier ou systématique ?

Tableau 65 : Les compétences et savoir-faire requis pour le "personnel de production" ("front office" et "back office") de la société

d'expertise comptable lors du processus d'établissement des comptes annuels

Personnels concernés	« Capacités à ». compétences et savoir-faire	Capacités de l'entreprise et de son personnel observées sur la présence de procédures et méthodes de leur emploi	
Responsables de dossiers	<ul style="list-style-type: none"> - capacités à contrôler un dossier de travail (en lien avec les normes de la profession) - capacités à expliquer les problèmes au client et les correctifs à apporter - capacités à contrôler la régularité d'une comptabilité - capacités à effectuer des écritures de régularisation - capacités à établir des documents fiscaux - capacités à établir des documents sociaux - capacités à établir des comptes consolidés - capacités à contrôler la régularité de comptes consolidés - capacités à encadrer, accompagner, former, le personnel de son client 	Présence de : - manuels de procédures - référentiels et documents de travail	Rythme d'utilisation et de mise à jour : ponctuel, régulier ou systématique ?
Attachés techniques	<ul style="list-style-type: none"> - capacités à saisir des écritures - capacités à contrôler des écritures - capacités à effectuer des écritures de régularisation - capacités à établir des documents fiscaux - capacités à établir des documents sociaux - capacités à encadrer, accompagner, former, le personnel de son client 	Présence de : - manuels de procédures - référentiels et documents de travail	Rythme d'utilisation et de mise à jour : ponctuel, régulier ou systématique ?

A ces compétences nécessaires à la réalisation des prestations attendues par les clients, s'ajoutent les capacités à maintenir ou à faire évoluer les savoir-faire, et donc à encadrer, à former le personnel, qu'il soit présent dans la société depuis des années ou qu'il s'agisse de nouveaux arrivants.

De manière complémentaire, ces modalités de mutualisation des savoirs peuvent aussi être appréhendés sur la base des temps consacrés à la régulation, à la coordination et à la formation, sur la base des feuilles de temps des personnels ou des budgets alloués annuellement à ces pratiques. Cette logique permet d'apprécier l'importance des temps, assimilables à des investissements immatériels, que l'entreprise consacre à ces tâches.

En effet, ces temps de réunion, de régulation, de coordination, sur dossiers, mais surtout sur d'autres thèmes⁴⁷³ (en lien avec une démarche qualité éventuelle) sont des occasions formalisées d'échanges de connaissances et se révèlent donc des indicateurs de possibilités de mutualisation des savoirs. Il est en tout cas certain qu'en leur absence, les transferts de compétences ne s'effectueront que de manière informelle, au gré des relations et des affinités de chacun.

Les modalités d'accompagnement des nouveaux arrivants dans l'entreprise peuvent aussi être considérées comme révélatrices de la capacité de l'entreprise à faire circuler les "bonnes pratiques" et l'identité qui est la sienne de manière organisée. En l'absence de démarche précise, ces apprentissages ne peuvent s'effectuer qu'à l'initiative de chacun.

Appliqué à l'activité d'expertise comptable, la grille de lecture porterait ainsi sur les modalités d'acquisition ou d'enrichissement des compétences, ainsi que sur les modalités de transferts au sein de l'entreprise (tableau suivant).

Tableau 66 : Les compétences collectives et leur maîtrise par le personnel

	Compétences et savoir-faire observables	Capacités de l'entreprise et de son personnel observées sur la base : de la présence de procédures et méthodes de leur emploi	
Modalités d'apprentissage du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - actions de formation portant sur les techniques ou les pratiques de gestion de l'entreprise - réunions de travail sur dossier - réunions de travail portant sur des aspects techniques, ou relatifs aux méthodes utilisées (en lien ou non avec une démarche qualité) - actions et de lieux de régulation - actions de coaching 	Présence de : <ul style="list-style-type: none"> - journées de formation (thèmes ?) - temps de réunions (thèmes) - document de suivi individualisé 	Rythme d'utilisation et de mise à jour : ponctuel, régulier ou systématique ?
Modalités d'apprentissage destinées aux nouveaux salariés	<ul style="list-style-type: none"> - pratique de tutorat 	Présence de : <ul style="list-style-type: none"> - référentiel - document de suivi individualisé 	Rythme d'utilisation et de mise à jour : ponctuel, régulier ou systématique ?

⁴⁷³ Ainsi, par exemple, le fait d'organiser tous les ans une réunion de deux heures sur les nouveautés de la fiscalité des personnes et des sociétés en mars lors de la parution de la loi de Finances permet à tous les collaborateurs de connaître les nouveautés, mais aussi de diffuser auprès des collaborateurs la politique de l'entreprise en termes de conseils à la clientèle.

Ce type d'informations existe dans les activités d'expertise comptable, du fait de la nécessité de suivre les temps de chaque collaborateur, tant pour évaluer sa performance économique que pour facturer les heures consacrées à chaque dossier, ce qui est aussi le cas en principe dans les activités de conseil, dans la mesure où le temps est le seul paramètre disponible pour justifier les facturations.

Nous pouvons maintenant considérer que les éclairages offerts par les travaux sur la préservation et la diffusion des compétences permettent de compléter l'appréciation de la valeur de l'entreprise de conseil. Nous estimons que nous pouvons disposer d'un point de vue théorique sur des indicateurs de mesure de la capacité de l'entreprise d'expertise comptable, qui comme toute entreprise de production des services de conseil doit s'assurer des moyens permettant la détention et la transmission des savoir-faire qu'elle détient et qui complètent ainsi la première série d'indicateurs de valeur, portant sur les processus productifs et les moyens techniques.

De ce fait, nous considérons que la notion de capacités permet d'éclairer le potentiel de valeur que détient une entreprise. C'est pourquoi, nous posons donc comme seconde hypothèse que les capacités productives, définies comme des actifs immatériels tels que l'organisation, les savoir-faire, les compétences distinctives que détient l'entreprise, peuvent être recensées sous forme d'indicateurs permettant de caractériser la présence (ou l'absence) d'un potentiel durable de création de richesse

Si de tels indicateurs peuvent être définis pour les différentes étapes de sa démarche productive, une entreprise qui dispose de méthodes et processus organisationnels employés de manière habituelle et lui assurant de conserver de manière durable ses savoir-faire et compétences distinctives, aura plus de valeur qu'une entreprise exerçant la même activité, mais qui se repose sur son personnel pour assurer la transmission de ces savoir-faire.

Nous considérons aussi que la caractérisation de ces éléments de valeur est possible pour un auditeur extérieur à l'entreprise.

Cette proposition doit être confrontée à la réalité de l'évaluation d'entreprise, afin de déterminer si elle permet d'améliorer la mesure de la valeur, grâce à une meilleure appréciation des conditions de création de richesse, mais aussi de s'assurer que ces indicateurs peuvent être employés dans des conditions d'utilisation "acceptables" pour l'auditeur qui applique une démarche de ce type.

C'est pourquoi, dans la section suivante, nous allons définir une grille de lecture de la société d'expertise comptable pour en vérifier dans un premier temps la pertinence théorique qui découle des travaux que nous avons explorés jusque là.

3. La mesure de l'immatériel appliquée aux petites sociétés d'expertise comptable : proposition d'une grille de lecture de la valeur

A partir des analyses précédentes, il est possible de définir deux séries d'indicateurs de mesure de la valeur que nous pouvons maintenant articuler, de manière à disposer d'un outil d'évaluation de la valeur des actifs immatériels de l'entreprise de conseils, appliquée à une société d'expertise comptable.

Un tel outil d'évaluation doit pouvoir être utilisé par des professionnels exerçant le métier de l'expertise comptable ou celui de l'évaluation, en complément nous le rappelons, des méthodes habituelles que nous avons présentées en introduction de cette thèse. Il s'agit d'enrichir ces méthodes avec un outil qui ne soit pas trop "lourd" pour des auditeurs qui n'ont pas la connaissance théorique générale qui sous-tend l'ensemble de nos réflexions.

C'est pourquoi, dans cette dernière section, nous allons proposer une grille d'indicateurs visant à apprécier le potentiel de valeur détenu au travers des dimensions immatérielles de l'entreprise qui comporte trois parties. La première a trait aux caractéristiques de l'activité, des produits proposés par l'entreprise. La détermination du système productif n'est en effet pas possible sans faire référence aux caractéristiques de l'offre de l'entreprise et sa déclinaison en termes de relation client, puisque l'on a vu que la production de services supposait une interaction avec chaque client. Les deux autres parties portent respectivement sur la démarche productive et sur les moyens dont l'entreprise dispose pour protéger et développer ses savoir-faire, ainsi que les compétences de ses personnels.

Une telle grille de lecture doit pouvoir, à notre sens, être employée comme un référentiel de mesure de la valeur de l'entreprise, de ses capacités à créer de la richesse et à assurer son développement futur. Nous avons élaboré une série de dix tableaux

d'indicateurs de mesure, que nous allons maintenant présenter d'un point de vue conceptuel, sous la forme dans laquelle ils pourraient être utilisés dans une démarche d'évaluation.

3.1. Les indicateurs de valeur relatifs à l'interaction client-personnel

L'analyse des capacités de l'entreprise à créer de la richesse doit tout d'abord intégrer la nature de l'offre et la dimension commerciale ainsi que la "relation client". Lorsqu'il s'agit d'activités régies par un Ordre professionnel, ces activités étant soumises à des règles particulières en matière de pratique commerciale. Du fait de cette particularité, la relation commerciale (au sens des premiers contacts, de la prospection, notamment) est limitée pour les représentants d'un Ordre professionnel.

En revanche, les relations clients qui existent tout au long du processus de production des missions sont de nature à favoriser les conditions de réalisation des travaux et donc la satisfaction des clients et le renouvellement des missions.

Cette dimension relationnelle peut être perçue au travers des modes de relation et des temps passés avec chaque client, que certains auteurs définissent comme l'intensité de service, ainsi que nous l'avons vu dans l'introduction de la section 2 de ce chapitre.

D'un point de vue pratique, la notion d'intensité du service, traitée par plusieurs auteurs de manière voisine, est définie comme l'importance du temps passé avec le client, mesuré en unités physiques (heures de travail du personnel en contact, par exemple) ou en unités monétaires (en Euro).

Téboul (1999, page 28, op. cité) donne ainsi trois indicateurs de l'intensité du service, qui pourraient servir de base à cette mesure, en posant lui aussi la question de l'unité d'œuvre qui doit être retenue (unité monétaire, temps passé ?) :

$$\text{Intensité du service} = \frac{\text{Coût de l'interaction (personnel + équipement)}}{\text{Coût total}}$$
$$\text{ou} = \frac{\text{Valeur ajoutée de l'interaction}}{\text{Valeur ajoutée totale}} \quad \text{ou} \quad \frac{\text{Heures passées avec le client}}{\text{Total heures utilisées}}$$

Le dernier indicateur paraît être plus simple à construire. En effet, la valorisation des équipements et moyens spécifiquement dédiés à la relation client est difficile à réaliser

(nombre d'outils techniques sont communs à plusieurs activités : c'est le cas en particulier des ordinateurs dans une activité de conseil). De même, il sera souvent compliqué de déterminer une valeur ajoutée pour chaque type d'interaction (de prestation de service réalisée), car les temps de rencontre clients, de prospection ou ceux de coordination des équipes ne sont pas toujours évalués ou imputés sur chaque dossier de manière systématique. C'est pourquoi l'approche par les temps mesurés sous forme d'heures directes passées avec le client, bien que plus réductrice en apparence, mais d'un accès relativement facile, sera donc privilégiée dans notre proposition de grille de lecture.

Outre la part du temps qui peut être consacrée à la clientèle, il est nécessaire de tenir compte de l'usage qui est fait de ce temps, sous l'angle de la réponse apportée par chaque catégorie de collaborateurs et de la personnalisation de la prestation rendue au client.

En termes d'indicateurs de mesure, l'évaluation peut, à notre sens, être conduite en considérant le degré de standardisation des activités et déboucher ainsi sur une mesure de l'intensité de la relation client, pour chaque catégorie de personnel de l'entreprise.

Le premier type de données à collecter portera donc sur les temps passés par chaque catégorie de personnel avec la clientèle et sur la "qualité" de ces temps, en distinguant les temps consacrés à des "activités standards" et ceux portant sur des réponses "sur mesure" (tableau 67).

Tableau 67 : Fiche 1 relative à l'intensité de la relation client de la société d'expertise comptable

	Importance de la relation client : - temps passé avec les clients - part des activités routinières - part des activités non standard	Mesure : - <u>temps avec clients</u> temps total - <u>temps non standard</u> temps total	Particularités : Caractéristiques, nature des temps non standards
Dirigeants, Experts-comptables			
Chefs de groupe, managers			
Responsables de dossiers			
Attachés techniques			
Pool administratif			

Cette évaluation des temps passés avec la clientèle doit en principe être articulée avec la nature de l'engagement accepté par l'entreprise en termes de moyens ou de résultats et dans la pratique de l'évaluation du type de prestation attendu par le client (apports de sécurité, de préconisations ou d'informations prospectives). Il est probable en effet que selon le type de prestations, la nature des temps (en particulier les temps non standards), n'auront pas la même importance pour le client.

Ce point doit être identifié préalablement à l'analyse de la démarche productive, lors de l'identification des différents types de prestations réalisés par l'entreprise. En matière d'offre de l'entreprise, nous proposons d'apprécier l'offre de l'entreprise à partir de la nature des prestations proposées et en particulier au travers de la valeur ajoutée incluse dans chacun des domaines d'activités et donc des productions de l'entreprise, ce qui est détaillé en section suivante.

3.2. Les indicateurs de valeur relatifs à l'offre et à la démarche productive

En ce qui concerne la société d'expertise comptable, nous pouvons tout d'abord établir une seconde fiche visant à identifier le type d'attentes pour les différentes prestations proposées (tableau 68).

Tableau 68 : Fiche 2 relative aux prestations proposées par la société d'expertise comptable

Types de prestations Types d'activités	- prestations de base, standardisées - prestations à valeur ajoutée, spécifiques à une clientèle, sur mesure	Part dans le chiffre d'affaires
Comptabilité : - Etablissement des comptes annuels - Tenue de comptabilité - Révision comptable - Présentation des comptes		
Assistance en matière sociale : - "Secrétariat social" - Conseil en matière sociale		
Assistance en matière juridique : - "Secrétariat juridique courant" - Conseil en matière juridique		
Assistance en matière fiscale : - Établir des déclarations fiscales - Conseil en matière fiscale		
Assistance en matière de gestion : - Assistance économique et financière - Assistance en gestion et organisation - Conseil en gestion		

Sources : d'après Ordre des Experts comptables, Encyclopédie permanente (1998) et Guide des compétences (2002).

Il est nécessaire ensuite, ainsi que nous l'avons vu, d'identifier les moyens de production, ainsi que les processus et procédures dont dispose l'entreprise pour produire, pour chaque type de prestation réalisée dans l'entreprise.

En ce qui concerne la société d'expertise comptable, nous proposons de prendre appui sur les cadres méthodologiques présentés pour caractériser les différentes étapes du processus de production de chaque type de prestations, missions annuelles, missions d'assistance fiscale ou sociale, ou missions d'assistance économique et financière ou en matière de gestion, telles que présentées précédemment.

Il s'agira pour l'auditeur, dans cette phase, d'identifier les différentes étapes de la démarche productive, afin de prendre appui sur cette connaissance pour évaluer la présence et l'utilisation des compétences et savoir-faire nécessaires à la production.

Cette étape permet ensuite d'aborder la question de la nature et de la qualité des moyens techniques dont dispose l'entreprise permettant de produire, et, en ce qui concerne les activités qui nous intéressent, d'assurer la codification et la circulation de l'information, ce dernier aspect étant considéré comme une condition favorisant les apprentissages.

Si l'on se réfère aux travaux portant sur les systèmes d'information, on peut rappeler qu'un certain nombre d'outils technologiques permettent aux entreprises d'encoder, mais aussi de protéger et de mettre à disposition des équipes des méthodologies, des référentiels, des bonnes pratiques, etc.

Le coût de ces systèmes d'information reste important, et les temps nécessaires à une implantation adaptée aux besoins sont souvent importants, c'est pourquoi, il n'est pas évident que les entreprises et plus particulièrement les petites et moyennes entreprises, disposent toujours de ces moyens technologiques.

En revanche, quelle que soit leur taille, elles doivent être en situation de maîtriser leur processus productif et donc être en capacité de détenir un certain nombre de méthodes, de référentiels, pas uniquement sous forme d'applicatifs informatiques.

Elles doivent être en capacités de faire vivre ces outils, ne serait-ce, ainsi que le montre les travaux relatifs à la servuction, que pour gagner en efficience par la standardisation de certaines activités.

C'est pourquoi, il semble important d'identifier la présence des outils de type applicatif informatisé (logiciels génériques ou dédiés, bases de données, centres de ressources, référentiels, pour n'en citer que quelques uns).

Il est utile d'apprécier dans un second temps, la finalité de chacun de ces outils, au regard des prestations réalisées, à plus ou moins forte valeur ajoutée ou compte tenu de la "promesse" faite au client (en termes d'engagement de résultats ou de moyens), mais aussi l'usage effectif de chacun de ces outils par les différentes catégories de personnels (tableau 69).

Tableau 69 : Fiche 3 relative aux moyens techniques de la société d'expertise comptable

	Moyens techniques	Utilisateurs	Effectif maîtrisant le moyen
Gestion des dossiers, du portefeuille, des personnels	<ul style="list-style-type: none"> - logiciel de gestion des temps des collaborateurs - logiciel de gestion des temps par dossier (analytique client) - logiciel intégré de facturation - modalités de mise en œuvre du coaching (présence de documents) 	<ul style="list-style-type: none"> manager ? manager ? pool administratif ? experts/manager ? 	
Productions comptables	<ul style="list-style-type: none"> - logiciels de traitements comptables et périphériques - normes et procédures (préconisations ordinales) + dossiers permanents et de travail 	<ul style="list-style-type: none"> manager ? responsables de dossiers ? attachés techniques ? manager ? resp. de dossiers ? attachés techniques ? 	

Communication, relations commerciale	- listing clients - ... autres supports ...??	?	
--	--	---	--

S'il existe généralement des outils de gestion visant à suivre la productivité directe et la rentabilité des dossiers, en revanche, en ce qui concerne les relations commerciales, il sera utile de vérifier si tout ce qui a trait au suivi de la relation commerciale n'est pas réduit à sa plus simple expression.

Sur ce dernier thème, en effet, les informations sont souvent détenues "intuitue personae" par les experts et dirigeants, ou les chefs de groupe et managers, la formalisation de ces relations clients étant souvent limitée à l'information contenue dans les dossiers permanents du cabinet, lorsqu'ils sont mis à jour.

Dans les entreprises de conseil, particulièrement dans les sociétés dans lesquelles le modèle des "professionnels associés" de Mayère⁴⁷⁴ est dominant, le risque de perte de savoir-faire commercial est donc particulièrement important. La notion de force de vente est du reste clairement explicitée dans le dossier "Créer, développer, transmettre son cabinet" (IFEC⁴⁷⁵, 2004), à travers deux fiches intitulées "Maîtriser la relation client : osons" et "Réussir son projet force de vente", qui évoquent en particulier la nécessité d'identifier chez les experts comme chez les collaborateurs le "potentiel vendeur". Ce potentiel est défini sous l'angle de capacités relationnelles, d'écoute et de persuasion, jugées très souvent sous utilisées dans les cabinets.

L'utilisation et la plus ou moins grande généralisation de l'usage de ces outils par le personnel, seront considérés comme révélateurs d'une meilleure efficacité productive, en particulier lorsque le recours est systématique. L'utilisation régulière, la mise à jour

474 Bien évidemment, il est nécessaire de tenir compte de la nature des emplois exercés dans les activités de conseil. Dans ces activités, nous pouvons considérer trois types de collaborateurs (outre les personnels administratifs ou indirects) :

- les associés ou dirigeants (ayant le plus haut niveau d'expertise, identifié par un titre, une qualification professionnelle et/ou une responsabilité ordinaire dans les profession à statut ordinal),
- les responsables d'un portefeuille de clientèle (chefs de missions, consultants senior, ayant un fort degré d'expertise qui peut être plus ou moins spécialisé le cas échéant),
- les autres personnels (praticiens, consultants, techniciens...), débutant ou non, en charge de l'essentiel de la conduite technique et quotidienne des dossiers.

475 Institut français des experts-comptables et des commissaires aux comptes (IFEC), dossier « créer, développer, transmettre son cabinet », numéro 228, La revue de l'Economie et de la Comptabilité, IFEC, septembre 2004.

continue traduiront donc une plus grande capacité de l'entreprise à créer durablement de la valeur.

Ce point conduit à s'interroger sur la détention et la maîtrise des compétences dans l'entreprise, ainsi que sur leur évolution. Cette détention et cette maîtrise peuvent être, dans un premier temps, approchées au travers du contenu du plan de formation.

Ce contenu peut faire l'objet d'une fiche d'évaluation portant sur le plan de formation et plus particulièrement sur les catégories de personnels concernées, sur les thèmes de la formation et les temps consacrés à chaque type de formation, ainsi que sur le nombre de personnes en ayant bénéficié (tableau 70).

Tableau 70 : Fiche 4 relative au contenu du plan de formation de la société d'expertise comptable

	Dirigeants, experts comptables	Chefs de groupe, managers	Personnel productif	Pool administratif
Heures de formation	jours ou heures	jours ou heures	jours ou heures	jours ou heures
Types de stage				
Espérance de formation	jours ou heures	jours ou heures	jours ou heures	jours ou heures

Cette quatrième fiche s'articule avec les questions de transferts des compétences et des savoir-faire que nous avons évoqués.

3.3. Les indicateurs de valeur relatifs à la capitalisation des connaissances et savoir-faire : la détention, la protection et le maintien des compétences

Ces différentes démarches productives montrent que la distinction classique entre le "front office" et le "back office" (ce dernier ne serait jamais en contact avec la clientèle) n'existe pas toujours dans les faits dans les activités d'expertise comptable, car toutes

les catégories de personnel peuvent être en relation directe avec le client, pour des motifs différents et à des étapes différentes du processus productif.

Néanmoins, les compétences propres à chaque catégorie de personnel sont bien différentes et il est possible de déterminer :

- Les compétences dont la présence serait nécessaire à l'entreprise⁴⁷⁶ ;
- s'il existe des modalités de transferts individuels et collectifs des savoir-faire et connaissances, formalisées ou non.

Ces questionnements sur les compétences peuvent être utilisés pour déterminer les éléments sur lesquels il est nécessaire de recueillir des informations. Sur ces bases, nous pouvons disposer ainsi de quatre fiches d'évaluation, portant sur les activités de la société d'expertise comptable, qui sont présentées en pages suivantes et qui permettent d'illustrer notre problématique (tableaux 71 à 74).

Tableau 71 : Fiche 5 sur les compétences et savoir-faire nécessaires pour les dirigeants et l'encadrement dans les premières étapes du processus de production

Personnels concernés	“Capacités à”, compétences et savoir-faire	Capacités de l'entreprise et de son personnel observées sur la base de la présence de procédures et méthodes de leur emploi	
Experts-comptables	Capacités de négociation commerciale : - capacités à identifier les besoins des clients - capacité à élaborer une offre	Présence de : - grille d'entretien et de négociation O/N ? - programme de travail par dossier O/N ? - répartition préalable des temps par personne et par dossier	Rythme d'utilisation : (ponctuel, régulier, systématique ?)

⁴⁷⁶ La présence de modalités en vue de la mutualisation des informations et des connaissances et l'importance des temps qui peuvent y être consacrés, les « risques associés ». Ainsi par exemple, une société d'avocat, qui compte 15 collaborateurs et qui consacre 10 % de son activité à des conseils de fiscalité devrait logiquement disposer d'une équipe susceptible de répondre à ce volume d'affaires. Le constat de la présence d'un seul salarié fiscaliste peut être considéré comme une source de fragilité pour la société, dès lors que ce salarié ne peut être remplacé « au pied levé » ou qu'il n'existe pas de « mémoire » interne permettant de palier son absence, pour maladie par exemple, ou son départ.

	Capacités à établir un devis : - capacités à définir des temps regard des travaux nécessaires - capacités à estimer une facturation	O/N ? - estimatif d'honoraires par tâches ou intervenant O/N ? - ...	
Managers ou Chefs de groupe	Capacités de planification : - capacités à répartir un portefeuille de dossiers et/ou de clients - capacités à réguler en fonction du déroulement des dossiers Capacités à sécuriser les dossiers : - capacités à formaliser les cahiers des charges - capacités à assurer le suivi du déroulement de mission	Présence de : - fiche/grille de répartition des dossiers - réunions de coordination - tableau de suivi de déroulement et de calendrier des dossiers - courriers et dossiers types - listes de demandes d'informations - de listes de contrôle de procédures - ...	Rythme d'utilisation et mise à jour : (ponctuel, régulier ou systématique ?)

Tableau 72 : Fiche 6 sur les compétences et savoir-faire requis pour l'encadrement de la société d'expertise comptable lors de l'établissement des comptes annuels

Personnels concernés	“Capacités à”, compétences et savoir-faire	Capacités de l'entreprise et de son personnel observées sur la base de la présence de procédures et méthodes et de
----------------------	--	--

		leur emploi	
Experts-comptables (dans le respect des prérogatives ordinaires)	<ul style="list-style-type: none"> - Capacités à analyser ou élaborer des procédures comptables adaptées à chaque type de clientèle, élaborer un plan de comptes - Capacités à rédiger un compte rendu de mission - Capacités à restituer les conditions de déroulement de mission et à négocier les missions suivantes - Capacités à encadrer, accompagner, former 	Présence de : <ul style="list-style-type: none"> - manuels de procédures - référentiels et documents de travail - ... 	Rythme d'utilisation et mise à jour : (ponctuel, régulier ou systématique ?)
Managers, chefs de groupe	<ul style="list-style-type: none"> - Capacités à analyser ou élaborer des procédures comptables adaptées à chaque type de clientèle, élaborer un plan de comptes - Capacités à contrôler la régularité d'une comptabilité - Capacités à encadrer, accompagner, former - Capacités à contrôler un dossier de travail (en lien avec les normes de la profession) - Capacités à expliquer les problèmes au client et les correctifs à apporter - Capacités à rédiger un compte rendu de mission - Capacités à restituer les conditions de déroulement de mission et à négocier les missions suivantes 	Présence de : <ul style="list-style-type: none"> - manuel de procédures, référentiels et documents de travail 	Rythme d'utilisation et mise à jour : (ponctuel, régulier ou systématique ?)
Chefs de	<ul style="list-style-type: none"> - Capacités à contrôler un dossier de 	Présence de :	Rythme

mission, responsable s de dossiers	travail (en lien avec les normes de la profession) - Capacités à expliquer les problèmes au client et les correctifs à apporter - Capacités à contrôler la régularité d'une comptabilité - Capacités à effectuer des écritures de régularisation - Capacités à établir des documents fiscaux ou sociaux - Capacités à établir des comptes consolidés - Capacités à contrôler la régularité de comptes consolidés - Capacités à encadrer, accompagner, former, le personnel de son client	- manuel de procédures - référentiels et documents de travail - ...	d'utilisation et mise à jour : (ponctuel, régulier ou systématique ?)
------------------------------------	---	---	--

Tableau 73 : Fiche 7 sur les compétences et savoir-faire requis pour le "personnel de production" ("front office" et "back office") de la société d'expertise comptable lors du processus d'établissement des comptes annuels

Personnels concernés	"Capacités à", compétences et savoir-faire	Capacités de l'entreprise et de son personnel observées sur la base de la présence de procédures et méthodes et de leur emploi	
Responsable s de dossiers	- Capacités à contrôler un dossier de travail (en lien avec les normes de la profession) - Capacités à expliquer les problèmes au client et les correctifs à apporter	Présence de : - manuels de procédures - référentiels et documents	Rythme d'utilisation et mise à jour : (ponctuel, régulier ou

	<ul style="list-style-type: none"> - Capacités à contrôler la régularité d'une comptabilité - Capacités à effectuer des écritures de régularisation - Capacités à établir des documents fiscaux - Capacités à établir des documents sociaux - Capacités à établir des comptes consolidés - Capacités à contrôler la régularité de comptes consolidés - Capacités à encadrer, accompagner, former le personnel de son client 	<p>de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> - ... 	<p>systematique ?)</p>
<p>Attachés techniques</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacités à saisir des écritures - Capacités à contrôler des écritures - Capacités à effectuer des écritures de régularisation - Capacités à établir des documents fiscaux - Capacités à établir des documents sociaux - Capacités à encadrer, accompagner, former, le personnel de son client - ... 	<p>Présence de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - manuels de procédures - référentiels et documents de travail - ... 	<p>Rythme d'utilisation et mise à jour : (ponctuel, régulier ou systematique ?)</p>

Au travers de cette fiche, se pose la question de la distinction classique entre le “front office” et le “back office” (ce dernier ne serait jamais en contact avec la clientèle). Il sera utile de s'assurer du modèle organisationnel retenu, car cette distinction n'existe pas toujours dans les faits dans les activités d'expertise comptable, toutes les catégories de personnel étant susceptibles d'être en relation directe avec le client, pour des motifs variables et à des étapes différentes du processus productifs.

Tableau 74 : Fiche 8 sur les compétences collectives et leur maîtrise par le personnel

	Compétences et savoir-faire observables	Capacités de l'entreprise et de son personnel observées sur la base de la présence de procédures et méthodes et de leur emploi	
Modalités d'apprentissage du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Action de formation portant sur les techniques ou les pratiques de gestion de l'entreprise - Réunions de travail sur dossier - Réunions de travail portant sur des aspects techniques, ou relatifs aux méthodes utilisées (en lien ou non avec une démarche qualité) - Actions et lieux de régulation - Actions de coaching... 	Présence de :	Rythme d'utilisation et de mise à jour :
		<ul style="list-style-type: none"> - journées de formation (thèmes ?) - temps de réunions (thèmes ?) - document de suivi individualisé - ... 	<ul style="list-style-type: none">) (ponctuel, régulier ou systématique ?))
Modalités d'apprentissage destinées aux nouveaux salariés	<ul style="list-style-type: none"> - Pratique de tutorat... 	Présence de :	Rythme d'utilisation et de mise à jour :
		<ul style="list-style-type: none"> - référentiels - document de suivi individualisé - ... 	<ul style="list-style-type: none">) (ponctuel, régulier ou systématique ?))

Enfin, il faut considérer, d'une part, le niveau d'expertise de chaque catégorie de personnel, ainsi que les temps que ces personnels peuvent effectivement consacrer à la formation et au développement, d'autre part les moyens techniques dont dispose l'entreprise et la maîtrise de ces moyens par les différentes catégories de personnel.

Pour cela, il est nécessaire d'évaluer le "niveau d'expertise" des personnels. Ce niveau d'expertise peut être identifié, à notre sens, à partir de trois types d'indication qui sont habituellement disponibles et qui peuvent être synthétisés sous la forme d'une fiche relative au personnel portant sur :

- Le niveau de formation des personnels au regard des fonctions occupées (tableau 75) ;
- le niveau "d'entretien de leur compétences", sur la base du contenu des stages qu'ils ont pu suivre dans les dernières années (lorsqu'ils en ont suivi, l'absence de participation à des stages étant un indicateur de "non performance") ;
- l'ancienneté dans la fonction occupée, considérée comme significative de l'acquisition d'une expérience plus ou moins forte, là encore en tenant compte des tâches effectivement prises en charge par chaque personne.

Tableau 75 : Fiche 9 sur les profils professionnels du personnel de la société d'expertise comptable

	Experts-comptables, managers et chefs de groupe	Responsables de dossiers, attachés techniques	Pool administratif	Ensemble de l'entreprise
Niveau de formation universitaire (% en équivalent temps plein) <i>dont formation en comptabilité et finances</i>				
Niveau de formation secondaire (% en équivalent temps plein)				
Autres formations (pourcentage en équivalent				

temps plein)				
--------------	--	--	--	--

À la qualification peut s'ajouter un certain nombre d'indicateurs complémentaires, de nature plus quantitative, permettant d'identifier de manière plus précise la réalité des pratiques professionnelles de l'entreprise.

En effet, il est important de mesurer, ainsi que nous l'avons vu, la part des temps qui est effectivement consacrée à la production et celle que l'entreprise permet à chaque catégorie de dégager pour se former et faire du développement au sens industriel ou commercial du terme, qui peut être approché à partir des indicateurs définis dans le tableau suivant (tableau 76).

Tableau 76 : Fiche 10 relative au temps de présence et aux temps productifs de la société d'expertise comptable

	Dirigeants, experts comptables	Chefs de groupe, Manager	Personnel productif	Pool administratif
Temps non travaillés	jours ou heures	jours ou heures	jours ou heures	jours ou heures
Temps de formation et de documentation	jours ou heures	jours ou heures	jours ou heures	jours ou heures
Temps de gestion	jours ou heures	jours ou heures	jours ou heures	jours ou heures
Projets de développement	jours ou heures	jours ou heures	jours ou heures	jours ou heures
Total hors production	jours ou heures	jours ou heures	jours ou heures	jours ou heures
Part du temps hors production /temps présence	pourcentage	pourcentage	pourcentage	pourcentage
Temps facturables en	jours ou	jours ou	jours ou	jours ou

production	heures	heures	heures	heures
Part du temps facturables/temps présence	pourcentage	pourcentage	pourcentage	pourcentage
Part du temps facturables/temps payés	pourcentage	pourcentage	pourcentage	pourcentage

Il est possible, à notre sens, de mesurer pour chaque catégories d'emplois, la répartition du temps du personnel, l'utilisation qui est faite de ce temps de travail, en distinguant en particulier la production, la formation et le développement, mais aussi, puisqu'il s'agit d'une activité de conseil, l'importance des temps de "face à face" avec le client et la part du temps consacré au développement des compétences et à la maîtrise des moyens techniques.

L'importance des temps consacrés à ce qui peut être considéré comme de l'investissement (la formation, le développement, la mise à jour des moyens techniques et des méthodes, en particulier) ne présume cependant en rien de la pertinence des actions de l'entreprise. Il sera nécessaire à l'évaluateur de compléter en identifiant par exemple les thèmes de formation et leur pertinence au regard des besoins, pour apprécier la qualité de ces actions.

Cet ensemble de dix fiches peut, à notre sens, constituer une grille de lecture, un outil d'évaluation des composantes de la valeur immatérielle de l'entreprise, utilisable de manière complémentaire aux méthodes traditionnelles de mesure de la valeur de la société d'expertise comptable.

En conclusion au chapitre 2

Au terme de ce second chapitre, nous pouvons constater que le concept de servuction fait l'objet d'une déclinaison opérationnelle adaptée à l'activité de l'expertise comptable.

Sur la base de ces éléments, nous disposons donc d'une grille d'évaluation sous la forme de dix fiches d'indicateurs de mesure des dimensions immatérielles société d'expertise comptable correspondant à une démarche permettant :

- D'identifier les caractéristiques de l'offre et celles de la relation client, puis les étapes et les compétences mobilisées à l'occasion de la mise en œuvre des différents types de processus productifs en œuvre dans l'entreprise et les compétences utiles aux personnels impliqués à chaque étape de la démarche productive ;
- d'évaluer la présence et l'utilisation des moyens (technologies, mais surtout procédures et méthodes) dans l'entreprise, ainsi que la maîtrise individuelle et collective de ces moyens, au travers des compétences nécessaires à l'entreprise, en distinguant les différentes catégories d'emploi.

Il s'agit de reconnaître les moyens et processus organisationnels qui assureraient à l'entreprise un potentiel de création de richesse, qui peuvent être sources de valeur de manière pérenne, en considérant que leur présence, mais aussi l'utilisation qui en est faite, sont des révélateurs de la valeur des actifs immatériels de l'entreprise et donc sont de nature à améliorer la connaissance de la valeur de l'entreprise elle-même.

La grille de lecture et les indicateurs qui en découlent et que nous proposons d'un point de vue conceptuel sont ici considérés comme une démarche d'analyse du type de l'audit, plus que comme un processus de diagnostic organisationnel, sur lequel tout acquéreur d'entreprise ne manquera pas de s'arrêter, dès lors qu'il dispose d'une méthode pour apprécier le processus productif.

Nous rappelons que la démarche d'audit est définie comme l'action qui consiste à contrôler la conformité ou la présence de données par rapport à un référentiel (Mitonneau⁴⁷⁷, 1994, pages 14 et 15). Ceci suppose, d'une part, la mise en œuvre d'une méthodologie visant à identifier les items recherchés (mais pas forcément à traiter des dysfonctionnements éventuels qui seraient détectés), d'autre part, la présence d'un système de références (Térence, 1994, op. cité).

⁴⁷⁷ Mitonneau Henry, Réussir l'audit qualité, Editions d'Organisation, 2^{ème} édition, 283 pages, octobre 1994.

L'audit, effectué par un tiers permet donc d'effectuer des constats, d'établir un diagnostic portant sur l'objet analysé (Périgord et Vandeville⁴⁷⁸, 1993). La démarche que nous proposons contribue à l'élaboration du diagnostic de la valeur des composantes immatérielles de l'entreprise, et se limite à cet aspect. Elle n'a pas pour vocation d'aboutir aux préconisations (des modifications éventuelles de nature organisationnelle, par exemple). Elle vise en revanche, à travers la formulation d'un "état des lieux" à évaluer les capacités productives, c'est-à-dire les atouts et handicaps éventuels qui peuvent faciliter ou au contraire entraver le développement futur de l'entreprise. Au termes d'un processus d'évaluation de cette nature, en cas de cession, rien n'empêchera en revanche, l'acquéreur de se saisir du diagnostic obtenu pour faire évoluer l'entreprise.

Ainsi, la démarche d'évaluation que nous proposons, de manière complémentaire aux outils habituels d'analyse de la valeur de l'entreprise, se limite ici à apprécier la qualité des actifs immatériels. Cette démarche doit d'abord permettre d'appréhender les actifs immatériels avec un coût d'accès à l'information "acceptable" et dans un cadre suffisamment opérationnel pour ces auditeurs.

Cette approche doit permettre néanmoins de caractériser de manière précise l'entreprise puisque l'objectif est de disposer d'un outil permettant d'apprécier les facteurs qui contribuent à la création de richesse et qui donnent de la valeur à cette entreprise.

Cette proposition de grille de lecture des processus organisationnels et de leur maîtrise par le personnel conçue d'un point de vue théorique doit être expérimentée en vue d'en déterminer l'intérêt. Elle a fait l'objet d'une validation sur laquelle porte de la seconde partie de cette thèse.

⁴⁷⁸ L'audit est défini par la norme NF X 50-120 (relative aux audits qualité) comme un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et les résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions pré-établies, si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et aptes à atteindre les objectifs recherchés. Il est conduit par des personnes n'ayant pas de responsabilité directe sur l'objet ou le service audité. Cette définition de l'audit qualité peut être généralisée à toute démarche d'audit. Voir Périgord Michel, Vaudeville Pierre, L'audit qualité, collection A savoir, AFNOR, 31 pages, août 1993.

Deuxième partie

Les indicateurs de la valeur des actifs immatériels de la petite entreprise de conseil : validation

“Un objet, matériel ou immatériel, n'a pas de valeur en soi ; il n'en a que si au moins une personne voit en lui une source de satisfaction ; c'est donc l'attitude des hommes qui est la source de la valeur. Un sourire chaleureux, une journée ensoleillée, de l'air pur, apportent au moins autant de satisfaction qu'une pièce en or. Mais un économiste ne sait en tenir compte ; cette valeur-là ne peut entrer dans ses raisonnements. Tout en gardant le même mot "valeur", il restreint son champ de réflexion aux objets qui ont d'autres caractéristiques permettant d'évoquer un autre type de valeur, que l'on appelle la valeur marchande.”

Albert Jacquard (né en 1925)

Introduction générale à la deuxième partie

Les différentes composantes de la grille de lecture proposée dans la première partie de cette thèse en prenant appui sur la diversité des écoles et approches conceptuelles relatives aux actifs immatériels constituent un ensemble d'outils relativement complexe à mettre en œuvre. Pour un usage effectif, il est donc nécessaire d'en vérifier l'intérêt opérationnel lors d'un processus d'évaluation.

Il est difficile de disposer d'un ensemble d'entreprises ayant fait l'objet d'une évaluation de manière récente et de même nature, pour que des approches comparatives soient possibles. Nous considérons en particulier que trois critères déterminants dans les

opérations d'évaluation d'entreprise que sont la différence de taille des sociétés évaluées, la diversité des secteurs d'activité où les motifs de cessions des entreprises, sont la source d'une forte hétérogénéité⁴⁷⁹. Du fait de cette hétérogénéité, il est difficile de disposer d'un échantillon d'une taille suffisante pour une analyse statistique quantitative fiable.

Il est tout aussi difficile d'accéder à des entreprises en cours d'évaluation ou ayant fait l'objet d'une évaluation récemment, sans être confronté aux questions de confidentialité qu'un vendeur ou un repreneur ne manqueront pas d'opposer. Après cession, les entreprises en question, doivent "poursuivre leur chemin" et le prix d'acquisition constitue une information qui peut être importante pour un client ou un concurrent. Il n'existe du reste pas de base de données relative à des entreprises en cours de cession et donc soumises préalablement à évaluation qui ne pose pas problème de confidentialité.

De ce fait, la validation de notre outil paraissait impossible à réaliser sur des opérations en cours ou dénouées récemment et risquait de se heurter au refus des dirigeants, qu'il s'agisse des cédants ou des repreneurs. Les approches plus globales ou par l'intermédiaire de praticiens accompagnant ce type de démarche ne permettaient pas plus de répondre à notre besoin, parce que le degré de précision risquait d'être insuffisant, soit pour des questions de confidentialité, soit parce que les informations compilées ne sont pas toujours identiques d'un dossier à l'autre et donc pour partie inadaptées à nos besoins.

C'est pourquoi, pour tenir compte de ces contraintes, nous avons privilégié une approche monographique consistant à soumettre à l'évaluation une entreprise virtuelle constituée pour l'occasion, en répondant :

- Au respect de la confidentialité ;
- à la nécessité de disposer d'un cas d'entreprise traité à partir d'un même ensemble d'informations correspondant aux besoins.

Ainsi, après avoir précisé les critères de choix retenus pour définir le cas porté à l'évaluation, nous présenterons la monographie de la société Exact Compta. Cette entreprise virtuelle est caractérisée sur la base, d'une part des éléments classiques dont on dispose sur toute entreprise (éléments comptables et financiers, bilan, compte de

⁴⁷⁹ On ne valorise pas toujours dans les mêmes termes une entreprise individuelle et une filiale de groupe, les entreprises du BTP et celles de la pharmacie...

résultats, mais aussi relatifs au portefeuille clients et à son personnel), d'autre part de l'application de notre grille d'indicateurs retenues au chapitre 2 de la première partie.

Cette entreprise virtuelle a ensuite fait l'objet d'une seconde phase de validation externe auprès d'experts pratiquant l'évaluation d'entreprise en prenant appui sur la démarche de la méthode Delphi. Dans une première étape, les informations comptables, financières, sociales relatives à cette entreprise ont été proposées à des praticiens de l'évaluation, qui ont défini une valeur pour cette société, à partir des outils classiques de valorisation des entreprises. Dans une seconde étape, la grille de lecture appliquée à l'entreprise a été prise en compte et présentée à un groupe d'experts comptables, pour déterminer quel pouvait être son impact sur la mesure de la valeur de cette société. L'ensemble du processus de formalisation de l'entreprise virtuelle et d'élaboration du processus d'enquête fait l'objet du chapitre 1.

Le second chapitre de cette deuxième partie est consacré aux résultats obtenus, d'une part, lors de la première phase d'évaluation et aux réponses données par les experts à partir des outils classiques de valorisation de l'entreprise, d'autre part, à partir de notre grille de lecture des indicateurs relatifs aux dimensions plus immatérielles de l'entreprise.

Chapitre 1

La démarche de validation des indicateurs de valeur des actifs immatériels appliquée à Exact Compta : la monographie de la société et le processus d'enquête retenu à partir de la méthode Delphi

Introduction au chapitre 1

La validation empirique de nos indicateurs a été effectuée par une approche de type monographique qui a nécessité de constituer une société virtuelle permettant, ainsi que nous l'avons précisé en introduction, d'éviter l'écueil de la confidentialité, mais aussi de disposer de la possibilité de proposer à un groupe d'experts l'évaluation d'une même entreprise dans des conditions et avec des documents de nature identique.

Cette société virtuelle d'expertise comptable devait répondre à un certain nombre de caractéristiques résultant, d'une part, de la démarche scientifique, d'autre part de la nécessité d'une "crédibilité" technique pour des spécialistes.

C'est pourquoi, un certain nombre de choix opérés résultent de ces contraintes. La contrainte expérimentale, en particulier, a dominé en ce qui concerne le choix du secteur d'activité. La taille ainsi que les caractéristiques de cette société en termes d'actionnariat et de dirigeants, mais aussi de localisation géographique, de marchés et d'activité, de moyens techniques et d'effectifs ainsi qu'en termes de qualification des collaborateurs, qui ont été retenus ont en revanche été déterminées tant au regard des

composantes habituelles d'une société d'expertise comptable, en référence aux ratios de la profession, aux pratiques et aux métiers, qu'aux besoins de l'expérimentation.

Ces différents éléments font l'objet de la première section de ce chapitre.

La démarche d'expérimentation, le corpus théorique sur lequel se fonde la démarche Delphi, les deux phases retenues, le mode de sélection des experts, le calendrier et le déroulement prévu ainsi que les difficultés rencontrées en termes de délais en particulier, font l'objet de la seconde section.

1. Les critères de choix ayant conduit à l'élaboration de la société virtuelle "Exact-Compta" et les caractéristiques de cette entreprise

Nous présenterons dans une première sous section les différents facteurs qui ont guidé les choix pour constituer notre société virtuelle, et les solutions retenues compte tenu des contraintes qui se posaient. Nous donnerons dans la seconde sous section l'ensemble des caractéristiques de la société qui permettaient de soumettre cette entreprise à une évaluation.

1.1. Les critères généraux retenus pour élaborer le cas, le secteur d'activité et la taille de la société

Après avoir présentés les motifs et facteurs qui ont conduit à retenir le secteur de l'expertise comptable, nous détaillerons dans les pages qui suivent les critères qui ont permis de définir les différentes caractéristiques de notre société virtuelle, ainsi que les hypothèses et postulats sous jacents à l'élaboration de cette entreprise.

Notre réflexion sur l'immatériel nous avait amenée à nous interroger sur les différentes composantes de l'actif immobilisé et à constater que les actifs corporels font aujourd'hui l'objet d'une appréciation sur des critères de nature pour partie différente, ainsi que nous l'avons vu dans la première partie de cette thèse et qui ne posent pas les mêmes contraintes que les actifs immatériels.

Nous étions confrontés à la fois à cette différence de mode de valorisation et nous avons constaté que les questions de valorisation sont exacerbées en l'absence d'outil industriel constituant une part significatif de l'actif du bilan. Il paraissait donc intéressant d'un point de vue théorique de porter l'analyse sur les activités de services, qui plus que toutes autres comportent une part importante de difficultés liée aux conditions d'appréciation du système productif.

Nous nous sommes rendus compte ultérieurement qu'une activité de services nous permettait d'éviter un écueil significatif lors de la valorisation d'un outil industriel qui ne peut manquer de se poser pour une société de production de biens : tout praticien de l'évaluation demande systématiquement une visite de site. De plus, dès lors que l'objectif est d'évaluer les seules dimensions immatérielles, il est plus simple d'éliminer autant que faire se peut la composante technique. Dans le secteur du conseil, la part de l'immatériel est par nature prépondérante, et la valeur des actifs industriels (au sens des machines outils, des technologies) n'est pas de nature à peser sur l'évaluation, même si toute société d'expertise comptable dispose d'un outil informatique qui a été inclus dans le périmètre de l'évaluation.

Au sein des activités de services, ainsi que nous l'avons montré dans le chapitre 2, il existe de multiples métiers qu'il était nécessaire de délimiter. Nous avons retenu les activités de conseil, car elles se situent sur deux registres complémentaires au sens de Mayère (1990, op. cité) en matière de production : certaines relèvent de la logique de la production plus ou moins standardisée qui peut faire l'objet de routines organisationnelles, d'autres de la logique de l'utilisation et correspondent à des prestations définies au cas par cas, en réponse aux besoins du client.

Il était cependant nécessaire de définir un secteur de manière spécifique parmi les différentes activités de conseil (informatique, conseils aux professionnels, administration d'entreprise, publicité et études de marchés, architecture et ingénierie contrôle⁴⁸⁰).

Nous avons retenu le domaine des activités d'expertise comptable, car il était susceptible de répondre à différentes contraintes méthodologiques.

⁴⁸⁰ Selon la segmentation de l'INSEE, Les services aux entreprises, édition 2002.

La première de ces contraintes était celle des processus de production. Le fait de disposer d'une profession exerçant pour partie une activité de production standardisée permettait d'éviter l'écueil de la trop grande hétérogénéité de métiers qui pouvait être rencontrée dans d'autres activités de conseils. Dans la profession comptable, en particulier, il est possible d'identifier à la fois des prestations standardisées comme l'établissement de feuilles de payes, ou de comptes de résultats mensuels et des prestations sur mesure, comme l'établissement d'un plan de financement ou du tableau de bord permettant le suivi d'une activité nouvelle lancée par son client.

Une autre de ces contraintes portait sur les experts chargés de l'évaluation. La connaissance sectorielle est un élément important de compétence pour les spécialistes et il n'était pas évident de disposer d'un groupe d'évaluateurs ayant tous le même niveau d'appréciation des secteurs du conseil. En revanche, le métier de l'évaluation est exercé par des professionnels qui sont, pour un certain nombre d'entre eux, des membres de la profession. C'est pourquoi, nous avons postulé que la connaissance des métiers de la profession comptable était un dénominateur commun qui permettait de supprimer une part importante de la distorsion liée au "différentiel" d'expérience sectorielle.

Le métier de l'expertise comptable offrait par ailleurs une autre particularité intéressante en termes d'homogénéité, celle de l'appartenance à un Ordre professionnel. De ce fait, toute société exerçant des activités d'expertise comptable doit disposer dans ses équipes, outre les experts comptables membres de l'Ordre, de professionnels ayant des qualifications et/ou profils de compétences facilement identifiables. Cette caractéristique liée à la nature des emplois levait de ce fait une autre contrainte qui pouvait se présenter en matière de valorisation, liée aux trop fortes spécificités des profils des personnels.

La profession de l'expertise comptable permettait donc de disposer d'un domaine d'activité offrant des caractéristiques d'une plus grande homogénéité que nombre d'autres activités de conseils (le conseil en marketing, en management, par exemple, recouvre des réalités en termes d'activités, mais aussi de compétences des équipes, notamment). Il constituait en outre un secteur que la plupart des experts financiers appréhendent, y compris lorsqu'ils ne sont pas membres de l'Ordre des experts comptables, car les métiers exercés et les prestations sont relativement connus.

La question du secteur étant résolue, se posait ensuite celle de la taille. Nous devions proposer à l'évaluation une entreprise de taille suffisante pour que les questions de personnalisation des prestations, de "confusion" entre un dirigeant et son entreprise ne se posent pas de manière significative. Nous avons constaté que c'est souvent le cas dans les structures de moins de dix personnes.

Toutefois, nous ne souhaitons pas que la société évaluée soit de trop grande taille, ni qu'il s'agisse d'une filiale ou de l'établissement secondaire d'un réseau national ou mondial et ce pour plusieurs raisons.

Une raison en lien avec la finalité de ces travaux tout d'abord : la PME est bien plus démunie que les grandes entreprises lorsqu'il s'agit d'évaluation et l'apport de notre outil nous semblait plus déterminant dans le cadre de la valorisation d'une petite entreprise, les sociétés de grandes tailles ayant généralement la capacité de supporter les coûts de diagnostic.

Par ailleurs, les sociétés de conseils ayant une envergure nationale, voire européenne, posaient une question méthodologique en termes d'évaluation d'une autre nature portant sur les marques et leurs images. Les sociétés et les réseaux tels que Deloitte, Grant Thornton, KPMG, Fiducial, disposent de marques qui font partie intégrante de leur valeur, ce qui pose des contraintes particulières. La valorisation de l'image, de la marque se pose dans des termes différents pour les prestataires de conseils et les experts comptables qui comptent des petites équipes, et cette dimension soulevait des aspects spécifiques de l'évaluation qui ne sont que rarement abordés dans les démarches d'évaluation, lorsque la société ne dispose pas d'une marque reconnue.

Nous nous sommes toutefois attaché à donner un nom à cette société, ce qui contribuait à lui donner une personnalité virtuelle, à défaut d'une personnalité morale au sens juridique du terme et nous avons retenu le nom d'Exact-Compta, qui avait la particularité de n'apparaître sur aucune base de données et en particulier celles des greffes des tribunaux de commerces.

S'y ajoutaient des raisons plus en lien avec le monde du conseil, qui au sein des activités de services, comporte une part significative d'entreprise dont les effectifs sont peu nombreux, ce qui est en particulier le cas du secteur de l'expertise comptable.

Les statistiques publiées par L'INSEE⁴⁸¹ (2006) montrent que le secteur compte moins de 300 entreprises de plus de cinquante salariés, dans un secteur qui compte 19.500 entreprises, ces "grandes entreprises" totalisant un peu plus du tiers de l'emploi. La profession se caractérise cependant aussi par la présence d'un certain nombre de groupements en réseaux, qui fédère des cabinets sous forme de GIE (tel que France-Défi pour le premier par la taille, auquel adhère 130 cabinets), de SAS ou d'associations (le groupe Excel, par exemple, avec une centaine de cabinets ; Parthenay⁴⁸², 2007).

Pour autant, l'évaluation d'une entreprise de petite taille soulève la question de la trop forte personnalisation des relations avec la clientèle. C'est pourquoi, nous avons retenu en termes de taille une société comptant une vingtaine de collaborateurs, société indépendante détenue par les experts-comptables associés. Nous avons considéré un tel effectif suffisant pour ne pas être contraint par ces questions de personnalisation et de trop forte logique "artisanale" de la très petite entreprise, tout en relevant toujours du domaine de la petite entreprise.

Sur ces bases, en prenant appui sur des références sectorielles pour caractériser notre société virtuelle, nous avons élaboré les différents documents et supports soumis à l'analyse des évaluateurs, et dont la présentation fait l'objet de la sous section suivante.

1.2. Les caractéristiques comptables, économiques, financières et sociales de la société virtuelle Exact Compta

Nous présentons dans ce qui suit les différents éléments qui ont permis de formaliser un dossier de présentation soumise aux évaluateurs. Ce dossier a été élaboré par nos soins en constituant une société comptant vingt collaborateurs et entrant dans les standards habituels du secteur, l'ensemble des informations (noms, qualifications, localisations, activités portefeuille clients...) étant fictif et défini pour l'occasion. La mise au point, les tests et la validation de ce dossier a pris près de dix mois.

⁴⁸¹ Les services en France, INSEE, édition 2005/2006.

⁴⁸² Parthenay Marie-Laure, Étude 2007, la profession comptable libérale en France, pages 22 à 38, numéro 220, revue La profession comptable, mars 2007.

1.2.1. Les documents élaborés pour le dossier de présentation de la société

La première version a nécessité tout d'abord l'élaboration de la structure de compte de résultats et de bilan sur deux exercices et trois années (les liasses fiscales comportant toujours une référence n-1), en considérant deux postulats de base :

- Une société relativement "classique" en termes d'activité et de clientèle, un cabinet de province répondant globalement aux normes et standards professionnels de tels cabinets ;
- avec une rentabilité plutôt dans les tendances basses de la profession, pour amener les évaluateurs à une réflexion éventuelle sur les conditions de création de richesse à moyen terme, sur une logique qui ne soit pas la seule reconduction des tendances passées.

Après une première série de contrôles de cohérence comptable et financière, les informations complémentaires ont été élaborées en prenant appui sur les montants comptabilisés en comptes de résultats et bilan.

Ces informations portaient sur l'activité, le chiffre d'affaires comptable étant décomposé en prestations de tenue de comptes, de commissariat aux comptes, mais aussi en prestations sociales et de conseil et la clientèle, un portefeuille clients caractéristique d'une activité comptable de PME étant défini sur deux ans).

S'y ajoutaient les moyens techniques, c'est-à-dire, d'une part, l'outil de production, principalement informatique, mais aussi l'immobilier, pour lequel les comptes – bilan et compte de résultats – d'une société civile immobilière étaient établis), d'autre part, les effectifs, caractérisés à partir d'un organigramme, mais aussi d'une présentation succincte de chaque collaborateur en termes d'âge, d'ancienneté, de qualification, de compétences, etc.

Des informations visant à donner une "épaisseur" à la société ont ensuite été produites : rapports de gestion, rapports du Commissaire aux comptes, procès verbal d'assemblée générale, ainsi qu'une présentation générale succincte de la société et de ses dirigeants.

L'ensemble de ce dossier a alors été soumis à des experts financiers et enseignants de comptabilité, gestion et finances, en vue d'en tester la qualité technique et d'identifier les insuffisances. Trois personnes ont accepté de réaliser ce travail et mis en évidence

différents défauts de conception de “l’entreprise virtuelle Exact-Compta”. Ce second contrôle de cohérence, a ainsi permis de vérifier que les comptes de “Exact-Compta” pouvaient être considérés comme ceux d’une société d’expertise comptable courante, mais aussi de s’assurer qu’aucun défaut de nature à dégrader l’analyse ne pouvait disqualifier le dossier.

Après ajustements et correctifs, nous avons disposé d’un ensemble de données relativement cohérent en termes quantitatifs et qualitatifs permettant de caractériser la société “Exact-Compta”.

Cette première série de pièces et documents économiques, comptables, financiers et sociaux correspondant aux éléments de base utilisés de manière habituelle lors d’une évaluation, comprenait :

- Une présentation succincte de la société ;
- les liasses fiscales des deux derniers exercices clos ;
- le détail des comptes de ces deux exercices ;
- l’annexe comptable du dernier exercice ;
- les rapports des Commissaires aux comptes (général et spécial) du dernier exercice ;
- le rapport de gestion ainsi que le PV d'AG approuvant les comptes du dernier exercice ;
- un listing clients des deux derniers exercices ;
- un organigramme, ainsi qu’un extrait de la déclaration annuelle des salaires ;
- l’âge, le niveau de formation initiale et l’ancienneté du personnel présent en fin d’exercice ;
- les comptes d’une société civile immobilière détenant le terrain et le bâtiment d’exploitation.

1.2.2. Les caractéristiques de la société

L’actionnariat et le contexte de l’évaluation devaient être adaptés à un processus d’évaluation, mais nous ne souhaitons pas définir un acquéreur trop précis, car ce dernier était susceptible d’introduire un biais d’analyse.

Il était tout d'abord nécessaire de donner à la société une équipe de direction, et de situer le cadre dans lequel pouvait se situer la demande d'évaluation de la société, puisque nous avons vu, d'un point de vue théorique que la valeur dépend autant des facteurs spécifiques à l'entreprise que du contexte dans lequel se fait la valorisation.

Nous avons présenté Exact Compta comme une société d'expertise comptable créée en 1987 par un expert comptable, Maurice Amblard (de formation ESC), qui s'est ensuite associé avec un ami de promotion (Vincent Cornet), devenu expert comptable lui aussi, en particulier en vue de mutualiser les fonctions administratives. Depuis cette association, Cyril Amblard, le frère de Maurice Amblard est entré dans la société. Le capital se répartit comme suit :

- Maurice Amblard : 40 % des parts,
- Vincent Cornet : 40 % des parts,
- Cyril Amblard : 20 % des parts.

Maurice Amblard, après avoir exercé son métier comme expert salarié pendant quelques années, puis seul avec le statut libéral pendant une quinzaine d'années, s'est associé à Vincent Cornet, avec qui il exerce depuis maintenant 17 ans. Le troisième associé, plus jeune n'est entré qu'en 1992 dans la société (Cyril Amblard a exercé dans plusieurs cabinets nationaux pendant une dizaine d'années, avant de rejoindre Exact Compta).

Le fonds de commerce correspondait à l'apport initial de clientèle des deux experts à l'origine de la société.

Le contexte de l'évaluation que nous proposons se situait dans une phase de réflexion des dirigeants sur le devenir de leur entreprise, ce qui évitait de mettre un repreneur en présence des actionnaires. C'est pourquoi, nous avons indiqué dans une note de présentation de l'entreprise que lors d'un congrès de l'Ordre, Vincent Cornet a été "approché" par un confrère, en recherche de croissance externe et qui lui a proposé de racheter le cabinet. Après quelques semaines de réflexion, les trois associés ont accepté d'engager des négociations, car l'âge de la retraite approche pour Maurice Amblard et Vincent Cornet (ce dernier ne désire pas poursuivre "trop longtemps" son activité professionnelle, en tout cas pas au rythme actuel), tandis que Cyril Amblard ne souhaite pas reprendre la totalité des parts, car il ne veut pas poursuivre seul, d'autant que

l'activité est répartie entre les deux départements de la Haute-Vienne et de la Corrèze. Des premiers pourparlers se sont engagés.

Les liasses fiscales des deux derniers exercices, établies de manière complète, correspondent aux imprimés Cerfa établis chaque année par les entreprises pour répondre à leurs obligations fiscales. Nous présentons ici l'ensemble de la liasse fiscale du dernier exercice (un ensemble identique de documents a été établi pour l'année précédente, voir le dossier complet en annexe), et les caractéristiques retenues pour construire la société virtuelle telles qu'elles transparaissent dans les quatre premiers feuillets (imprimés Cerfa 2050 à 2053) correspondant au bilan et au compte de résultats (les imprimés 2054 à 2059 précisant les détails de ces quatre feuillets de synthèse sont reportés en annexe sans commentaire particulier).

Le bilan de la société Exact Compta est relativement classique avec en particulier (voir pages suivantes les imprimés 2050 et 2051 correspondant respectivement à l'actif et au passif du bilan de la société, tableaux 77 et 78) :

A l'actif :

- Un fonds de commerce valorisé à l'occasion de l'association des deux experts à l'origine de la société et correspondant à la valeur d'apport de leurs clientèles respectives ;
- des immobilisations corporelles amorties à plus de 50 %, constituées par des moyens informatiques, les terrains et bâtiments étant détenus par une Société civile immobilière (la SCI des 3 experts) qui loue ces actifs à Exact Compta ;
- des immobilisations financières correspondant à 70 % des parts de la SCI (le solde des titres étant détenu personnellement par les experts) ;
- un actif circulant constitué de créances clients, qui représentent un montant élevé au regard du chiffre d'affaires en raison de la comptabilisation de facturations pour des travaux de fin d'exercice non encore réalisés (la clôture de l'exercice de Exact Compta est au 31/12, comme c'est le cas pour nombre de ses clients pour qui les comptes annuels n'ont pas encore été établis).

Tableau 77 : Actif du bilan de la société "Exact Compta"

Designation de l'entree :		Exact-Compta			page 1	
ACTIF	Exercice clos le			Exercice précédent		
	31/12/02 (12 mois)			31/12/01 (12 mois)		
	Brut	Amort. prov.	Net	Net	Variation	
Capital souscrit non appelé (0)						
Actif Immobilisé						
Frais d'établissement			0	0	0	
Recherche et développement			0	0	0	
Concession, brevets, droits similaires	32 000	35 133	13 587	25 600	-14 733	
Fonds commercial	352 300		352 300	352 300	0	
Autres immobilisations incorporelles			0	0	0	
Avances et comptes sur immobilisations incorporelles			0	0	0	
Terrens			0	0	0	
Constructions			0	0	0	
Installations techniques, matériel et outillage industriels			0	0	0	
Autres immobilisations corporelles	125 237	72 627	55 229	71 551	-16 251	
Immobilisations en cours			0	0	0	
Avances et comptes			0	0	0	
Participations évaluées selon mise en équivalence			0	0	0	
Autres participations	105 000		105 000	105 000	0	
Créances rattachées à des participations	69 164		69 164	79 835	-10 671	
Autres titres immobilisés			0	0	0	
Prêts			0	0	0	
Autres immobilisations financières	1 603		1 603	1 603	0	
TOTAL (I)	735 304	111 070	627 233	655 559	-41 656	
Actif circulant						
Matières premières, approvisionnements			0	0	0	
En-cours de production de biens			0	0	0	
En-cours de production de services			0	0	0	
Produits intermédiaires et fins			0	0	0	
Marchandises			0	0	0	
Avances et comptes versés sur commandes			0	45	-45	
Clients et comptes rattachés	480 912	65 325	414 515	437 519	-23 025	
Autres créances	13 260		13 260	73 712	-60 451	
Fournisseurs débiteurs			0	0	0	
Personnel			0	0	0	
Organismes sociaux			0	0	0	
Etat, impôts sur les bénéfices			0	0	0	
Etat, taxes sur le chiffre d'affaires			0	0	0	
Autres			0	0	0	
Capital souscrit et appelé, non versé			0	0	0	
Valeurs mobilières de placement			0	0	0	
Disponibilités	1 452		1 452	2 509	-1 057	
Charges constatées d'avance	9 519		9 519	16 472	-6 653	
TOTAL (II)	505 444	65 325	439 045	530 257	-91 211	
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)			0		0	
Primes de remboursement des obligations (IV)			0		0	
Scaris de conversion actif (V)			0		0	
TOTAL ACTIF (0 à V)	1 242 748	177 465	1 065 279	1 192 145	-122 556	

Au passif :

- Des capitaux propres qui n'augmentent que faiblement, car la société ne dégage pas des niveaux de résultats importants (les experts se rémunèrent en honoraires), ce qui était un choix méthodologique ;
- un niveau d'endettement important (le ratio d'endettement se situe autour de 1, en diminution au rythme de remboursement des emprunts).

Tableau 78 : Passif du bilan de la société "Exact Compta"

Designation de l'entreprise :	Exact-Compta		DNGP 2		
PASSIF	Exercice clos au 31/12/2002 (12 mois)		31/12/01 (12 mois)		Variation
	Capitaux Propres			226 400	
Capital social ou individuel (dont versé)					
Primes d'émission, de fusion, d'apport, ...					
Écart de réévaluation					
Réserves légale			22 540	21 771	2 059
Réserves statutaires ou contractuelles					
Réserves réglementées					
Autres réserves			30 816	30 816	0
Raport à nouveau			6 617	1 704	4 913
Résultat de l'exercice			2 057	6 952	-4 924
Subventions d'investissement				0	0
Provisions réglementées				0	0
TOTAL (I)			301 730	299 673	2 057
Produits des émissions de titres participatifs					
Avances conditionnées					
TOTAL (II)			0	0	0
Provisions pour risques et charges					
Provisions pour risques					
Provisions pour charges			7 097	7 097	0
TOTAL (III)			7 097	7 097	0
Emprunts et dettes					
Emprunts obligataires convertibles				0	0
Autres emprunts obligataires				0	0
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit			263 464	316 507	-55 343
Emprunts			222 130	279 216	-72 056
Découverts, concours bancaires			60 334	43 591	16 743
Emprunts et dettes financières diverses			169 093	149 733	19 350
Divers					
Associés					
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours			1 371		1 371
Dettes fournisseurs et comptes rattachés			20 571	51 420	-60 550
Dettes fiscales et sociales			291 927	259 593	2 334
Personnel			55 042	51 932	3 110
Organismes sociaux			41 512	35 770	2 743
État, impôts sur les bénéfices			9 530	14 735	-4 905
État, taxes sur le chiffre d'affaires			125 075	134 555	220
État, obligations conditionnées					
Autres impôts, taxes et assimilés			20 455	19 295	1 159
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés				0	0
Autres dettes			6 232	7 356	-1 126
Produits constatés d'avance			4 503	45 465	-40 950
TOTAL (IV)			757 452	692 375	-167 923
Écart de conversion passif (V)					
TOTAL PASSIF (I à V)			1 066 212	1 192 148	-122 967
(1) écart de réévaluation incorporé au capital					
(2) de réserve spéciale de réévaluation (1955)					
écart de réévaluation libre					
réserve de réévaluation (1976)					
(3) de réserves réglementées des plus values LT					
(4) dettes et produits constatés à moins d'un an			479 653	525 104	-45 451
(5) de concours bancaires courants et soldes créd. banque			60 334	43 591	16 743

Le compte de résultat de la société "Exact Compta" se caractérise en particulier par (voir les tableaux relatifs aux imprimés 2052 et 2053 correspond à ce compte de résultats en pages suivantes, tableaux 79 et 80) :

- Un chiffre d'affaires de 1,2 M€ en légère augmentation (+3,6 %) qui est un peu faible pour une société de cette taille en termes d'effectifs, mais proche des ratios sectoriels ;
- un montant d'autres achats et charges externes élevé, qui comprend en particulier la rémunération des experts comptables et le loyer facturé par la SCI (voir détails des balances comptables plus loin) ;
- des frais de personnel un peu lourds au regard des ratios sectoriels.

Compte tenu du chiffre d'affaires, l'ensemble de ces charges pèse sur la rentabilité d'exploitation, qui est relativement faible, et après déduction des soldes financiers et exceptionnels, le résultat net est proche de l'équilibre.

Tableau 79 : Compte de résultat de Exact compta (imprimé 2052)

Compte de résultat						
Désignation de l'entreprise :	Exact-Compta	31/12/02		page		3
Présenté en Euros						
	Exercice clos au 31/12/2002 (12 mois)			31/12/01 (12 mois)		Variation %
	France	Exportation	Total	Total	Variation	%
Ventes de marchandises						
Production vendue biens						
Production vendue services	1 200 183		1 200 183	1 156 705	41 478	3,6%
Chiffre d'affaire Net			1 200 183	1 156 705	41 478	3,6%
Production stockée			50 950	-14 654	65 604	-447,5%
Production immobilisée				0	0	
Subventions d'exploitation reçues				5 245	-5 245	-100,0%
Reprises sur amort. et prov., transfert de charges			45 519	43 527	4 522	10,1%
Autres produits			23	16	6	29,6%
TOTAL des produits d'exploitation			1 220 694	1 192 129	106 555	8,9%
Achats de marchandises (y compris droits de douane)						
Variation de stock (marchandises)						
Achats de matières premières et autres approvisionnements						
Variation de stock matières premières et autres appro.						
Autres achats et charges externes			459 021	444 090	24 931	5,6%
Impôts, taxes et versements assimilés			42 421	44 224	-1 803	-4,1%
Salaires et traitements			452 427	440 440	23 987	7,0%
Charges sociales			154 522	151 611	23 211	21,5%
Dotations aux amortissements sur immobilisations			27 714	41 279	-3 665	-8,9%
Dotations aux provisions sur immobilisations		0	0	0	0	
Dotations aux provisions sur actif circulant			24 204	23 516	756	3,4%
Dotations aux provisions sur risques et charges		0	0	0	0	
Autres charges			21 440	1 654	19 776	115,4%
Total des charges d'exploitation			1 262 150	1 154 224	107 225	9,3%
RESULTAT D'EXPLOITATION			37 534	38 205	-671	-1,8%
Bénéfice attribué ou perte transférée				0	0	
Perte supportée ou bénéfice transféré				0	0	
Produits financiers de participations			2 712	2 623	1 090	41,6%
Produits des autres valeurs mobilières			15	162	-147	-90,5%
Autres intérêts et produits assimilés			1 373	0	1 373	
Reprises sur provisions et transferts de charges				0	0	
Différence positive de change				0	0	
Produits nets sur cessions valeurs mobilières placement				0	0	
Total des produits financiers			5 100	2 785	2 315	83,1%
Dotations financières aux amortissements et provisions		0	0	0	0	
Intérêts et charges assimilés			29 571	22 059	7 502	34,0%
Différences négatives de change				0	0	
Charges nettes sur cessions valeurs mobilières de placement				0	0	
Total des charges financières			29 571	22 059	7 502	34,0%
RESULTAT FINANCIER			-24 471	-19 294	-5 187	26,9%
RESULTAT COURANT AVANT IMPÔT			13 064	18 921	-5 857	-31,0%

Tableau 80 : Compte de résultat de Exact compta (imprimé 2053)

Compte de résultat (suite)

Désignation de l'entreprise:	Exact-Compta	31/12/02	page 4	
Présenté en Euros				
	Exercice clos le 31/12/02 (12 mois)	exercice précédent 31/12/01 (12 mois)	Variation	%
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	1 009	2 889	-1 880	-65,1%
Produits exceptionnels sur opérations en capital	388	198	190	96,0%
Reprises sur provisions et transferts de charges		0	0	
Total des produits exceptionnels	1 397	3 087	-1 690	-54,8%
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	2 185	90	2 095	2317,4%
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	388	198	190	96,0%
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	0	0	0	
Total des charges exceptionnelles	2 573	288	2 285	792,6%
RESULTAT EXCEPTIONNEL	-1 177	2 799	-3 975	-142,0%
Participation des salariés		0	0	
Impôts sur les bénéfices	9 830	14 738	-4 908	-33,3%
Total des Produits	1 306 181	1 199 001	107 180	8,9%
Total des charges	1 304 124	1 192 019	112 104	9,4%
RESULTAT NET	2 057	6 982	-4 924	-70,5%
(1) dt produits nets partiels sur opérations long terme				
(2) dt produits de locations immobilières				
dt produits d'exploit. afférents à des ex. antérieurs (8)				
(3) dt Crédit-bail mobilier	10 674	10 500	174	1,7%
dt Crédit-bail immobilier				
(4) dt produits d'exploit. afférents à des ex. antérieurs (8)				
(5) dt produits concernant les entreprises liées				
(6) dt intérêts concernant les entreprises liées				
(6 bis) dt dons faits aux org. d'intérêt qd (art. 238 du CGI)				
(9) dt transferts de charges	20 906	41 876	-20 970	-50,1%
(10) dt cotisations de l'exploitant (13)				
(11) dt redev. pr concessions brevets, licences (produits)				
(12) dt redev. pr concessions brevets, licences (charges)				
(13) primes et cotis personnelles facultatives				
(7) Détail des pts et chqes exceptionnels	exercice N			
	chqes excep.	pts excep.		
(8) Détail des pts et chqes sur ex. antérieurs	exercice N			
	chqes antérieurs	pts antérieurs		

Au travers de ces comptes, l'objectif était de présenter une société qui, sans être en pertes, permettait à ses dirigeants de se rémunérer de manière très modérée, et dont les résultats étaient peu élevés en particulier en raison :

- D'une implantation dans une région au tissu industriel et commercial d'une faible dynamique ;
- du choix de consacrer des temps à la formation des collaborateurs ce qui a pour effet de réduire la productivité immédiate, les temps passés en formation n'étant pas disponibles pour produire.

La liasse fiscale complète a bien évidemment été établie pour deux exercices consécutifs, ce qui permettait de disposer de trois années, la liasse de l'année N portant sur les comptes des exercices N et N-1, celle de l'année N-1 comportant les informations sur les exercices N-1 et N-2.

Les différents tableaux constitutifs de la liasse fiscale ont été établis de manière à disposer d'une liasse complète. Ils correspondent aux imprimés fiscaux relatifs :

- Aux immobilisations (imprimé Cerfa numéro 2054) ;
- aux amortissements (imprimé 2055) et aux provisions (imprimé 2056) ;
- à l'état des échéances des créances et dettes à la clôture de l'exercice (imprimé 2057) ;
- à la détermination du résultat fiscal (imprimé 2058 A) ;
- aux déficits, indemnités pour congés payés et provisions non déductibles (imprimé 2058 B) ;
- ainsi que le tableau d'affectation du résultat (imprimé 2058 C) ;
- le tableau de détermination des plus et moins values (imprimé 2059 A).

Ces tableaux sont présentés en annexe I (dossier de présentation de la société remis aux experts).

Des comptes détaillés, qui correspondent au contenu habituel d'une balance comptable, ont été élaborés permettant de disposer, en complément des deux liasses fiscales, d'informations plus fines sur la nature des charges de la société.

Ces détails sont présentés selon une nomenclature de comptes à 6 chiffres pour l'ensemble des postes du bilan (comptes de classes 1 à 4) et du compte de résultats (comptes de classes 6 et 7) détaillant à chaque fois deux exercices. Les experts disposaient ainsi de comptes détaillés pour les trois exercices.

En ce qui concerne les postes de produits d'exploitation de la classe 7, les comptes 706 relatifs aux honoraires ont fait l'objet d'une décomposition permettant de distinguer les facturations de prestations comptables des prestations sociales, de conseils et de commissariats aux comptes. Cette décomposition correspond par ailleurs au cumul du portefeuille clients qui a été établi et qui permet de disposer d'une vision précise de la

facturation de chaque client de la société. Ce listing de facturations clients n'est en revanche disponible que pour les deux derniers exercices.

A titre d'illustration sur la nature des documents présentés, le cumul du listing clients par catégories de clientèle et, en fin de document, le cumul des honoraires par catégories de prestations) est présenté dans le tableau suivant.

Tableau 81 : Extrait du listing clients : cumul par types de clientèle

	facturations	répartition	dt compte	CAC	frais refact	social	juridique	conseils	formation	audit
associations santé-social	76 846	6,4%	32 230	35 052	1 201	8 364	0	0	0	0
restaurants, pizz, rest. rapide	69 287	5,8%	67 643	0	0	1 644	0	0	0	0
bar-tabac+hotel	71 989	6,0%	71 989	0	0	0	0	0	0	0
professions libérales	91 653	7,6%	85 010	0	239	3 940	0	671	0	1 794
bâtiment (plâtr p. élect, menuis, béton)	143 783	12,0%	107 429	26 847	0	9 506	0	0	0	0
agricult., prod. fruits, expl forest, maraich.	72 498	6,0%	64 119	0	714	3 698	0	3 967	0	0
divers	83 823	7,0%	69 312	3 504	578	7 506	1 035	0	0	1 889
fabrications meubles	26 578	2,2%	13 622	10 636	422	1 898	0	0	0	0
boucheries-charcuteries-traiteurs	57 216	4,8%	53 711	0	0	3 505	0	0	0	0
boulangeries	103 302	8,6%	91 485	5 435	0	5 691	0	691	0	0
divers commerces alimentaires	31 217	2,6%	29 209	0	149	0	0	0	1 838	0
fleuristes	40 163	3,3%	34 378	0	0	1 368	0	0	0	4 417
bijouteries	21 654	1,8%	21 318	0	0	337	0	0	0	0
papeterie-librairie	18 393	1,5%	18 239	0	0	154	0	0	0	0
opticiens	47 537	4,0%	46 743	0	0	794	0	0	0	0
parfumeries-salon de b.	20 136	1,7%	19 389	0	0	748	0	0	0	0
photographes	19 458	1,6%	19 093	0	0	366	0	0	0	0
autres comm. détails en aliment.	156 763	13,1%	138 175	5 363	945	3 089	0	4 773	0	4 417
auto-écoles, taxis, ambulances	41 868	3,5%	39 216	0	408	2 245	0	0	0	0
mécanique, carrosserie, garages, épaves	34 048	2,8%	24 720	8 467	0	860	0	0	0	0
commerces gros agri-btp-quincaillerie-bois	52 181	4,3%	34 827	13 634	692	357	0	0	0	2 671
total CA	1 200 183	100%	1 007 923	108 938	5 347	54 210	1 035	10 103	1 838	10 770
			84%	9%	0%	5%	0%	1%	0%	1%

En matière d'activité, ainsi que nous l'avons indiqué précédemment, un portefeuille clients, présenté sous forme d'un listing exhaustif de la clientèle pour les deux exercices, a été établi. Un détail sur le type de prestations était en outre indiqué pour chaque client, en distinguant les prestations comptables, le Commissariat aux comptes, les prestations sociales (établissement de feuille de paye pour certains clients...), les activités juridiques (aides à l'établissement de procès verbal d'Assemblée générale ou à la constitution de société, par exemple), de conseils, de formation et d'audit (voir annexe 1, page 484).

La localisation de la clientèle sur chacun des deux départements était par ailleurs indiquée, de même que l'âge moyen de la clientèle, de 50 ans, avec une part des dirigeants de plus de 60 ans de environ 15 % du portefeuille.

L'objectif était de présenter le portefeuille d'activités d'une société d'expertise comptable implantée dans une région à dominante rurale, et réalisant des prestations à

dominante comptable auprès d'une clientèle quasi exclusive de professions libérales, de commerçants et d'artisans. Avec un peu moins de 380 clients, pour 20 collaborateurs (et 3 experts-comptables), le portefeuille est relativement important, ce qui se traduit aussi par un chiffre d'affaires moyen par client un peu inférieur aux tendances observées dans le secteur, avec une dominante de prestations comptables (84 % de la facturation).

Une étude du Conseil supérieur de l'Ordre des experts comptables⁴⁸³ (2004) indique un chiffre d'affaires réalisé en prestations comptables qui représente environ 70 % de l'activité, pour un portefeuille clients moyen qui est fonction de la taille des cabinets :

- pour 1 à 2 salariés : 68 clients en moyenne
- pour 3 à 5 salariés : 96 clients en moyenne
- pour 6 à 9 salariés : 156 clients en moyenne
- pour 10 à 19 salariés : 287 clients en moyenne
- pour 20 à 50 clients : 568 clients en moyenne

Les prestations relatives au social (5 % de l'activité, soit moins que la tendance du secteur qui est à 9 %, mais les données incluent des "travaux annexes") ainsi que les activités de conseil et de formation sont réduites (entre 2 et 3 %, alors que la tendance du secteur est autour de 7 %), tandis que les missions de Commissariat aux comptes sont surtout effectuées dans le secteur médico social, représentent 9 % de l'activité (ce qui est dans la tendance du secteur). Le listing clients complet est présenté en annexe.

Outre le chiffre d'affaires, le détail des comptes de la classe 7 (les produits) tel qu'il est précisé dans une balance comptable de la société est présenté dans le dossier (voir annexe 1 page 484), sous la forme du tableau suivant.

Tableau 82 : Détails du compte de résultat (produits d'exploitation)

⁴⁸³ Etude comparative de la gestion des cabinets d'expertise comptable de 1 à 50 salariés, Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables (CSOEC), Revue française de gestion, 2004, op. cité. Les chiffres de cette étude réalisée par l'Observatoire économique du CSOEC en collaboration avec l'IFOP, sont repris dans un article « la clientèle des cabinets d'expertise comptable de 1 à 50 salariés », page 19, numéro 395, Revue française de comptabilité, janvier 2007.

détail des comptes

	Exercice clos le			Ex. précédent		
	31/12/02 (12 mois)			31/12/01 (12 mois)		
	Présenté en Euros					
	France	Exportations	Total	Total	Variation	%
Vente de marchandises	0	0	0	0	0	
Production vendue biens	0	0	0	0	0	
Prod. vendue services	1 200 183	0	1 200 183	1 156 705	-41 478	-3,4%
70811000 Honoraires			0	150 481	-150 481	-100,0%
70812000 HONOR. COMPTA	612 535		612 535	459 733	223 802	86,1%
70814000 HONOR. COMPTA	194 287		194 287	385 659	-171 371	-48,8%
70815000 HONOR. SOCIAL	54 210		54 210	45 455	5 755	11,8%
70816000 HONOR. CAC	108 935		108 935	90 945	17 990	19,8%
70817000 HONOR. JURIDIQUES	1 035		1 035	485	547	112,2%
70821000 Honor. CONSEIL	10 103		10 103	0	10 103	
70821200 CONSEILS & MISSIONS			0	1 544	-1 544	-100,0%
70823000 honor. FORMATION	1 555		1 555	4 280	-2 725	-58,4%
70840000 HonorairesAUDIT	10 770		10 770	4 777	5 993	125,9%
70800000 REFACTURATION			0	0	0	
70840000 Mise à d. personnel			0	0	0	
70850200 REMBNT DEBOURS			0	0	0	
70851000 Débour non soums			0	0	0	
70850000 REFACTURATIONS			0	0	0	
70850400 AUTRES RBT FRAIS	5 347		5 347	2 296	3 050	132,5%
70855000 Refact. Déplacements			0	0	0	
Production stockée	50 080		50 080	-14 864	65 924	-449%
71314000 PR&ST. EN C Compta	34 354		34 354	628	33 726	na
71315000 prest. en cours social	7 558		7 558	-7 194	14 751	-205,9%
71316000 PR&ST. EN C CAC	9 010		9 010	-5 095	17 105	-211,2%
Production immobilisée			0	0	0	
Subventions d'exploitation reçues			0	5 245	-5 245	
74002000 Conseil régional				5 245	-5 245	
R. sur amort. prov. benef. de charges	48 519		48 519	43 527	4 992	10,7%
78114000 REP. PROV. CR DOUT.	27 613		27 613	1 251	26 362	na
78114000 REPR. PROV. CLIENTS			0	0	0	
79120000 TRNSF. CHARGES	144		144	92	51	55,1%
79121000 TRNSF. CH. FORMAT.	14 204		14 204	31 512	-17 308	-54,9%
79123000 R&MNT INCL.	6 555		6 555	10 272	-3 714	-38,2%
Autres produits	23		23	16	6	30,8%
75500000 DIFF. DE RÈGLEMENT	23		23	16	6	32,6%
Total des profits d'exploit.	1 229 894	0	1 229 894	1 193 129	106 555	9,0%

L'ensemble des autres comptes de charges, les comptes détaillés des classes 1 à 5 (les comptes de bilan), ainsi que les comptes de classes 6 et 7 (comptes de charges et de produits) et sont présentés en annexe.

Comme toute société, "Exact Compta" se devait par ailleurs de disposer d'une annexe comptable détaillant les principes et méthodes comptables, ainsi qu'un certain nombre de postes du bilan et du compte de résultats : charges à payer, dettes et créances, composition du capital, provisions, impôt sur les bénéfices, tableau relatif aux actifs en crédit bail, détail des filiales, participation et résultat des cinq derniers exercices.

Cette annexe a été produite, dans le but de "crédibiliser" la société, mais aussi en particulier d'indiquer la part de détention directe des parts de la Société civile immobilière (SCI) propriétaire des locaux d'exploitation de Limoges. Ce document comptable de onze pages est présenté en annexe 1 (page 484), la première page étant reproduite ci dessous (tableau 83).

Tableau 83 : Annexe comptable (règles et méthodes)

PRÉAMBULE

L'exercice comptable est un exercice de 12 mois.

Les informations qui suivent font partie intégrante des comptes annuels établis au terme de cet exercice.

Le total du bilan de l'exercice avant affectation du résultat est :

1 066 279 €

Le résultat net comptable est un bénéfice de :

2 057 €

RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Le bilan et le compte de résultat de l'exercice sont établis conformément aux dispositions légales et aux méthodes d'établissement et de présentation des comptes annuels définies par le Plan Comptable Général.

Les règles appliquées dans le respect du principe de prudence comptable sont les suivantes :

- continuité d'exploitation
- permanence des méthodes d'un exercice à l'autre
- indépendance des exercices

Principe général:

Immobilisations incorporelles:

Le fonds commercial n'est pas amorti.
Les autres immobilisations incorporelles représentent des acquisitions de logiciels, amortissables sur 3 ans.

Immobilisations corporelles:

Elles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat, plus frais accessoires, hors frais d'acquisition).

Les immobilisations sont amorties en fonction de leur durée de vie économique probable, en mode linéaire selon le plan d'amortissement suivant :

agencements des constructions	10 ans
matériels et outillages	5 ans
autres immobilisations	5 à 10 ans

Stocks: N.A.

Créances et dettes:

Les créances et dettes sont valorisées à leur valeur nominale. Pour les créances, une provision pour dépréciation est constituée dès qu'apparaît une perte probable.

Caution Solidaire pour le compte de la Société :

C. Mutuel caution en garantie d'emprunt de la SCI : 350 000 € à l'origine

Consolidation: pas de consolidation

Un rapport général et un rapport spécial du Commissaire aux comptes étaient établis et joints au dossier, en vue de constituer la crédibilité formelle des documents présentés.

Le dossier remis aux experts comprenait en outre, **le rapport de gestion du gérant, le PV d'AG approuvant les comptes clos au 31/12/02 (AGO du 29 janvier 2003), le PV d'une assemblée générale extra ordinaire (AGE) en date du 9 avril 2001.**

Ces documents visaient là encore à conforter le caractère "réaliste" de cette société virtuelle, au travers du quitus de gestion accordé au gérant pour les derniers comptes clos, de l'affectation des résultats ou de la conversion du capital en euros du fait de la période sur laquelle portait l'analyse de la société (c'était l'objet de l'assemblée générale extraordinaire de 2001).

Ces différents documents sont présentés en annexe 1 (voir page 484 et suivantes), dans le dossier de présentation remis aux experts.

En ce qui concerne **la Société civile immobilière détenant le terrain et le bâtiment d'exploitation de Limoges, la "SCI des 3 experts", des comptes ont été élaborés sous la forme d'une balance comptable et d'un bilan et compte de résultats de**

synthèse. Il s'agit là encore d'une société virtuelle, établie à partir de caractéristiques qui ont été définies au regard de situations comparables rencontrées dans la profession.

La présentation de cette société est la suivante : Créée en 1995, la SCI a pour vocation de détenir l'immobilier. En 1995, suite à l'arrivée de Cyril Amblard, l'activité étant en progression, les associés ont décidé de déménager dans des locaux plus spacieux .

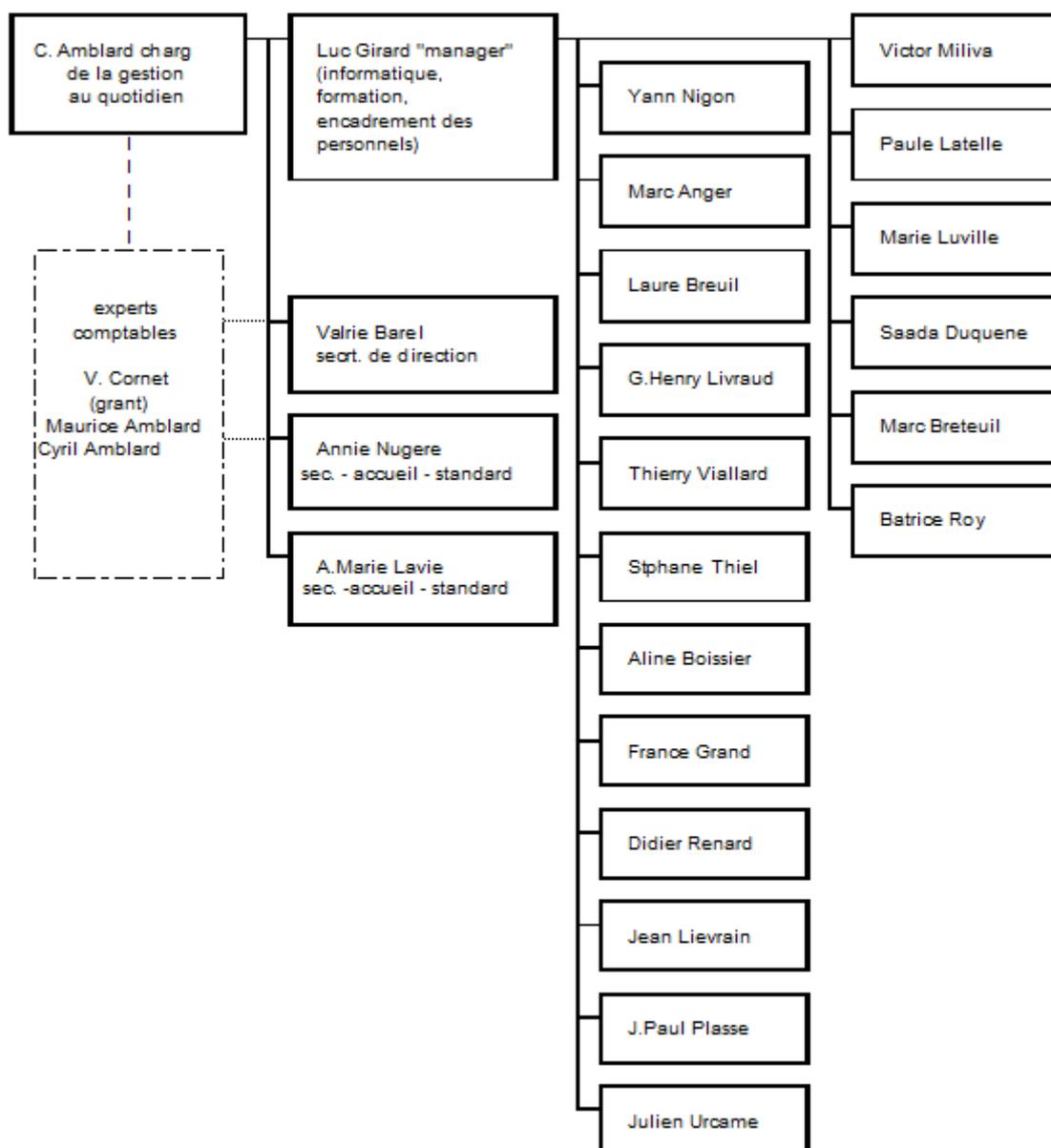
La société civile immobilière constituée pour l'occasion détient les constructions et agencements des constructions. Ces actifs sont financés d'une part avec des apports des actionnaires (en capital et en comptes courants ; Exact-Compta détient 70 % des parts, Maurice Amblard et Vincent Cornet se répartissant à part égale les 30 % restants), d'autre part, par des emprunts sur 15 ans (cautionnés par Exact-Compta). Les constructions sont amorties sur 20 ans, les agencements sur 15 ans.

La société est transparente et les résultats sont fiscalisés chez les actionnaires et il n'y a pas établissement d'une liasse fiscale. En revanche, chaque année, un compte de résultat et un bilan sont établis et ceux du dernier exercice clos étaient joints au dossier de présentation. Ces comptes détaillés de la société civile immobilière sont présentés en annexe I.

Le dossier comportait **une partie relative aux effectifs de la société, experts-comptables et collaborateurs, comprenant un organigramme fonctionnel et un extrait du logiciel de paye, donnant des indications pour chaque personne sur sa qualification et les secteurs de spécialisation sur lesquels il intervient ainsi que sur son âge, sa date d'entrée dans la société et son ancienneté, sa rémunération et son temps de travail.**

L'organigramme, présenté ci-après, visait à caractériser un modèle relativement "classique", avec un collaborateur "pivot" chargé d'assurer la gestion au quotidien, en lien avec le gérant et les deux autres experts (tableau 84).

Tableau 84 : Organigramme de la société "Exact-Compta



Les profils de chaque collaborateur étaient par ailleurs définis en termes d'emploi occupé, de temps de travail, de rémunération annuelle perçue, de date d'entrée (et d'ancienneté), de date de naissance (et d'âge), de formation initiale et de spécialisation professionnelle (au travers des dossiers dont chacun des personnels est habituellement chargé).

Ces informations sont reprises dans les deux tableaux suivants (tableaux 85 et 86).

Tableau 85 : Caractéristiques du personnel salarié de "Exact-Compta"
(extrait logiciel de paye 1/2)

extraction paye		période du 1/1/2002 au 31/12/2002									
n° ordre	nom	emploi	catégorie	prévisions travaillées	nb heures payes	émunération totalité	plafond	avantage nature	base brute fiscale	émunération nette	
1	L. Girard	manager	I		1 824	29 998	27 348		29 998	24 569	
2	Y. Nigon	resp. dossiers	I		1 824	30 318	27 348		30 318	24 851	
3	M. Anger	resp. dossiers	I	2-9 au 31-12	608	7 481	7 481		7 481	6 117	
4	L. Breuil	resp. dossiers	I		1 824	23 817	23 817		23 817	19 543	
5	GH. Livraud	resp. dossiers	I		1 824	23 572	23 572		23 572	19 321	
6	T. Vallard	resp. dossiers	I		1 824	25 322	25 322		25 322	20 719	
7	S. Thiel	resp. dossiers	I		1 808	21 912	21 912		21 912	18 451	
8	A. Boissier	resp. dossiers	I		1 829	21 914	21 914		21 914	17 945	
9	F. Grand	resp. dossiers	I		1 824	23 515	23 515		23 515	19 259	
10	D. Renard	resp. dossiers	I		1 824	24 667	24 667		24 667	20 221	
11	J. Llevrain	resp. dossiers	I		1 824	21 717	21 717		21 717	17 832	
12	JP. Plasse	resp. dossiers	I		1 824	21 154	21 154		21 154	17 339	
14	ALM. Litrac	resp. dossiers	C	3-6 au 12-11	836	10 163	10 163		10 163	8 310	
15	J. Urcame	resp. dossiers	C	1-10 au 31-12	304	3 635	3 635		3 635	2 978	
16	V. Milliva	atta ch tech.	I		1 824	20 099	20 099		20 099	16 462	
17	P. Latelle	atta ch tech.	I		1 824	19 834	19 834		19 834	16 265	
18	M. Luville	atta ch tech.	I		1 824	18 687	18 687		18 687	15 337	
19	S. Duquenne	atta ch tech.	I		1 824	18 268	18 268		18 268	15 113	
21	M. Breuil	atta ch tech.	I		1 824	18 087	18 087		18 087	14 812	
22	O. Garouil	atta ch tech.	C	4-2 au 16-7	798	8 291	8 291		8 291	6 791	
23	A. Atter	atta ch tech.	C	2-1 au 15-7	1 064	10 037	10 037		10 037	8 222	
24	B. Roy	atta ch tech.	I	5-9 au 31-12	578	5 616	5 616		5 616	4 574	
25	V. Bareil	secr. direction	I		1 715	21 700	21 700		21 700	17 775	
26	A. Nugere	secr. rtaire	I		1 824	18 413	18 413		18 413	15 092	
27	AM. Lavie	secr. rtaire	I		1 824	18 718	18 718		18 718	15 357	
29	P. Henry	secr. rtaire	C	5-7 au 17-9	210	1 828	1 828		1 828	1 512	
total dciar						38 934	468 765	463 144		468 765	384 767

Tableau 86 : Caractéristiques du personnel salarié de "Exact-Compta" (extrait logiciel de paye 2/2)

extraction paye		période du 1/1/2002 au 31/12/2002									
n° ordre	nom	emploi	date d'entre	ancienneté	date naissance	%age	tps travail	formation initiale	lieu de travail	secteurs spécialisation	
1	L. Girard	manager	2-juin-88	13	2-iv-48	50	100%	DUT gestion	Limoges	encadrement+entreprises	
2	Y. Nigon	resp. dossiers	13-avr-83	15	11-juin-53	45	100%	DUT gestion	Limoges	clientie prof. librales+commerc.	
3	M. Anger	resp. dossiers	1-sep-98		14-dc-59	39	100%	DUT gestion	Limoges	clientie artisans+commerc.	
4	L. Breuil	resp. dossiers	12-sep-84	14	25-iv-45	53	100%	DUT gestion	Limoges	clientie CHR+commerc.	
5	GH. Livraud	resp. dossiers	3-nov-84	14	27-juin-64	34	100%	MSTCF	Limoges	clientie prof. librales+commerc.+e.nt.	
6	T. Vallard	resp. dossiers	14-avr-85	13	11-avr-57	41	100%	DUT gestion	Brive	clientie prof. librales+commerc.	
7	S. Thiel	resp. dossiers	22-jan-85	13	1-nov-56	42	100%	DUT gestion	Limoges	clientie artisans+commerc.	
8	A. Boissier	resp. dossiers	16-avr-86	12	16-avr-59	39	100%	DUT gestion	Limoges	clientie prof. librales+commerc.	
9	F. Grand	resp. dossiers	31-ao-88	10	31-ao-39	59	100%	DUT gestion	Brive	clientie prof. librales+CHR	
10	D. Renard	resp. dossiers	18-sep-88	10	18-sep-63	35	100%	DUT gestion	Limoges	clientie entreprises+commerc.	
11	J. Llevrain	resp. dossiers	1-avr-90	8	1-avr-65	33	100%	DUT gestion	Limoges	clientie prof. librales+commerc.	
12	JP. Plasse	resp. dossiers	20-avr-91	7	20-avr-67	31	100%	MSTCF	Limoges	clientie prof. librales+commerc.	
14	ALM. Litrac	resp. dossiers									
15	J. Urcame	resp. dossiers									
16	V. Milliva	attach tech.	1-avr-83	15	21-mai-51	47	100%	BEP compta+DECF	Limoges	clientie commerc.+artisans+CHR	
17	P. Latelle	attach tech.	1-jan-84	14	1-jan-56	42	100%	Bac G2+DECF	Limoges	clientie prof. librales	
18	M. Luville	attach tech.	26-avr-85	13	26-avr-61	37	100%	Deug co+DECF	Limoges	clientie commerc.+entreprises	
19	S. Duquenne	attach tech.	27-nov-85	13	7-sep-62	36	100%	Bac G2+DECF	Brive	clientie prof. librales+commerc.	
21	M. Breuil	attach tech.	2-iv-91	7	10-ao-67	31	100%	Deug anglais+DECF	Limoges		
22	O. Garouil	attach tech.									
23	A. Atter	attach tech.									
24	B. Roy	attach tech.									
25	V. Bareil	secr. direction	3-mai-83	15	23-juin-58	40	100%	BTS secr. dir.	Limoges	accueil-standard-sec. en alternance	
26	A. Nugere	secr. rtaire	4-iv-85	13	14-dc-61	37	100%	BTS sec. rdical	Limoges	32h sur 4 Jrs+h. coord/rgul.	
27	AM. Lavie	secr. rtaire	5-mai-88	10	15-juil-66	32	100%	BTS secr. dir.	Limoges	ouverture 8h-18h x 5 Jrs	
29	P. Henry	secr. rtaire									
total dciar			moenne :	12	moenne :	40		total			

Avec cet ensemble de données de nature économique et commerciale, mais aussi financière et sociale, nous disposons des éléments de base habituels permettant de caractériser et d'évaluer une entreprise.

Une seconde série d'informations, relative aux actifs immatériels, a été élaborée en vue de la seconde étape de la valorisation. Cette seconde série d'informations est évoquée dans la sous-section suivante.

1.2.3. Les données relatives aux actifs immatériels de la société virtuelle "Exact Compta"

Ce deuxième ensemble d'informations porte sur les indicateurs relatifs à l'immatériel que nous avons identifiés dans le chapitre 2 de la première partie. Notre démarche a consisté à reprendre chacun des thèmes que nous avons jugés pertinents pour qualifier les dimensions immatérielles de l'entreprise, et à considérer les indicateurs qui étaient susceptibles de caractériser la situation de Exact-Compta.

Pour chacun de ces thèmes, nous avons procédé, en nous interrogeant sur la faisabilité technique, la pertinence, de la constitution des indicateurs dont nous disposions, compte tenu des informations qui peuvent être accessibles dans une entreprise de taille moyenne ou petite.

Si certaines informations peuvent exister sans difficulté particulière autre que le temps nécessaire pour les compiler et les structurer. C'est par exemple le cas des informations relatives à la formation, qui ne sont pas toujours disponibles sous forme d'état de synthèse. Il sera alors nécessaire d'exploiter les dossiers individuels des collaborateurs, ou les dossiers archivés par thème de formation, pour apprécier le contenu des plans de formations successifs.

D'autres informations sont plus difficiles à produire, ce qui limite la pertinence les indicateurs possibles et il est alors préférable de recourir à d'autres types de données. Notre pratique du diagnostic, ainsi que les tests de validation effectués avec d'autres professionnels du diagnostic, nous permettait d'identifier les données relativement accessibles et de les distinguer pour élaborer ces indicateurs, dans une optique de praticiens, car il était à notre sens nécessaire de pouvoir constituer une grille de lecture de ces dimensions qui soit accessible d'un point de vue opérationnel.

A noter que les cabinets d'expertise comptable, bien que dirigés par des professionnels du chiffre ne s'estiment pas particulièrement bien pourvus en matière d'outils de gestion. L'étude comparative sur la gestion des cabinet du Conseil supérieur de l'Ordre montre que 44 % des cabinets de 1 à 50 salariés estiment disposer de tableaux de bords

“complets” ou “assez complets”. En revanche, dans 42 % des cabinets, les tableaux de bords sont considérés “assez succinct” par les dirigeants, tandis que 14 % d’entre eux n’en ont pas (Revue française de comptabilité⁴⁸⁴, 2007).

Ces données complémentaires aux informations comptables et relatives à l’immatériel sont présentées en trois rubriques.

La première série d’informations porte sur le portefeuille clients et les relations et prestations réalisées avec la clientèle. S’y ajoutent des indicateurs d’activité par salarié (ramenés en termes d’équivalent temps plein).

Le second thème est relatif à l’organisation et aux moyens de production, avec des indicateurs qui ont trait :

- D’une part, aux moyens techniques de production, essentiellement les outils informatiques dans les activités comptables, ainsi que leur utilisation et le degré de maîtrise de ces outils ;
- d’autre part, au personnel, il s’agit d’indicateurs qui complètent ceux relatifs à l’âge, au niveau de qualification et d’ancienneté du personnel et aux rémunérations individuelles, qui portent notamment sur les formations suivies et sur l’activité au travers de la relation entre temps productifs et temps payés.

Le troisième thème est relatif à la maîtrise des compétences par le personnel. Ce dernier thème vise à permettre d’apprécier les capacités de l’entreprise à détenir de manière durable des savoir-faire.

Ces indicateurs sont détaillés dans les pages suivantes. Dans chaque rubrique, les tableaux d’informations complémentaires sont accompagnés de commentaires, remarques et précisions de nature plus “qualitative”.

En ce qui concerne le premier thème et la relation avec la clientèle, les données complémentaires qui font l’objet du second dossier permettent de caractériser le portefeuille de clientèle de “Exact-Compta”, en intégrant tout d’abord des éléments de caractérisation “classiques”, tels que le chiffre d’affaires moyen, mais aussi une seconde série d’informations à partir de la distinction entre des prestations “classiques”, qui peuvent être standardisées et des prestations à plus forte valeur ajoutée et en

⁴⁸⁴ Béthoux Raymond, Structures et gestion des cabinets d’expertise comptable de 1 à 50 salariés, page 13, numéro 397, Revue française de comptabilité, mars 2007.

introduisant des facteurs liés au risque de défaillance. Ce dernier aspect pouvait être traité à partir des outils comptables, la balance Agée qui détaille les délais de paiement et les comptes de provisions constituées par la société.

Le texte de présentation des indicateurs relatifs à la clientèle et les indicateurs précisait par ailleurs que la connaissance dont disposait les dirigeants de la société sur leur portefeuille était limitée à la répartition géographique et sectorielle de leur clientèle et de quelques détails relatifs à la facturation.

Le portefeuille, constitué pour l'essentiel d'artisans et commerçants, comptait 375 clients en 2002 (373 clients en 2001), la société ayant perdu 29 clients entre les deux exercices, pertes compensées par l'arrivée de 31 nouveaux clients (8 % de rotation). La société ne dispose d'aucun élément lui permettant de connaître les motifs de départ de ces clients (tableau suivant).

Tableau 87 : Répartition du CA par secteur d'activité de la clientèle

	facturations		répartition	dt compta		dt CAC	
associations secteur santé - social	76	846	6,4%	32	230	35	052
restaurants, pizzerias, restauration	69	287	5,8%	67	643	0	
rapide	71	989	6,0%	71	989	0	
bar-tabac+hôtels	91	653	7,6%	85	010	0	
professions libérales	143	783	12,0%	107	429	26	847
bâtiment (plâtrerie peint. électricité,	72	498	6,0%	64	119	0	
menuiserie, béton)	83	823	7,0%	69	312	3	504
agriculture., prod. fruits, expl	26	578	2,2%	13	622	10	636
forestières, maraîchères.	57	216	4,8%	53	711	0	
divers	103	302	8,6%	91	485	5	435
fabrications meubles	31	217	2,6%	29	209	0	
boucheries, charcuteries, traiteurs	40	163	3,3%	34	378	0	
boulangeries	21	654	1,8%	21	318	0	
divers commerces alimentaires	18	393	1,5%	18	239	0	
fleuristes	47	537	4,0%	46	743	0	

bijouteries	20	136	12,8%	19	389	0	
papeteries - librairies	19	458	57,1%	19	093	0	
opticiens	156	763	13,1%	138	175	5	363
parfumeries - salons de beauté.	41	868	3,5%	39	216	0	
photographes	34	048	2,8%	24	720	8	467
autres commerce de détails non alimentaire	52	181	4,3%	34	827		13 634
auto-écoles, taxis, ambulances mécanique, carrosseries, garages, épavistes commerces de gros (agriculture – btp - quinc.- bois)							
Total CA 2002	1 200	183	100 %	1 007	923	108	938
				84 %		9 %	

Cette répartition de l'activité peut être comparée aux données présentées dans l'enquête du Conseil supérieur de l'Ordre qui indique la dominance du commerce (28 % du chiffre d'affaires) dans les cabinets de moins de 50 salariés, suivi des services aux entreprises (19 % du chiffre d'affaires, du BTP (16 % du chiffres d'affaires) l'industrie et les cafés hôtels restaurants constituant chacun 8 % de l'activité).

A noter que le nombre moyen de clients des cabinets de 10 à 19 salariés se situe en 2003 à 287 clients, mais atteint 568 clients pour les cabinets de 20 à 50 salariés (études du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables sur la clientèle de cabinets de 1 à 50 salariés, 2004, op. cité, en 2005, ces nombres moyens passent à 338 pour les cabinets de 10 à 19 salariés et à 630 pour ceux qui comptent 20 à 50 salariés). L'étude montre par ailleurs que ce nombre moyen de clients est hors région parisienne plus élevé dans les agglomérations de 20.000 à 100.000 habitants, telles que Brive.

La diversité sectorielle est importante, comme la dispersion géographique sur les deux départements à dominante rurale. Exceptés les deux pôles urbains de Brive et Limoges (les deux agglomérations comptent respectivement 64.000 et 173.000 habitants), le tissu économique est relativement diffus, 82 % du CA est réalisé en Haute Vienne, 17 % en Corrèze (1 % en Dordogne et en Charente).

Le chiffre d'affaires moyen par client s'établit à 3,2 K€. Les données sectorielles disponibles dans l'étude du Conseil supérieur de l'Ordre donnent 3,8 K€ en 2003, en baisse à 3,4 K€ en 2005 et la société se situerait donc dans les tendances basses, en termes de facturation moyenne par client, bien qu'elle compte un nombre de clients un peu supérieur aux moyennes observées dans les zones comparables.

Ce faible niveau de facturation peut être analysé, soit comme une conséquence d'une mauvaise valorisation de l'offre du cabinet, soit comme la conséquence des caractéristiques de cette clientèle, constituée principalement de petits commerçants et artisans. En contrepartie, le risque d'impayé est limité par la petite taille de chaque client.

Le chiffre d'affaires moyen par salarié se situe à 60 K€ hors experts comptables, mais à 52 K€ en incluant les dirigeants dans l'effectif, avec environ 20 clients en moyenne par personne (24 clients par salarié, hors experts), nombre qui peut être comparé au chiffre de 20 clients par personne occupé dans les cabinets en 2003, selon l'étude du Conseil supérieure de l'Ordre, qui donne aussi le chiffre de 22 clients par collaborateurs en 2005), la référence se situant en termes de chiffre d'affaires à 53 K€ par personne occupée.

Les défaillances de la clientèle représentent entre 10 et 20 clients selon les années (il s'agit de clients conduit à cesser leur activité par manque d'activité, volontairement ou du fait d'une liquidation imposée à la suite d'une cessation de paiement).

Les dirigeants de Exact Compta ont procédé à un "nettoyage" du portefeuille fin 2000, doté en provisions 20 K€ supplémentaires et constaté 15 K€ de créances irrécouvrables, compte tenu de la santé d'un certain nombre de ces clients.

Les provisions ainsi que la balance Agée complètent cette présentation (tableau suivant).

Tableau 88 : Balance Agée (cumul comptes clients + extrait sur clients douteux)

clients	Montant TTC	Moins 45 j.	45 à - 90 j.	90 à - 120 j.	120 à - 180 j.	180 j . et +	Provisions TTC
Comptes	420 121	150 772	125 564	72 154	20 891	50 740	66 398

clients	3 425	4 190	8 652	2 022	1 395	3 425	3 425
dont clts	8 652	2 023	1 233	3 016	2 022	2 259	3 461
douteux	1 395	1 827	6 381	1 790	4 008	1 987	558
provisionnés	2 259	1 820	4 771	4 172	1 800	2 179	2 259
10030	1 987	9 860	4 210	3 262	3 016	2 003	1 213
10083	4 190		2 022	6 715	4 373	3 569	1 676
10111	1 233		1 803	21 278	2 184	7 271	493
10113	2 179		446		18 799	3 568	1 323
10125	6 381		3 267			3 100	2 553
10155	4 025		32 787			1 193	2 015
10197	3 569					1 690	3 569
10199	7 271					2 009	4 240
10269	3 016					1 780	1 206
10301	3 568					3 199	2 176
10303	4 771					2 814	1 909
10323	2 023					4 172	809
10383	4 210					2 581	1 684
10384	1 827					1 941	731
10387	3 100					50 740	3 100
20015	1 193						716
20016	3 480						1 730
20062	2 022						809
20094	4 032						2 015
20132	4 008						1 603
20139	3 584						1 790
20144	1 820						721
20150	446						463
20152	3 199						1 919
20191	2 814						1 688
20208	8 645						4 292
20295	1 800						720
20309	3 016						1 029

20334	4 373						1 594
20342	3 262						1 305
20376	2 184						874
20380	2 581						1 548
20381	3 267						1 241
40036	1 941						1 941
40122	126 749						66 398
40162							
40163							
40443							
total clts							
douteux							

En termes de prestations, les dirigeants ne connaissent pas de manière précise ce qui est réellement vendu à chaque client, ni la cohérence -où l'incohérence- de la facturation entre prestations, l'importance du client et le temps effectivement consommé pour chacun de ces clients. Ce temps, qui est en principe très variable selon le nombre d'appels téléphoniques, le niveau d'exigence de chacun d'eux, ne fait l'objet d'aucun suivi par client, seuls les temps de production sur chaque dossier étant comptabilisés de manière systématique (tableau 89).

Tableau 89 : Les prestations proposées par la société d'expertise comptable

<p>Pour chaque activité exercée, gamme de produits ou de prestations distinctes ?</p> <p>- distinction entre les prestations qui correspondent à un produit de base et celles qui sont génératrices d'une valeur ajoutée différente (en principe ? + rémunératrices ?)</p>	<p>Part de l'activité consacrée à chaque type de prestations (temps ou CA) ?</p>
<p>Etablissement des comptes annuels :</p> <p>- produits de base : tenue de comptabilité révision comptable</p> <p>- produits à valeur ajoutée : formation du personnel des clients</p>	<p>84 % du CA 9 % du CA</p>

<p style="text-align: center;">conseils et méthodes sur l'outil de comptabilité des clients</p> <p>- prestations de commissariat aux comptes</p>	
<p>Assistance fiscale :</p> <p>- produits de base : calculs de taxes, (TVA, taxe professionnelle...) en fiscalité d'entreprise ou personnelle</p> <p>- produits à valeur ajoutée : informations données à la clientèle sur ces questions</p>	<p>non évalué (inclus dans les prestations comptables)</p>
<p>Assistance en matière sociale :</p> <p>- produits de base : établissements de bulletins de paye, calculs de cotisations sociales</p> <p style="text-align: center;">établissements de récapitulatifs trimestriels URSSAF, de déclarations annuelles des salaires</p> <p>- produits à valeur ajoutée : produits périphériques "exceptionnels", licenciements, appui ou élaboration de contrats de travail...</p>	<p>5 % du CA (mais une part sur les déclarations de cotisations sociales notamment)</p>
<p>Assistance en matière de droit des sociétés :</p> <p>- produits de base :</p> <p>- produits à valeur ajoutée : informations, conseils sur les calendriers et les tenues d'assemblées ordinaires ou extraordinaires (sociétés)</p>	<p>non évalué</p>
<p>Assistance économique et financière :</p> <p>- produits de base : en complément des comptes annuels : établissements de comptes prévisionnels</p>	<p>2 % du CA</p> <p>difficultés à faire reconnaître et donc à facturer ces</p>

<p>- produits à valeur ajoutée : informations, conseils dans les domaines du financement du développement ou dans le cadre de la prévention des difficultés</p>	prestations en complément des comptes annuels
<p>Assistance en matière de gestion et d'organisation</p> <p>- produits de base :</p> <p>- produits à valeur ajoutée : conseils en matière de gestion : élaboration de tableaux de bord, d'outils de gestion... conseils en matière d'organisation administrative et comptable...</p>	

- prestations de base : réponse aux obligations légales de la clientèle (fiscale, juridique, sociale...).
- prestations à valeur ajoutée : informations, conseils, apports éventuels de préconisation (méthodes comptables, sociales, de type économique ou financier).

Les devis et estimations d'honoraires sont effectués par les experts, en distinguant dans les lettres de mission les différents types de travaux (valorisés sur la base de taux cabinet par collaborateur établis à partir d'un coût standard horaire correspondant à la rémunération moyenne brute mensuelle x 2,5 %).

La facturation effective est le plus souvent "calée" sur la lettre de mission, ce qui s'apparente à une facturation au forfait. Seuls les clients pour lesquels la prestation effectuée diffère fortement de l'estimation donnent lieu à une facturation "au réel", après négociation, ce qui représente moins de 10 % des factures.

La qualité de la production est difficile à appréhender, car les outils d'analyse sont limités. L'approche par les temps de travail n'est pas possible, bien que les collaborateurs comptabilisent les temps passés sur chaque dossier et renseignent un logiciel de gestion des temps qui distingue les activités par nature de tâches (temps de saisie, de réunion, de formation...). En effet, le contenu des travaux n'est pas précisément identifié et ne peut donc être analysé.

Les récapitulatifs de temps permettent d'établir les facturations et de disposer d'une base de travail en cas de litiges sur honoraires. Le logiciel existant permet de comptabiliser

les temps "exceptionnels", mais cette notion ne permet pas de faire la distinction entre des travaux relevant des traitements habituels et des travaux particuliers résultant d'une difficulté rencontrée lors des investigations (difficulté qui n'était pas prévue dans la lettre de mission négociée avec le client). Ceci suppose toutefois qu'une lettre de mission soit établie. L'Observatoire économique de l'Ordre précise que c'est le cas pour 94 % des cabinets qui déclarent utiliser une lettre de mission, mais 77 % seulement le font pour les clients récurrents, tandis qu'elle est établie à 95 % pour les clients nouveaux (Béthoux, 2007, op. cité).

Les estimations de temps sont donc très globales. De plus, s'y ajoute la difficulté à faire reconnaître par les clients les prestations optionnelles de conseil, d'informations, et donc à les facturer. Les collaborateurs n'identifient pas de manière systématique les temps consacrés à répondre aux questions des clients (en raison du manque d'intérêt à le faire, puisqu'en général il n'y a pas de facturation possible).

Le second thème permettant d'apprécier les éléments immatériels de valeur, concerne les moyens de production et l'organisation. Les indicateurs que nous pouvions constituer pour caractériser la société virtuelle "Exact-Compta" porte :

- D'une part, sur les moyens techniques de production (essentiellement les outils informatiques dans les activités comptables), ainsi que sur leur utilisation et le degré de maîtrise de ces outils ;
- d'autre part, sur le personnel, avec des indicateurs classiques relatifs à l'âge, au niveau de qualification et d'ancienneté et aux rémunérations individuelles, mais aussi des indicateurs portant sur les formations suivies par chacun d'eux, complétés d'une approche sur la relation entre temps productifs et temps payés.

Pour caractériser l'**organisation "matérielle" et les moyens informatiques**, un schéma de fonctionnement administratif a été élaboré, là encore pour donner une "matérialité" à la société, installée sur deux sites.

Une localisation géographique était nécessaire, mais la société restait virtuelle. De ce fait, la visite de l'entreprise, qui est un aspect incontournable de l'évaluation, n'a pu être proposée aux experts qui ont répondu aux questionnaires et qui ont néanmoins accepté de "jouer le jeu" sur cet aspect des choses.

Une région de province avec une dynamique économique “intermédiaire” a été retenue, là encore pour que le contexte concurrentiel ou le potentiel de développement ne soit pas considérés comme des éléments externes déterminant, de nature à accroître la valeur de marché de la société lors de l'évaluation.

C'est pourquoi, le Limousin a été retenu, l'établissement principal de Exact-Compta étant situé à Limoges, plus des trois quarts de l'activité étant effectuée en Haute-Vienne. Ce site regroupe l'essentiel du personnel, tandis que Brive est un bureau secondaire qui compte trois personnes. L'accueil téléphonique et le secrétariat ne sont présents qu'à Limoges (ouverture de 8h30 à 18 heures du lundi au vendredi), l'agence de Brive étant ouverte aux clients lorsque les collaborateurs ne sont pas en rendez-vous à l'extérieur.

Les locaux de Limoges sont détenus par une SCI et situés dans une zone d'activité en périphérie de Limoges (en bordure des accès autoroutiers). Ils représentent environ 950 m² sur deux niveaux, avec une surface attenante de plus de 8.000 m² assurant des places de parking. D'une valeur nette comptable de 430 K€ (806 K€ en valeur d'origine, soit de l'ordre de 850 euros le m²), ils ont été financés par emprunt à hauteur de 80 % de l'investissement (il reste 230 K€ à rembourser). Le loyer se situe un peu au dessus de 60 K€ (soit 63 euros HT/an le m²), ce qui place le coût pour la société en-dessous du marché local (entre 80 et 120 euros pour le neuf et 70 euros pour des locaux de “seconde main”). La localisation et les places de parking constituent un atout, bien que la société ne soit pas en centre ville, le stock de bureaux disponibles ayant augmenté récemment dans Limoges même, du fait de la livraison de deux programmes neufs importants, bien plus coûteux en raison du handicap du parking.

Les moyens informatiques datent de 2000, la société ayant réalisé un investissement important de “mise à niveau” de ses outils de production. Là encore, nous avons constitué un outil informatique de nature très classique, constitué de matériels courants lorsque nous avons établi le profil technique de la société et permettant d'apprécier le niveau technologique de la société et son potentiel d'évolution (voir tableau suivant).

Tableau 90 : Acquisitions 2000 et parc informatique

informatique : matériels et caractéristiques	date d'acquisition	valeur d'origine unitaires	cumul	taux d'am.	amort. fin 2002	valeur nette fin 2002
serveur : PC IBM Netfinity 3000 18,2 Go	oct. 2000	11.365 €	11.365 €	D 5 ans	11.365 €	- €
postes PC : 5 postes 1998	juin-98		- €		- €	- €
postes PC : 4 postes 99	juin-99	871 €	3.484 €	D 5 ans	3.339 €	145 €
postes 1999 : 6 postes + 1 portable	juil. 99	839x6+3450 €	8.484 €	D 5 ans	8.060 €	424 €
postes 2000 PC : 5 postes + 1 portable	oct. 2000	828x5+3150 €	7.290 €	D 4 ans	5.468 €	1.823 €
postes PC : 5 postes upgrade postes 1998	sept. 00	390 €	1.950 €	D 4 ans	1.430 €	520 €
postes 2001 PC : 2 postes + 1 portable	oct. 2001	810x2+2140 €	3.760 €	D 4 ans	1.692 €	2.068 €
postes 2002 PC : 1 poste + 1 portable	janv. 2002	1098+2652 €	3.750 €	D 4 ans	1.375 €	2.375 €
postes PC 2002 : 1 poste	oct. 2002	780 €	780 €	D 4 ans	52 €	728 €
installation et reconfiguration cartes réseau 26 postes	oct. 2000	487 € x 26	12.662 €	L 3 ans	9.834 €	2.828 €
Imprimantes réseaux : 4 imprimantes	sept.99	1.530+1.766 €	1.530 €	L 3 ans	1.530 €	- €
	oct.99		1.766 €	L 3 ans	1.766 €	- €
	oct.00 (x2)		2.352 €	L 3 ans	1.827 €	525 €
Réseau Ethernet : cablage 10/100 Mb/s	oct. 2000	2.439 €	2.439 €	L 3 ans	1.894 €	545 €
Total matériels informatique			61.612 €		28.216 €	11.981 €
config. Windows 95/98		155 € x 26 p.				
+ log. Is Clt pr Windows NT Server		+ 163 € x 26 p.	8.996 €	D 4 ans	6.597 €	2.399 €
Pack Office Microsoft ou maj. 26 postes-		806 € x 26 p.	8.788 €	D 4 ans	6.445 €	2.343 €
CCMIX lic 30 postes		941 € x 26 p.	24.518 €	D 4 ans	17.980 €	6.538 €
Messagerie et groupWare (Lotus Notes VP) x 26 p.	oct. 2000	83 € x 26	9.698 €	D 4 ans	7.112 €	2.586 €
total licences			52.000 €		38.133 €	13.867 €
			- €		- €	- €
Total actifs informatique			113.612 €		83.597 €	30.015 €
actifs hors bilan	Loxxia		Loxxia			
	2 copieurs		3 copieurs		total	
valeur brute	12.765 €		25.610 €		38.375 €	
amortissements 2002						
loyers 2002 : 2 copieurs	2.730 €				2.730 €	
loyers 2002 : 3 copieurs			7.944 €		7.944 €	10.674 €
cumuls amortissements antérieurs	8.021 €		11.748 €		19.769 €	
valeur nette	4.744 €		13.862 €		18.606 €	
amortissements futurs	4.344 €		13.752 €		18.096 €	
valeur résiduelle fin période	400 €		110 €		510 €	
pour mémoire : location financière Clio Renault+entretien			2.119 €			

caractéristiques des matériels : serveur : PC IBM Netfinity 3000 18,2 Go en RAID (disques miroir) gérés par Windows NT serveur de fichiers (contrôleur principal de domaine, serveur NDS et DHCP) + serveurs d'impression PIII -500/100 Mhz 512 Ko 192 Mo et 18,2 Go en RAID 1 géré par Windows NT (descriptif : contrôleur Ethernet intégré 101100 Mb/s 3 ans garanties pièces et main d'œuvre. Netfinity 3000 Pentium III 500 Mhz 64 Mo Go Tr+barrette mémoire 128 Mo SDRAL ECC DIMM 2261 1 à 100 Mhz + Disque 7200 rpm 18,2 Go - Wide - 8650x2 Ultra 2SCSI + sauvegarde interne Fast 12-24 Go SCSI (3,5"/5,25") DAT-DDS3 HH Noir service Pac. Alimentation secourue APC Smart-UPS 7001-2339-1. Modem 56 Kb/s RTC 9501 21 et logiciels Server Guide - Lotus Domino Mail 4.6 - Netfinity 5.1 et APC - Power Chute Plus) Sauvegardes et anti-virus.

Stations de travail : 26 postes + installation et reconfiguration cartes réseau configuration Windows 95/98 + logiciels Client pour Windows NT Server - anti virus -

Pack Office Microsoft ou mise à jour. 26 postes. CCMX lic 30 postes. Imprimantes réseaux : 4 imprimantes. Réseau Ethernet : câblage 10/100 Mb/s. Messagerie et groupWare (Lotus Notes VP) x 26 p.

Nous avons précisé par ailleurs, de manière plus qualitative, que les logiciels disponibles ne sont pas tous utilisés. Le tableau qui suit établit une liste des logiciels, en fonction de leur "destination" (gestion de production, gestion du personnel, gestion du portefeuille...) et précise quels sont les utilisateurs et leur utilisation effective.

Tableau 91 : Relatif aux équipements logiciels de la société

	Les moyens techniques (logiciels, études... : lesquels)	Les utilisateurs : (quelles catégories ?)	L'effectif qui a la maîtrise de l'outil ?
Gestion « interne » de production :	2 supports principaux : - un logiciel intégré de gestion des temps par dossier	- tous collaborateurs : planification personnelle et saisie des temps	« Résistance » en secrétariat. Tout le personnel a accès au logiciel mais certains renoncent en fin de mission, d'autres au jour le jour
Gestion des temps	- fiches de suivi et d'analyse des temps des collaborateurs permettant les ajustements des "surchauffes" individuelles	- experts-comptables ou manager quand l'arbitrage n'est pas résolu par le resp. de dossiers	
Gestion des personnels		- experts et manager : exploitation analytique possible	non exploitée
Gestion commerciale de production, relations commerciales	3 supports : - un suivi des impayés (balance âgée par expert responsable éditée tous les mois - une fiche de suivi clients menuisée pour chaque collaborateur	- experts comptables et responsables de dossiers - experts comptables, responsables de dossiers et collaborateurs	Exploitée, les relances sont d'abord faites au niveau des responsables de dossiers Exploitée, mais récente : les collaborateurs ont obligation de relancer ou de contacter les clients avec qui aucun contact n'a été établi depuis 2 mois (avec un motif que l'onque) : réticences de 4 collaborateurs
Logiciels de production	- un fichier clients - logiciels documentaires (fiscalité, droit social, droit des sociétés) - un logiciel de production comptable (module central) - logiciels associés : gestion de trésorerie applications de calculs de taxes (taxe prof.) gestion de paye tableaux de bord	- experts comptables - personnel de production : attachés techniques et responsables de dossiers	non exploitée utilisation, maîtrisée par un nombre suffisant de collaborateurs permettant de pallier l'absentéisme spécialisation des personnels sur certaines applications

Une seconde partie de cette seconde série d'indicateurs porte sur le personnel de la société "Exact-Compta".

Nous souhaitons présenter une société de province qui au fil des années s’était développée autour d’un “noyau dur” de collaborateurs, disposant d’une culture d’entreprise forte, acquise par l’histoire au sein de la société. Nous souhaitons une caractérisation par ailleurs un peu marquée qui, sans être caricaturale, soit perceptible au travers des documents sociaux que nous mettrions à disposition des évaluateurs.

La société compte donc 23 salariés permanents qui représentent un peu plus de 20 équivalents temps pleins à 35 heures. S’y ajoutent des personnels en contrats à durée déterminée en remplacement des salariés absents, lorsqu’il s’agit d’absences de longue durée (maternité, ou longue maladie). Exact-Compta compte 40 % de collaboratrices, ce qui est inférieur à la moyenne observée dans les cabinets de moins de 50 salariés, qui s’établit à 60 % en 2004 (étude du Conseil supérieur de l’Ordre, 2006, op. cité).

L’âge moyen se situe autour de 40 ans (hors experts comptables, entre 41 et 42 ans en incluant ces experts), avec 5 salariés entre 30 et 35 ans (un quart de l’effectif) et aucun de moins de 30 ans, supérieur aux tendances observées dans les cabinets de moins de 50 salariés (entre 37 et 38 ans), avec aux extrémités de la pyramide des âges, des pourcentages de jeunes collaborateurs et de plus de 50 ans plus faibles que celles observées dans les cabinets de moins de 50 salariés.

Les niveaux de qualification se situent pour l’essentiel à Bac+2 (tableau 92). Comparativement, les cabinets de moins de 50 salariés comptent 37 % de collaborateurs à bac+2 en 2005, selon l’étude 2006 de l’observatoire du Conseil supérieur de l’Ordre des experts comptables, Béthoux⁴⁸⁵ (2007).

Tableau 92 : Profils professionnels du personnel : niveaux de qualification, âge et ancienneté

Qualification	Niveau de formation en comptabilité de niveau enseignement supérieur	finances et de niveau secondaire	Autres formations	Age	Ancienneté

⁴⁸⁵ Béthoux Raymond, Le personnel des cabinets d’expertise comptable de 1 à 50 salariés, page 16, numéro 396, Revue française de comptabilité, février 2007.

Experts comptables	ESC Nantes+expertise +CAC ESC Nantes+expertise+CA C ESC Bordeaux+expert. +CAC			56 ans 58 ans 47 ans	(Depuis la création 10 ans
Manager	BTS gestion+DECF			50 ans	13 ans
Responsables de dossiers	DUT gestion DUT gestion BTS comptabilité gestion MSTCF DUT gestion DUT gestion DUT gestion BTS comptabilité gestion DUT gestion DUT gestion MSTCF			45 ans 39 ans 53 ans 34 ans 41 ans 42 ans 39 ans 59 ans 35 ans 33 ans 31 ans	15 ans - 14 ans 8 ans 13 ans 13 ans 12 ans 10 ans 10 ans 8 ans 7 ans
Attachés techniques	Deug Eco+DPECF Bac G2+DPECF Deug Anglais+DPECF	BEP compta Bac G2		47 ans 42 ans 37 ans 36 ans 31 ans	15 ans 14 ans 13 ans 13 ans 7 ans
Secrétaire			BTS secr. direction BTS secr. médical BTS secr.	40 ans 37 ans 32 ans	15 ans 13 ans 10 ans

			direction		
--	--	--	-----------	--	--

Deux responsables de dossiers seulement détiennent un Bac+4 (soit 10 % de l'effectif, ce qui est bien inférieur à la moyenne observée dans les cabinets de moins de 50 salariés, qui atteindrait 35 %).

Les experts sont relativement plus âgés que les autres collaborateurs (c'est le motif de l'évaluation du cabinet, en vue de la cession des parts qu'ils détiennent). Les collaborateurs, pour leur part, comprennent deux populations bien distinctes. La première est constituée de personnes de plus de 35 ans (en moyenne l'âge s'établit à 42 ans) de niveau de formation initiale secondaire et qui ont progressé du fait des formations acquises au cours de leur vie professionnelle (mais un seul d'entre eux à obtenu un diplôme, le Diplôme d'études comptable et financier (DECF), après être sorti de la formation initiale). La seconde est une population moins nombreuse de diplômés du supérieur (bac+2 à bac+4) dont l'âge moyen est en dessous de 30 ans (hors secrétaire de direction, 31 ans, si elle est incluse).

L'ancienneté moyenne, de l'ordre de 11 ans est supérieure à celle observée dans les cabinets de moins de 50 salariés et qui représente 8,2 ans en 2004 et 9,6 ans en 2006.

L'organisation de production est relativement classique. Elle est appréhendée en termes d'indicateurs, au travers les temps de travail par catégorie et leur affectation (tableau suivant).

Tableau 93 : Relatif au temps de présence et aux temps productifs

En heures ou en jours	Dirigeants – experts Comptables	Chefs de groupe, Managers	Responsables de dossiers, Attachés techniques	Pool administratif
durée hebdomadaire	52 heures (5,5 jrs)	35 heures (5 jrs)	35 heures (5 jrs)	35 heures (5 jrs)
heures payées	2.704 h.	1.820 h.	1.820 h.	1.820 h.
heures travaillées	2.340 h.	1.575 h.	1.575 h.	1.575 h.
tps non travaillés : (absentéisme)	-	1 %	3 à 5 %	5 à 6 %
temps de formation	3 à 5 jrs/an (24-40h)	3 jours/an (24h.)	4 à 5 jours/an (32 à 40 h.)	2 jours/an (16 h.)
tps de documentation	3 à 5 jrs/an (24-40h)	3 jours/an (24h.)	2 jours/an (16h.) (soit 48 à 56 h.)	
	(soit 48 à 80 h.)	(soit 48 h.)	(soit 48 à 56 h.)	
temps de gestion	1/2 jr/sem. (180h)	1 jour/sem. (360h)	2h/semaine (96 h.)	
temps de formateur	2 jours/an (16h.)	1 jour/an (8 h.)		
temps d'encadrement	1/2 jour/sem. (180h)	1/2 jour/sem. (180h)		
	(soit 376 h.)	(soit 548 h.)		
projets de développement, tps commercial	5 à 7,5 jours/an (soit 40 à 60 h.)	2 jours/an (soit 16 h.)		
total hors production	58 à 65 jours/an (soit 464 à 520 h.)	76,5 jours/an (612 h.)	18 à 19 jours/an (soit 144 à 152 h.)	2 jours/an (soit 16 h.)
% temps hors prod. /temps présence (heures travaillées)	464 à 520h/2.340h. = 20 à 22 %	612 h./1.575h. = 39 %	144 à 152 h./1.575h. = 9 à 10 % (12 à 15 % yc abs.)	16 h./1.575h. = 1 % (6 à 7 % yc abs.)
Temps facturables en production /heures trav.	1.820 à 1.876 h. 78 à 80 %	963 h. 61 %	1.423 à 1.431 h. environ 90 % (85% yc absentéisme)	
% tps facturables /tps payés (2.704h)	1820 à 1876h/2.704h = 67 à 69 %	963 h./1.820 h. = 53 %	1.423 à 1.431/1.820h = 78 %	

L'organisation de production est relativement classique, avec une base horaire hebdomadaire de 35 heures pour les salariés (1.820 heures annuelles payées, pour un temps travaillé de 1.575 heures) et qui est calculée en revanche à 45 heures en moyenne annuelle pour les experts-comptables (2.340 heures annuelles de présence, correspondant à un "temps de travail théorique" de 52 heures sur 45 semaines). Les temps de formation et de documentation correspondent au retour à un "régime de croisière" plus "normal", après le plan 2000-2002. L'absentéisme est stable sur les dernières années.

Sur ces bases, les temps facturables en production représentent environ 3/4 des temps payés pour les "personnels techniques" (responsables de dossiers et attachés techniques) et 2/3 du temps du manager, qui a aussi une fonction d'encadrement des personnels techniciens.

Les experts consacrent une partie de leur temps à des "projets de développement (le manager étant partiellement impliqué), les temps de relations clients qui font partie des tâches des experts (au sens des contacts commerciaux, des rencontres de nouveaux clients) n'étant pas véritablement budgétés.

Les temps de formation, qui sont un facteur classique d'appréciation de la composante « ressources humaines », ainsi que nous l'avons montré dans la première partie de nos

travaux, était à notre sens un indicateur du potentiel de création de richesse future de la société.

C'est pourquoi, nous avons caractérisé la situation avec un plan de formation un peu "marqué", en conséquence d'investissements dans un nouvel outil de production comptable et dans un logiciel de gestion des temps. Ces acquisitions de logiciels se sont accompagnées d'un plan de formation relativement important chez "Exact Compta", en particulier pour le personnel de production avec un impact en termes de trésorerie (les acquisitions étant autofinancées), mais aussi en termes de pertes de production, le personnel ayant mis plusieurs mois pour s'adapter à ces nouveaux logiciels.

Ce plan de formation, synthétisé dans le tableau qui suit, affichait par ailleurs trois axes volontaristes :

- Formation du personnel aux nouveaux outils et logiciels informatiques ;
- élargissement des compétences individuelles et transversales des collaborateurs ;
- formation du personnel aux notions de qualité et à la logique commerciale.

Tableau 94 : Relatif au contenu du plan de formation de la société
(plan pluri annuel)

Années 2000-2002	Dirigeants, experts comptables	Manager	Personnel productif	Pool administratif
Nb h. de formation	effectif : 3	effectif : 1	effectif : 16	effectif : 3
2000 : 1.072 h.	152 h.	92 h.	780 h.	48 h.
2001 : 882 h.	88 h.	64 h.	674 h.	56 h.
2002 : 538 h.	120 h.	18 h.	353 h.	47 h.
total : 2.492 h.	total :360 h.	total : 174 h.	total : 1.807 h.	total : 151 h.
Thèmes de stage	Logiciels comptable et social+gestion	Logiciels comptable et social+gestion	Logiciels comptable et social+gestion	Logiciel de gestion du temps

	de trésorerie, et logiciel fiscal (en partie) Internet/intranet Normes IAS Fiscalité de groupes Logiciel de gestion du temps Méthodologie de travail en commun Gestion des RH Gestion commerciale Accueil et communication	de trésorerie, logiciel fiscal Internet/intranet Normes IAS Fiscalité d'entreprise, Fiscalité personnelle Logiciel de gestion du temps Méthodologie de travail en commun Gestion des RH Gestion commerciale	de trésorerie, logiciel fiscal Internet/intranet Normes IAS Fiscalité d'entreprise, Fiscalité personnelle Bases informatique Logiciel de gestion du temps Méthodologie de Travail en commun Accueil et communication	Internet/intranet Bases informatique Accueil et communi- cation Méthodologie de travail en commun
Minima obligatoire.	360 h.	48 h.	768 h.	144 h.

Référence : l'obligation de 40 heures (5 jours) annuelles de formation pour les experts membres de l'Ordre, 2 jours pour les collaborateurs.

Compte tenu des caractéristiques de la population, nous avons indiqué par ailleurs, que selon les dirigeants, si le plan de formation avait été bien accepté, l'application de certains outils (gestion du temps en particulier) rencontrait des "îlots de résistance".

A ces temps de stages en formation, s'ajoutent des temps d'autoformation, d'acquisition de savoir-faire et d'apprentissage sur les logiciels qui, dans les douze derniers mois, sont plus difficilement mesurables, mais qui peuvent être approchés par une estimation donnée par l'un des dirigeants. Ils représenteraient un nombre d'heures "perdus" en production équivalant à celui des heures de formation elles-mêmes. Ainsi les temps

consacrés à la formation auraient atteint 5 à 6 % des temps de travail en 2000, soit près de 1,3 équivalent temps plein en production, pour revenir entre 2 et 3 % en 2001.

Nous avons posé une hypothèse de progression limitée, de 2 à 3 %, du chiffre d'affaires sur la période. De ce fait, avec un effectif pratiquement stable, seul l'absentéisme maladie pouvant induire quelques modifications d'une année à l'autre, il était possible d'envisager pour l'avenir un potentiel de gains de productivité dans la société.

Les indicateurs relatifs aux compétences et savoir-faire complètent l'analyse. Ils sont ici considérés comme des éléments de l'outil de travail, dès lors que l'entreprise est en capacité de les "conserver", même en cas de départ d'un salarié, c'est-à-dire qu'elle dispose de manière habituelle de la capacité de s'assurer de leur "transfert" entre les personnels.

Il faut considérer que la plupart des approches relatives à la compétence proposent des grilles de lecture de la compétence (avec des échelles mesurant le degré de compétence depuis le niveau de débutant jusqu'au niveau d'expert) qui portent plus particulièrement sur la compétence individuelle des collaborateurs. De ce fait, ces analyses prennent appui sur le postulat implicite selon lequel, si les compétences individuelles existent, la compétence collective existe aussi.

Sur la base des travaux relatifs aux compétences, mais aussi en particulier des grilles proposées par l'Ordre des experts comptables, notre analyse aborde la question de manière un peu différente, en considérant que la compétitivité d'une entreprise est la conséquence de la compétence individuelle des personnels, mais aussi des compétences collectives appréciées à partir :

- De la présence de méthodes, supports et systèmes organisationnels ;
- de l'usage qui est fait de ces méthodes, supports et systèmes. Par exemple, la tenue d'une réunion de coordination hebdomadaire n'est pas suffisante pour juger de la capacité de l'entreprise à s'organiser. En effet, selon son contenu, cette réunion traduit une capacité de gestion des temps des collaborateurs, une capacité à anticiper et à planifier ou seulement la possibilité de gérer les urgences.

Quatre types de capacités, compétences et savoir-faire collectifs sont identifiés, à partir des outils, méthodes et supports mis à la disposition du personnel, mais aussi de l'utilisation qui en est faite, régulière ou non.

Sont présentés dans le dossier soumis à l'évaluation des indicateurs relatifs :

- Aux compétences de gestion des dirigeants ;
- aux compétences de conduite de mission des dirigeants et des cadres de direction ;
- aux compétences techniques (en production) des personnels techniques ;
- aux capacités de transmission des savoirs et d'apprentissage des collaborateurs.

Le postulat sous-jacent est de considérer que ces supports et moyens sont des révélateurs de capacités organisationnelles et que leur présence permet de limiter les aléas inhérents à la forte personnalisation du processus productif dans les petites entreprises.

Les informations portant sur les compétences de direction visent à donner des indications sur les outils et méthodes qui peuvent exister dans la société et qui sont de nature, d'une part à "faciliter" l'organisation des dirigeants, d'autre part à "conserver une mémoire" des actions de développement.

Une conséquence négative de la mise en place de procédures doit toutefois rester à l'esprit, il s'agit du risque d'alourdir de manière inconsidérée les systèmes de gestion de l'entreprise. De ce fait, lors d'une évaluation, l'appréciation qui sera portée par les experts permettra d'apprécier la présence et l'emploi de méthodes et procédures, mais aussi les rigidités qui peuvent en découler.

L'appréciation des compétences de gestion et des dirigeants de la société conduit à s'interroger principalement sur les moyens et méthodes qu'ils ont mis en place.

Les indicateurs relatifs à ces capacités de direction ne portent pas sur les compétences techniques de l'équipe de direction. Dans la profession d'expert comptable, l'appartenance à l'Ordre confère une légitimité technique par elle-même. Dans la plupart des activités de conseil, nous considérons qu'il en est de même, les dirigeants disposant de "bagages culturels" et de compétences professionnelles significatives et le plus souvent issues d'une expérience professionnelle accumulée dans le domaine où ils exercent des années avant l'installation ou la reprise de leur société.

Nous concevons cependant tout à fait que ce point soit discutable. Nous estimons toutefois que dès lors qu'une PME est de manière habituelle en situation de dégager des bénéfices et de faire vivre son ou ses dirigeant(s), on peut supposer que ce(s) dernier(s)

détient(nent) les compétences techniques nécessaires ou à défaut que l'entreprise a recruté les personnels qui en disposent. Le cas de l'entreprise en difficulté est d'une autre nature (les difficultés peuvent provenir, parmi les multiples motifs possibles, du manque de compétences techniques des dirigeants), mais nous avons vu dans l'introduction de cette thèse que les méthodes d'évaluation relevaient d'autres logiques, qui ne font donc pas l'objet de notre approche.

Notre approche des compétences de direction se situe donc spécifiquement dans une optique de nature managériale.

Les indicateurs que nous proposons, présentés sous forme d'un tableau, visent à qualifier trois types d'éléments :

- Les compétences commerciales, considérées sous l'angle de la capacité à formuler et à formaliser une offre adaptée aux besoins des clients et à gérer les litiges ;
- les compétences en matière sociale (il s'agit des capacités de gestion des ressources humaines appliquées à une PME) ;
- les compétences à organiser un système de production et à le gérer.

Dans le cas de "Exact Compta", le dossier soumis aux experts donne les indications suivantes :

- Les compétences techniques des trois dirigeants sont proches, le portefeuille étant réparti de manière à ce que chacun d'eux ait une pratique sur l'ensemble des secteurs. Le choix de la spécialisation n'a pas été fait, de manière à permettre les "relais" sur les dossiers, en cas de besoin (ce qui dans la pratique de l'entreprise est très rare). Une seule exception concerne les activités de Commissariat aux comptes dans le secteur associatif sanitaire et social, qui ne sont réalisées que par un seul des trois experts.
- En ce qui concerne les compétences de direction de la société, le plus jeune de l'équipe a pris en charge les fonctions de gérant de la société, ainsi que toutes les tâches de direction du personnel. Les informations sur la mise en œuvre de ces fonctions sont données dans le tableau ci-après.

Tableau 95 : Portant sur les compétences et savoir-faire de gestion des dirigeants

<p>“Capacités à”, compétences et savoir-faire</p>	<p>Capacités de l’entreprise et de son personnel :</p>	
<p>Capacités commerciales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacités à définir une démarche d’action commerciale (un plan d’action) - capacités à communiquer et à négocier les missions - capacités à identifier les besoins - capacité à élaborer une offre, à définir, élaborer des prestations adaptées à chaque type de clientèle - capacités à établir un devis, à estimer des temps et une facturation - capacités à formaliser les cahiers des charges - capacités à gérer les litiges 	<p>Présence ou non de :</p> <p>Formation au management commercial Support de suivi d’action commercial formalisé : non</p> <p>Liste des prestations du cabinet : non</p> <p>Présentation de “produits” aux collaborateurs</p> <p>Programme de travail informatisé prévisionnel permettant de chiffrer un devis : non</p> <p>les programmes de travail et des fiches de répartition des tâches sont établis pour les missions acceptées par les clients (pas de support pour les missions en négociation)</p> <p>Support de suivi : oui mais c’est un support comptable limité aux impayés, rien sur les pré contentieux</p>	<p>Utilisation :</p> <p>Basée sur la pratique des experts ainsi que sur leur expérience personnelle individuelle (+formation au management pour 2 des 3 experts)</p> <p>Mise à jour uniquement lors des clôtures comptables du cabinet + suivi au coup par coup au rythme de l’évolution des litiges</p>
<p>Capacités de gestion sociale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacités à recruter - capacités à encadrer et définir un plan d’évolution au sein du cabinet, à rémunérer : 	<p>Présence de :</p> <p>Le gérant a suivi une formation à la gestion des RH</p> <p>Supports : présence d’une grille de postes avec tâches, compétences et profils de formation requis</p>	<p>Utilisation et mise à jour :</p> <p>A jour, car établie suite à la formation (2000)</p> <p>Systematique pour les nouveaux salariés.</p>

<p>- capacités à gérer les conflits</p> <p>Capacités à sécuriser le social :</p>	<p>Rien de formalisé : au coup par coup</p> <p>Selon les demandes des collaborateurs</p> <p>Rien de formalisé, excepté pour les nouveaux embauchés : système de tutorat mis en place qui permet de traiter certaines difficultés (voir + bas)</p> <p>Contrats de travail, feuilles de paye : mis à jour lorsqu'un changement intervient</p> <p>Heures suppl., complémentaires, : suivi mensuel (rarement payé, récupérations)</p> <p>Présence d'un dossier administratif à jour sur tous les aspects juridiques pour chaque collaborateur</p>	<p>Cas par cas pour les autres</p> <p>Systematique</p> <p>Suivi mensuel</p> <p>Contrôle une fois par an</p>
<p>Capacités de gestion de production :</p> <p>- capacités à répartir un portefeuille de dossiers et/ou de clients</p> <p>- capacités à réguler en fonction du déroulement des dossiers</p> <p>Capacités à sécuriser les dossiers :</p>	<p>Présence de :</p> <p>Support de suivi sur l'affectation des missions : non</p> <p>Modalités de répartition des missions :</p> <p>au cas par cas, en fonction de la charge de travail et si possible des compétences</p> <p>Modalités de contrôle prévisionnel de la charge de travail : +/-</p> <p>Les programmes de travail prévisionnels sont établis sur des</p>	<p>Utilisation et mise à jour :</p> <p>Par le dirigeant qui occupe les fonctions de gérant</p> <p>Par le dirigeant qui occupe les fonctions de gérant, mais au cas par cas, lors de l'affectation des nouveaux dossiers</p> <p>Vision d'ensemble</p> <p>Parfois tous les 15 jrs,</p>

	temps normés mais les ajustements en cours de mission sont limités Modalités de régulation de la charge de travail : réunions de régulation et de coordination : oui : hebdomadaire tableau de suivi de déroulement des dossiers calendrier des missions : oui Supports : les supports ordinaires fiche de supervision : oui dossier permanent par client : oui dossier annuel par client : oui Fiches de travail spécialisées : oui Courriers types : oui Listes de demandes d'informations : oui	compensée alors par une régulation individuelle au cas par cas (“dans les couloirs”) mis à jour régulièrement, permet une alerte efficace des dirigeants mise à jour systématique (contrôlés en fin de mission) utilisation à la carte (supports non mis à jour depuis 2-3 ans)
--	--	--

L'action commerciale est assurée par chacun des experts, en fonction de leur disponibilité, lorsqu'il s'agit de rencontrer de nouveaux clients ou de représenter le cabinet. Les supports commerciaux sont quasi inexistantes (à l'exception des cartes de visite), mais lors d'une réunion d'un peu plus d'une heure, les experts ont décliné à tous les collaborateurs un modèle de présentation des “produits” que le cabinet est susceptible de proposer, accompagné d'indications sur la manière de présenter ces produits (le produit “établir les feuilles de paye» consiste à...). Seules des notes manuscrites de présentation sont disponibles.

La gestion des litiges est surtout conduite a posteriori (comme dans nombre de cabinets) et le cabinet ne dispose que d'un seul moyen de détecter les problèmes : les réunions de régulation, ce qui ne permet pas d'anticiper, mais seulement d'opérer des ajustements.

En matière de gestion sociale, les trois experts ont toujours été très attentifs au formalisme des contrats, des avenants, au respect des classifications conventionnelles, notamment. Sur les autres aspects, suite à sa formation à la gestion des ressources humaines, le gérant a commencé à mettre en place quelques supports (en particulier en recrutement et sur les rémunérations). La gestion des conflits est assurée par l'expert qui occupe la fonction de gérant, tandis qu'un système de tutorat fonctionne avec les nouveaux recrutés. Un responsable de dossier et un attaché technique sont chargés de faire vivre ce tutorat. Un tuteur est désigné pour tout nouvel arrivant, lui assurant, d'une part une entrée plus rapide dans les modes de fonctionnement de la société, d'autre part un "droit de tirage" pour bénéficier de formation en fonction de ses besoins (logiciels ou points techniques).

En matière de suivi de production, comme tous les cabinets, "Exact Compta" dispose de référentiels professionnels qui sont constitués de check list d'informations à collecter et de tâches de base à réaliser. En revanche, en termes de méthodes de travail, seules quelques fiches de travail spécialisées sont écrites.

L'historique des dossiers, particulièrement pour les anciens clients, est souvent détenu par certains collaborateurs, ou par l'expert concerné, mais il n'est pas toujours formalisé de manière complète dans les dossiers clients permanents.

En ce qui concerne **les compétences du personnel d'encadrement**, seconde série d'information sur les capacités de l'équipe de direction, là encore, les données ne portent pas sur les compétences techniques propres aux métiers de la comptabilité détenues par ces personnels, mais sur les "compétences organisationnelles" qui permettent de réaliser les prestations demandées par les clients.

Les "clefs de lecture" concernent l'encadrement intermédiaire. Il s'agit en particulier des managers non experts comptables et des chefs de groupe ayant la responsabilité d'un portefeuille de dossiers.

Ces clefs de lecture visent à identifier :

- Les capacités à définir en termes productif et opérationnel, dans une logique coût / efficacité permettant, du point de vue de l'entreprise, de dégager une marge, du côté du client, d'obtenir une réponse adaptée en termes de prestations ;
- à traiter les difficultés ;

- à sécuriser les dossiers.

Pour caractériser "Exact Compta", nous avons pris en référence des pratiques usuelles en cabinet, sans rechercher l'exhaustivité, mais en considérant le fonctionnement courant d'une petite entreprise exerçant de telles activités.

Les indications qui ont pu être établies et proposées dans le dossier soumis aux experts sont présentées sous forme d'un tableau.

Tableau 96 : Portant sur les compétences et savoir-faire de conduite de mission du personnel d'encadrement

Personnels Concernés	"Capacités à", compétences et savoir-faire	Capacités de l'entreprise et de son personnel :	
Managers, chefs de groupe Chefs de mission	Capacités à : - mettre en place des prestations adaptées à chaque type de clientèle - mettre en oeuvre les prestations et à réguler en fonction des difficultés - sécuriser ; contrôler un dossier de travail (en lien avec les normes	Présence de : Support : liste de prestations : non Méthodologies : - prestations comptables : Grille de diagnostic systématique préalable de l'organisation comptable client : depuis quelques mois Grille d'analyse préalable aux prestations comptables, fiscales, sociales... : non - pour les prestations comptables : utilisation du cadre du dossier annuel et des grilles de supervision - autres prestations :	Rythme d'utilisation et mise à jour : La part de "pratique personnelle" est importante sur chacun de ces aspects Pour les nouveaux clients un support d'analyse de leur organisation comptable a été mis en place et commence à être utilisé. Difficulté : facturer le temps passé, mais retour sur investissement futur probable par une meilleure évaluation du contexte La part de pratique

	professionnelles) - encadrer, accompagner, former les collaborateurs	(conseil, formation, formation du personnel des clients...) : pas de support - référentiels et documents de travail de la profession ou internes pas de support : pratiques individuelles	personnelle est importante. Recours aux supports de la profession, mais en petit nombre, sans réelle mise à jour
--	--	--	---

Les méthodes de travail, comme dans nombre de petits cabinets sont acquises "sur le tas". Les supports techniques sont limités. Les apprentissages sont facilités chez "Exact Compta" par la stabilité de l'effectif. Un accroissement du turn over aurait pour conséquence de fragiliser l'entreprise, car la mémoire des méthodes de travail n'est présente que du fait des personnes en charge des dossiers.

La mise en place d'une grille d'analyse préalable de l'organisation comptable du client, utilisée avec les nouveaux clients est effective depuis plusieurs mois et vise d'une part à "éviter les surprises" résultant d'une mauvaise appréciation de la situation, d'autre part à proposer une prestation de conseil, avec à court terme, l'objectif de mieux valoriser les prestations.

La "sécurisation" des dossiers est respectée au travers des normes professionnelles.

La troisième série d'informations concerne plus spécifiquement le "personnel de production", les salariés qui assurent les prestations d'un point de vue technique, qu'ils soient directement en contact avec le client, en "front office", ou en "back office".

Dans la petite entreprise, nous considérons que la distinction est souvent artificielle et que l'ensemble de l'équipe est en situation d'être en contact avec les clients (ne serait-ce que parce que la polyvalence est souvent la règle sur un certain nombre de tâches dans ces entreprises). Nous entendons bien que ce point est discutable, qu'il soulève la question de la nature de la relation commerciale qui est mise en œuvre dans l'entreprise, au-delà du fait que c'est le dirigeant qui détient le pouvoir de négociation et d'arbitrage vis-à-vis des clients.

Nous avons considéré, en lien avec les travaux sur la servuction, que dans la PME, les compétences visant en particulier à fidéliser la clientèle doivent être détenues par tous

les personnels susceptibles d’être en relation avec les clients, que ce soit de manière régulière, parce que le collaborateur est en charge d’un dossier et donc d’un client spécifique, ou parce qu’en l’absence de la personne en charge du dossier, un autre salarié doit pouvoir suppléer et répondre à une demande du client. Les éléments d’informations fournis dans le dossier s’inscrivent dans cette logique.

Pour ces personnels, les indicateurs relatifs aux compétences que nous avons proposés concernent plus particulièrement des domaines liés au relationnel et à la “régulation” interne et externe, vis-à-vis du client :

- Les capacités à détecter des difficultés et à alerter ;
- les capacités à répondre aux attentes du client non pas d’un point de vue technique (les compétences techniques sont considérées comme détenues par les personnels), mais sous l’angle de la relation et de la “communication” commerciale ;
- les capacités d’apprentissage, à se former, mais aussi à réguler et à coopérer, qui sont présentées dans un tableau spécifique, car de nature différente des précédentes.

Appliquée à “Exact Compta”, la grille de lecture prend aussi appui sur les outils, méthodes et procédures qui relèvent des règles professionnelles de l’Ordre des experts comptables qui, ainsi que nous l’avons vu précédemment, imposent la présence d’un certain nombre de supports d’information (les dossiers permanents relatifs à chaque client, les documents de travail, récapitulatif dans le tableau ci après).

Tableau 97 : Relatif aux compétences et savoir-faire et moyens du personnel en production*

Personnel s concernés	“capacités à”, compétences et savoir-faire*	Capacités de l’entreprise et de son personnel observées sur la base de : la présence de procédures et méthodes de leur emploi	
Responsa bles de dossiers Attachés technique	Capacités à : - traiter les problèmes rencontrés, à gérer les délais, à alerter en lien (avec les normes de la profession)	Présence de supports : Les supports professionnels usuels sont utilisés : Dossiers permanents : oui Dossiers annuels : oui Documents de travail : oui	Utilisation et mise à jour : régulière (fin mission) en cours de mission

s	- expliquer les problèmes au client et les correctifs à apporter - éventuellement : encadrer, accompagner, former, le personnel de son client - fidéliser la clientèle	Manuels de procédures : oui Régulation et retour vers l'expert signataire selon les problèmes : assuré sur chaque dossier par le responsable de dossiers Suivi commercial de la clientèle : Pas de support, hors dossiers permanents obligation d'un entretien client tous les trimestres au téléphone si pas de contact récent (pour les clients "récurrents")	en cours de mission utilisés surtout par les nouveaux collaborateurs basée sur l'expérience de chaque personne formation à l'accueil client pour tous les collaborateurs + fiche de suivi des appels pour chaque responsable de dossier
---	--	--	---

* Le niveau des qualifications du personnel étant connu par ailleurs, ce critère ne doit pas être considéré comme discriminant dans cette partie de l'analyse. De ce fait, tant pour les dirigeants que pour les collaborateurs, les connaissances techniques (relatives à la production des dossiers) sont exclues du champ et les informations données portent sur les compétences organisationnelles "transversales".

Chez "Exact Compta", les dossiers permanents qui répondent aux exigences spécifiques de la profession ne comportent que les informations de base et les dossiers annuels sont succincts. Le départ d'un collaborateur se traduit donc par une déperdition d'informations pratiques. Le risque est important sur certains dossiers. Tous les petits dossiers, ainsi que quelques gros dossiers, reposent sur un seul collaborateur, l'expert étant pour l'essentiel présent dans la phase de fin de mission.

La régulation sur les dossiers est largement informelle. L'obligation d'un entretien téléphonique trimestriel avec tous les clients est mise en place depuis quelques années. Elle a permis de manière certaine de conserver trois clients (au moins ?), qui pensaient changer d'expert comptable.

Pour autant, il n'existe pas d'outil formalisé de suivi de clientèle permettant aux experts comme aux collaborateurs de connaître la qualité commerciale de chaque client (en fonction du chiffre d'affaires qu'il génère, de sa rentabilité, de sa qualité – au niveau du relationnel, de sa satisfaction des services rendus, des délais de règlements -). Dès lors il n'y a pas de différenciation possible sur le service rendu, qui permettrait la mise en place d'une réelle politique de fidélisation de la clientèle. La mise en place de l'obligation d'un contact par trimestre est cependant la première étape engagée par les dirigeants de Exact-Compta. Elle s'accompagne d'une prise de conscience par les collaborateurs de l'intérêt de la présence de ce relationnel.

En ce qui concerne **les compétences d'apprentissage et de régulation interne**, les indicateurs proposés complètent l'approche classique portant sur le contenu du plan de formation (tableau 98).

Tableau 98 : Portant sur les "capacités d'apprentissage" du personnel

	Les procédures et méthodes existantes :	
Modalités d'apprentissage du personnel	Présence de procédures et méthodes : Plan de formation : oui (voir fiches précédentes) Réunions de travail portant sur des aspects techniques, ou relatifs aux méthodes utilisées : les experts ou le chef de groupe font des apports d'informations en fonction des besoins tout au long de l'année sur des thèmes particuliers qui intéressent tous les collaborateurs (les nouveautés de la fiscalité des entreprises ou des personnes chaque année) ou certains d'entre eux seulement (un changement en matière sociale qui a conduit les experts à prendre une option de traitement ou d'analyse)	Rythme d'utilisation et de mise à jour : à la carte
Modalités de régulation	Dossier individuel des collaborateurs : oui Contenu essentiellement administratif Fiches individuelles de suivi formation par collaborateur : oui + formulation par chaque collaborateur de ses attentes et des jugements qu'ils formulent sur les formations suivies (intérêt, opérationnalité de chaque formation)	pas de dossier individuel à jour (hormis les éléments administratifs), fiches mises à jour de manière irrégulière
Modalités d'apprentissage destinées aux nouveaux salariés	Réunions hebdomadaires de régulation et de coordination : oui Support sur la charge de travail par collaborateur : oui Présence de : Un collaborateur référent pour chaque nouvel entrant dans l'entreprise : oui Modalités d'accompagnement individuel et possibilité d'une mini-formation interne avec quelques 1/2 journées à la carte	suivi mensuel visant surtout au contrôle de la productivité Rythme d'utilisation et de mise à jour : pour chaque arrivant défini en fonction de ses besoins en cours d'année (droit de tirage)

Bien que l'entreprise ait mis en place un plan de formation important, le suivi précis du "retour sur investissement" est limité et les dirigeants apprécient l'efficacité surtout de manière intuitive et non par une approche formalisée. Cette approche existe en théorie, grâce aux fiches individuelles du personnel qui détaillent les formations suivies et leur intérêt pour chaque collaborateur, mais leur dernière mise à jour date de deux ans (après

la première année du plan). La société ne dispose pas de dossier individuel qui soit véritablement complet par collaborateur (excepté la partie portant sur la dimension administrative de la gestion du personnel).

Les nouveaux arrivants bénéficient d'un accompagnement particulier qui fonctionne, le "collaborateur référent" disposant d'un temps de tutorat qui est négocié au coup par coup avec le manager.

Au terme de cette section, nous disposons donc de deux séries d'informations, la première de nature "classique" (bilans, comptes de résultats, clientèle, données sociales), la seconde portant de manière plus spécifique sur un certain nombre de caractéristiques immatérielles de l'entreprise, appliquées à la société virtuelle "Exact-Compta".

La première série d'informations, de facture classique, permet "d'étalonner" l'entreprise à partir des référents habituels. Le second ensemble de données doit en principe permettre d'améliorer la valorisation de cette société. Les indicateurs d'analyse de notre société virtuelle étant définis, la démarche d'évaluation et le processus d'expérimentation mis en place doivent maintenant être précisés.

La deuxième section de ce chapitre présente la méthode et la démarche validation qui ont été retenues.

2. La démarche de validation

La démarche de travail retenue dans cette thèse est « calquée » sur le processus que présentent par exemple Igalens et Roussel⁴⁸⁶ (1998, page 21) en matière de recherche. Elle consiste en une analyse des différents travaux portant sur la question traitée, de manière à identifier les enjeux et à définir les concepts utilisés, sous les différents angles d'approche de la gestion et une validation prenant appui sur des instruments de mesure.

Cette thèse s'appuie sur une démarche d'analyse, au sens que lui donnent Crozier et Friedberg (1981, page 217), c'est-à-dire sur une démarche dont l'objectif est d'établir un phénomène nouveau et d'en comprendre la logique. Il ne s'agit pas d'un processus de théorisation issue de la logique positiviste correspondant à la démarche qui consiste à

⁴⁸⁶ Igalens Jacques, Roussel Patrice, Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines, collection recherche en gestion, Economica, 207 pages, mars 1998.

déduire, à partir de principes généraux, des lois universelles qui régissent les phénomènes de même nature (Thiéart⁴⁸⁷, 1999). Il s'agit en revanche de proposer un cadre conceptuel d'analyse, puis de définir un processus de recueil, de traitement et d'interprétation de données de nature quantitative ou qualitative (Crozier et Friedberg, 1981, op. cité, page 410 ; de Ketele et Roegiers⁴⁸⁸, 1993). Ce cadre vise :

- À rendre visibles les phénomènes ;
- à les expliciter.

Il s'agit donc d'un travail exploratoire, qui se distingue des travaux descriptifs et des travaux prédictifs et qui dépasse la démarche de l'étude, telle que l'analysent Evrard, Pras et Roux⁴⁸⁹ (1993). Ces auteurs distinguent les études des recherches, en considérant (tableau 99) qu'un travail de recherche a vocation à être :

- Reproductible (repris dans les mêmes conditions et sur le même terrain, les résultats obtenus seront identiques) ;
- généralisable (il est possible d'extrapoler les résultats et conclusions de la recherche à l'ensemble du domaine d'investigation ou à un domaine plus large) ;
- cumulatif (la recherche prend appui sur des travaux antérieurs connus, pour les confirmer, les compléter ou ouvrir d'autres champs).

⁴⁸⁷ R.A.Thiéart (1999, pages 20 à 32) oppose en termes épistémologiques trois paradigmes de recherche : le positivisme, qui suppose la présence de lois universelles qui permettent d'expliquer la réalité, par nature objective ; l'interprétativisme fondé sur la compréhension et l'explication des phénomènes et le constructivisme qui s'appuie sur ces questions de compréhension et d'interprétation et qui y ajoute le fait que l'acte de compréhension dépend de la démarche de construction de la réalité qui est mise en œuvre. Ces deux derniers paradigmes postulent qu'il n'existe pas de critère de validité unique. Du fait de la subjectivité du chercheur (qui provient de son histoire, de ses connaissances), les critères de validité sont « contextualisés », en fonction de la nature de la connaissance produite. Thiéart Raymond Alain et collectif, Méthodes de recherche en management, Dunod, 535 pages, janvier 1999, voir aussi Le Moigne Jean Louis, Les épistémologies constructivistes, Presses Universitaires de France, 1995 : pour cet auteur, la validité d'un critère dépend de son « enseignabilité », c'est-à-dire qu'il considère que des connaissances sont démontrées lorsqu'elles sont argumentées, enseignables et intelligibles par des tiers.

⁴⁸⁸ Ketele Jean-Marie de, Roegiers Xavier, Méthodologie du recueil d'information : fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents, série 3 Méthodologie de recherche, De Boeck Université, 226 pages, 1993. Pour ces auteurs (page 16), le recueil d'informations est défini comme « un processus organisé mis en œuvre pour obtenir des informations auprès de sources multiples en vue de passer d'un niveau de connaissance ou de représentation d'une situation donnée à un autre niveau de connaissance ou de représentation de la même situation, dans le cadre d'une action délibérée dont les objectifs ont été clairement définis et qui donnent des garanties suffisantes de validité. »

⁴⁸⁹ Bien que leur vocation soit différente, études et recherches visent des objectifs similaires (page 28) :

- explorer, comprendre des phénomènes, des situations ;
- décrire, observer des phénomènes ;
- vérifier, c'est-à-dire notamment expliquer ou prédire des résultats, des causalités ;
- maîtriser (pour déboucher sur une prise de décision).

Evrard Yves, Pras Bernard et Roux Elyette, Market : Études et recherches en marketing, fondements et méthodes, Nathan, 629 pages, mai 1993.

Tableau 99 : Distinction entre études et recherche

Caractères	Etudes	Recherche
Reproductible	Reproductibilité indispensable	Reproductibilité indispensable
Généralisable	Faible préoccupation des limites de généralisation hors du contexte spécifique de l'étude (à nuancer)	Indication claire des limites de généralisation de la recherche
Cumulatif	Caractère cumulatif souvent sommaire et portant sur les données secondaires et les méthodes	Caractère cumulatif poussé portant sur les théories, les concepts et les méthodes

Source : Y. Evrard, B. Pras, E. Roux, 1993, page 50.

Dans ce cadre, Evrard, Pras et Roux (1993, pages 21 à 26, op. cité) isolent quatre types de familles d'analyse :

- De type exploratoire ;
- descriptives⁴⁹⁰ ;
- explicatives, prédictives et causales⁴⁹¹ ;
- d'aide à la décision⁴⁹² (les trois précédentes étant le plus souvent utilisées en préalable à cette dernière famille de méthode).

Bonoma⁴⁹³ (1985) ajoute un cinquième type de recherche, la recherche étude de cas.

⁴⁹⁰ Les études et recherches descriptives permettent d'observer, de décrire un phénomène, de visualiser une situation, de classer des variables ou des observations, ce qui suppose de disposer d'une démarche d'observation et d'hypothèses de travail à valider ou à infirmer et d'un échantillon de taille suffisante pour représenter la population-mère. Les données exploitées sont généralement quantitatives, les méthodes d'analyse exploitées dépendant de l'objectif recherché.

⁴⁹¹ Les études et recherches explicatives, prédictives ou causales visent tout d'abord à expliquer, puis sur la base des données fournies, à prédire des phénomènes ; ce qui suppose la possibilité pour celui qui met en œuvre d'identifier des causalités, puis d'inférer des relations de causalités (qui ne peuvent jamais être prouvées, car un même phénomène a souvent plusieurs causes), de considérer que ces relations causales sont reliées de manière probables entre elles.

⁴⁹² Les systèmes d'aide à la décision sont mis en œuvre lorsqu'il est possible de structurer les connaissances sous formes d'outils (voir sur chacun des thèmes Evrard, Pras et Roux, pages 22 à 28, 1993, op. cité.).

⁴⁹³ Les recherches études de cas, sont définies par Bonoma comme « une description obtenue directement d'une situation managériale, à partir d'interviews, d'archives, d'observations ou de toute autre source d'information, construite pour rendre compte du contexte situationnel dans lequel le comportement s'inscrit » (Bonoma T., Case research in marketing : opportunities, problems and process, pages 199 à 208, Journal of marketing research, mai 1985). Cette méthode, surtout utilisée en sciences sociales, en management et en analyse des organisations pose cependant quelques difficultés, au nombre desquelles on compte le coût, la

Les études et recherches exploratoires peuvent être utilisées, soit pour explorer un phénomène vague, en vue de déterminer des propositions précises ou des hypothèses, soit pour comprendre et analyser en profondeur un phénomène, qui, du fait de sa complexité ou de ses subtilités, ne permet pas de manière immédiate une approche quantitative ou formalisée (Dégot⁴⁹⁴, 1987).

L'exploration vise à acquérir une vision aussi complète que possible du phénomène étudié et il est possible de "s'en arrêter là". La compréhension suppose de manière indissociable une exploration qui peut être préalable ou conduite en même temps en fonction de l'objet de la recherche.

Les études et recherches exploratoires se caractérisent toujours par quatre éléments :

- Un échantillon de faible taille, du fait de la lourdeur et du coût de traitement des informations et des données ;
- une interaction entre observateur et observé qui induit des problèmes particuliers ;
- un observateur qui est aussi instrument d'analyse du fait du rôle fondamental que joue l'interprétation ;
- un recueil de données qualitatives, qu'il s'agit de classer et de codifier, en vue de l'analyse (des données nominales qui permettent le recensement d'informations et qui peuvent donner lieu à classement et mesure de leur fréquence d'apparition en termes statistiques). Caumont⁴⁹⁵ (1991) en particulier, montre que les enquêtes qualitatives peuvent être employées en tant que telles comme outils de référence ou bien à la suite d'un "quantitatif", afin d'éclairer certains résultats.

longueur du traitement des informations, la difficulté d'accès aux décisionnaires et la difficulté à faire accepter la nouveauté de la méthode du fait de la résistance au changement exprimée par certains professionnels (Evrard, Pras, et Roux, 1993, op. cité, page 85).

⁴⁹⁴ Il faut considérer aussi, comme le montre Dégot, qu'un certain nombre de décisions ne peuvent plus aujourd'hui être quantifiées au sens « habituel » où la programmation d'investissement le permettait dans le passé, ce qui est en particulier le cas des décisions d'organisation, pour lesquelles le chiffrage des coûts est relativement difficile à effectuer et qui peuvent être prises sur des critères de nature différente, prenant appui sur des critères culturels internes en particulier. Pour Dégot, il n'est plus possible de développer des approches classiques de type « coût-efficacité » et les travaux d'études préalables viseraient plutôt à déterminer les conditions de vraisemblance des solutions envisagées. Voir Dégot Vincent, L'argumentation des décisions économiquement non quantifiables (ou « argumentation molle »), Revue Economie et sociétés, série Sciences de gestion, pages 85 à 108, tome XXI, numéro 6, publié avec le concours du CNRS, Presses universitaires de Grenoble, juin 1987.

⁴⁹⁵ Caumont Daniel, Les études qualitatives face aux normes de la recherche, cahier de recherche, numéro 91.6, ICN Recherche, Université de Nancy II, 29 pages, 1991.

Ainsi que le rappellent ces auteurs, l'analyse exploratoire est destinée, soit à donner une vision aussi complète que possible du thème étudié, soit à comprendre des phénomènes. Dans ce dernier cas, l'approche exploratoire n'est plus une étape préalable incluse dans un processus plus global, mais une démarche d'analyse à part entière.

Notre démarche de type monographique doit en l'occurrence nous permettre de tirer des enseignements de l'évaluation qui est faite de la société virtuelle constituée et appréciée par les experts sur la base de différents indicateurs issus des travaux sur les composantes immatérielles des entreprises.

Compte tenu de cet objectif qui vise à compléter les démarches actuelles des indicateurs de mesure de la valeur immatérielle de l'entreprise et du processus exploratoire de notre démarche, en termes de mode opératoire, nous avons par ailleurs retenue la méthode Delphi. En effet, elle est propre à répondre aux attentes de cette thèse dans la mesure où il ne s'agit pas de valider des informations existantes, mais plutôt d'éclairer un aspect particulier de l'évaluation d'entreprise et d'apprécier les indicateurs que nous avons défini d'un point de vue théorique, puis appliqué de manière monographique à une situation d'entreprise.

Nous verrons dans une première sous-section que la méthode Delphi, qui fait partie des outils de type exploratoire. Nous présenterons ensuite, dans une seconde sous-section, les caractéristiques de la démarche de validation que nous avons définie.

2.1. La méthode Delphi

Après avoir présenté dans une première sous section de manière générale la méthode Delphi, les principales variantes, et les fondements théoriques sur lesquels elle prend appui, nous caractériserons dans la sous section 2 les principes, les modalités de mise en œuvre et les limites de la méthode.

2.1.1. Présentation générique de la méthode Delphi et de ses principales variantes

La méthode Delphi, ou méthode de Delphes, tire son nom selon Ducos⁴⁹⁶, de l'acception anglaise de la ville de Grèce antique connue pour son oracle. Elle a été développée notamment par Olaf Helmer et la Rand Corporation dans les années cinquante et soixante aux Etats-Unis, dans le cadre de travaux de prévisions à long terme, à un horizon de cinq à dix ans, pour la défense nationale (Linstone et Turoff⁴⁹⁷, 1975). A l'origine, il s'agissait de la mise au point d'une série de brainstorming à distance, permettant d'éviter les effets d'influences qui jouent sur le jugement individuel des experts lorsqu'ils sont confrontés les uns aux autres (Héraud, Munier et Nanopoulos⁴⁹⁸, 1997, page 35).

Elle s'apparente à la famille des méthode subjectives, c'est-à-dire celles dont le processus de formulation des résultats n'est pas explicité et est inséparable de la personne qui l'énonce (Lambin⁴⁹⁹, 1994, page 251), construite sur une démarche analytique ou causale, d'analyse de facteurs explicatifs. Bell (1976, page 247, op. cité) qualifie pour sa part la méthode Delphi de méthode intuitive.

Elle s'oppose aux démarches dites objectives, mais qualifiées aussi de naïves par certains auteurs (Lambin, 1994, op. cité), dans lesquelles les prévisions sont obtenues soit par extrapolation, soit par analyse morphologique. Par extrapolation, la prévision est obtenue à partir de l'observation des régularités ou irrégularités des phénomènes sur une période passée et par prolongation des tendances antérieures. L'analyse morphologique consiste en une étude systématique de toutes les possibilités envisageables dans un souci d'exhaustivité, ce dernier aspect étant souvent difficile à atteindre (Schméder⁵⁰⁰, 1988).

En "univers incertain", le recours à une démarche de type intuitif offre la possibilité de disposer d'une pluralité et d'une complémentarité d'approches et d'analyses qui enrichissent la lecture des phénomènes. La méthode Delphi ne vise pas à obtenir une seule réponse, ni même à parvenir systématiquement à un consensus. Elle permet en

⁴⁹⁶ Ducos Gilbert, Delphi et analyses d'interactions, pages 37 à 44, numéro 71, Futuribles, novembre 1983.

⁴⁹⁷ Harold A. Linstone, Turoff Murray, The Delphi Method, Addison Wesley Publishing Company Inc., 614 pages, 1975 (ouvrage collectif sous la direction de ces deux auteurs).

⁴⁹⁸ Héraud Jean-Alain, Munier Francis, Nanopoulos Kostas, La méthode Delphi : une étude de cas sur les technologies du futur, pages 33 à 53, numéro 218, Futuribles, mars 1997.

⁴⁹⁹ Lambin Jean-Jacques, Le marketing stratégique : une perspective européenne, 3ème édition, Ediscience international, 587 pages, 1994.

⁵⁰⁰ Schméder Geneviève, Prévision technologique : rétrospective critique, pages 3 à 21, numéro 124, Futuribles, septembre 1988.

revanche de disposer d'une gamme de possibilités, d'un éventail d'opinions, ou de réponses, dont certaines peuvent être non conformistes, dès lors qu'elles sont justifiées par leur auteur (Wheelwright et Makrkidakis⁵⁰¹, 1973 et 1983, page 274). Ainsi que le montre Kaufmann⁵⁰² (1972), la part de l'intuition, qui n'est pas le fruit de raisonnements séquentiels programmables [...] est imprécise, assez floue, évolutive, mais constitue la supériorité de l'homme sur les machines actuelles de traitement de l'information.

Les formes de recherche qui visent, en termes méthodologiques, à des problématiques qui consistent à tirer des connaissances valides à partir de données subjectives peuvent être considérées valides en termes scientifiques⁵⁰³ dès lors que la production de connaissances s'appuie sur un dispositif de recherche (Plane⁵⁰⁴, 2000, page 26).

La méthode est donc de type inductif, plutôt que déductif. En effet, la démarche déductive consiste à partir des connaissances acquises (théories et concepts), à émettre des hypothèses, puis à les tester à l'épreuve des faits. En revanche, lorsqu'il s'agit d'une démarche de type exploratoire, la démarche inductive s'appuie sur un nombre limité d'observations, sur la base desquelles il sera inféré des hypothèses et/ou des théories, dont il faudra ensuite vérifier la pertinence ou les possibilités de généralisation.

La méthode Delphi est une méthode d'analyse dite structurée comme la méthode duale et la grille de Kelly, en opposition aux méthodes dites non structurées comme l'entretien non directif ou le "brainstorming" (Pras et Tarondeau⁵⁰⁵, 1981).

⁵⁰¹ Makrkidakis Spyros, Wheelwright Steven C., Méthodes de prévisions pour la gestion, Editions d'Organisation, 351 pages, 1983, traduction de Forecasting methods of management, John Wiley and sons Incorp., 1973.

⁵⁰² A. Kaufmann, page VI, préface de « La prévision à long terme par la méthode Delphi », de N. Dalkey, B. Brown et S. Cochran, Dumod, 206 pages, 1972.

⁵⁰³ Méthode scientifique : méthode qui vise généralement à la vérification d'hypothèses engendrées par une théorie. Après élaboration, une étape de mise à l'épreuve des hypothèses permet de dégager des conclusions basées sur les faits, qui confirment ou infirment les hypothèses. Des conclusions ou inférences sont évaluées en vue de vérifier leur validité et les généralisations possibles (voir S.W. Cook, C. Sellitz et L.SL Wrightsman, page 49, in : Les méthodes de recherche en sciences sociales, Les éditions HWR de Montréal, 605 pages, 1977 (traduit de Research methods in social relations, third edition, Holt, Rinehart and Winston Incorp., 1976 et 1951-1953).

⁵⁰⁴ Plane Jean-Michel, Méthodes de recherche-intervention en management, 256 pages, L'Harmattan, janvier 2000.

⁵⁰⁵ Ces deux méthodes ne seront qu'évoquées dans le cadre de cette thèse, compte tenu de leur finalité, qui vise à donner une pondération statistique d'apparition des phénomènes étudiés. La méthode duale, qui s'applique en quatre étapes, consiste à identifier auprès d'une population une liste de caractéristiques portant sur le phénomène étudié (étape 1), puis à obtenir pour chaque individu des scores permettant de juger de l'importance de chacune des caractéristiques (étape 2, scores de « déterminance » pour Pras et Tarondeau, page 53). Après calcul des scores moyens (étape 3), les caractéristiques sont sélectionnées d'après les scores moyens obtenus, par ordre d'importance (étape 4). Cette méthode ne peut être réalisée qu'en entretien, ce qui induit des phénomènes d'influence relationnels liés à l'interaction enquêteur - enquêté. La grille de Kelly s'attache pour sa part, sur la base de la liste d'items à étudier (marques, objets...), à obtenir des personnes interrogées des caractéristiques portant sur ces items, présentés par

Parmi les méthodes exploratoires, Delphi est utilisée traditionnellement en prospective, particulièrement dans le cadre de processus de décisions de planification qui engagent l'entreprise sur le long terme et non récurrentes, qualifiées par Le Moigne (1974, page 75, op. cité) de décisions non structurées ou hybrides (tableau 100).

Tableau 100 : Schéma de synthèse sur la classification des décisions et exemples d'algorithmes

Classification par méthode	classification par niveau Décisions de régulation	décisions de pilotage	décisions de planification
Décisions programmables	- tables de décisions - schémas cybernétiques simples	- modèles comptables budgétaires - statistiques, régressions, lissages...	- graphes et PL complexe (variables mixtes)
Décisions structurées	- méthode PERT - statistiques descriptives	- simulation budgétaire - simulation de MonteCarlo et file d'attente - programme linéaire à variables continues	- simulation et analyse bayésienne (type modèle de D.B. Hertz)
Décisions non structurées ou hybrides	- simulation comptable de trésorerie	- analyse bayésienne	- Méthode Delphi

séries aléatoires de trois, puis à classer les items en fonction de ces caractéristiques. On dispose alors d'une matrice croisant items et caractéristiques sur laquelle il est possible d'effectuer en particulier des analyses de corrélation. Outre sa complexité, Pras et Tarondeau estiment que les données obtenues (du fait des croisements) sont parfois difficilement exploitables, surtout en ce qui concerne des items peu connus. La méthode suppose aussi d'être administrée par entretien, ce qui soulève la question de l'interaction enquêteur-enquêté. L'entretien non directif est un entretien en profondeur, non structuré, respectant les principes d'empathie et d'acceptation inconditionnelle, qui laisse à l'interviewé la liberté totale dans la manière d'aborder et de développer le sujet. Pras Bernard, Tarondeau Jean-Claude, Comportement de l'acheteur, collection administration des entreprises, Editions Sirey, 354 pages, 1981.

Source : J.L. Le Moigne 1974, page 75.

Le concept de prospective forgé par Berger⁵⁰⁶ (1959) traduit le fait de porter le regard en avant et non plus en arrière (de manière rétrospective). La notion est définie comme un panorama des futurs possibles, des scénarios non improbables, compte tenu du contexte passé et présent et des hypothèses des acteurs (Godet⁵⁰⁷, 1983).

Le terme de prospective s'oppose ou plus exactement s'articule avec celui de prévisions, dans la mesure où il ne vise pas tout à fait le même objectif. De Jouvenel⁵⁰⁸ (1993, 2002) montre ainsi que la prospective n'a pas pour objet de prédire l'avenir, de le dévoiler comme si c'était déjà chose faite, mais d'aider à le construire⁵⁰⁹, alors que la prévision consisterait plutôt à modéliser le passé, de manière à qualifier l'avenir sur la base des tendances passées (tableau 101).

Tableau 101 : Prospective et prévision

Prévision	Prospective
Approche sectorielle	Approche globale
Primauté du quantitatif	Mariage du qualitatif et du quantitatif
Principe de continuité	Prise en compte des ruptures
Effet "GIGO"	Effet "Chaos"
<p>GIGO = Garbage in – Garbage out : les prévisions, quelle que soit leur sophistication, ne valent que par ce que valent les hypothèses.</p> <p>Chaos : A force de dire que tout est dans tout et réciproquement et de raisonner au conditionnel (si..., alors...), la complexité du raisonnement risque de noyer le</p>	

⁵⁰⁶ Berge Gaston, L'attitude prospective, Commissariat au Plan, ALEPH, Mémoire de la prospective, non daté, reprise d'un article paru dans l'Encyclopédie française, tome XX, le monde en devenir (histoire, évolution, prospective), Société Nouvelle de l'Encyclopédie française, 1959.

⁵⁰⁷ Godet Michel, Sept idées clefs, pages 5 à 9, numéro 71, Futuribles, novembre 1983

⁵⁰⁸ Jouvenel Hugues de, Sur la démarche prospective : un bref guide méthodologique, pages 51 à 71, Futuribles, numéro 179, septembre 1993, mise à jour 1999, Futuribles numéro 247 et 2002.

⁵⁰⁹ Ce qui revient souvent à établir des scénarios, c'est-à-dire une combinaison d'hypothèses plus ou moins élaborées. J. Lesourne et Ch. Stoffaes (1995, page 82) suivent H. de Jouvenel pour considérer qu'un scénario n'est pas pour autant une représentation de la réalité future, mais bien un moyen de représenter la réalité, en vue « d'éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables ». Lesourne Jacques, Stoffaes Christian, La prospective stratégique d'entreprise : concepts et études de cas, Interéditions, 276 pages, novembre 1995.

décideur.

Source : H. de Jouvenel, 1993 et 2002.

Massé⁵¹⁰ (1967) montre pour sa part que la prospective est l'étude de l'avenir lointain, c'est-à-dire une démarche d'exploration sur le futur, tandis que la prévision serait une démarche de projection vers l'avenir à partir d'hypothèses issues des tendances passées. De ce fait, la prospective intègre la possibilité de ruptures qui ne sont pas toujours appréhendées par les processus de prévision (de Jouvenel, 2002, op. cité).

La méthode Delphi est particulièrement adaptée à la démarche prospective, dès lors qu'il ne s'agit pas seulement de prolonger des tendances passées, mais bien d'analyser de nouveaux phénomènes. La qualité de la production qui en sortira repose donc d'abord en priorité, ainsi que le montre Bell (1976, page 254, op. cité), sur la capacité des experts à construire des modèles, à dépasser les données existantes pour proposer des possibilités.

La prospective est donc l'un des motifs de recours à la méthode Delphi, en particulier pour prévoir des évolutions technologiques ou stratégiques et elle peut être aussi utilisée en marketing. Outre la prévision des ventes et des parts de marchés, Vernet⁵¹¹ (1994) montre que la méthode Delphi peut s'appliquer aussi pour évaluer une image de marque, pour tester l'acceptabilité d'innovations technologiques ou en matière d'étude de comportement d'achats (en particulier sur les questions de critères de choix), pour évaluer l'acceptabilité de nouveaux produits, mais aussi selon Vernet, évaluer une image de marque, détecter des nouveaux produits, identifier des critères de choix de produits (voir tableau 102).

Tableau 102 : Applications de la méthode Delphi en marketing

Méthode Delphi	Applications classiques	Applications possibles
Objectifs	Prévoir l'évolution de la technologie	Prévoir les parts de marché Evaluer l'image de marque

⁵¹⁰ Massé Pierre, Prévision et prospective, Commissariat au Plan, ALEPH, Mémoire de la prospective, non daté, reprise d'un article paru dans Etapes de la prospective, PUF, collection Bibliothèque de prospective, 1967, page 99-129.

⁵¹¹ Vernet Eric, La méthode Delphi : une aide à la prévision marketing, pages 97 à 101, numéro 1, Décisions Marketing, janvier-avril 1994.

	Prévoir la demande Evaluer l'acceptabilité de nouveaux produits	Détecter de nouveaux modes de distribution Identifier les critères de choix d'un produit
Marchés	Informatique et télématique Electronique Energie, Transport Santé	Banques, assurances Automobile Hifi, télévision, vidéo Edition Agro-alimentaire Tourisme

Source : E. Vernet, *Décisions marketing*, page 97, 1994.

Clarke et Gupta⁵¹² (1996, page 187 et 189) estiment pour leur part que 90 % des études et prévisions dans le domaine technologique sont réalisées avec la méthode Delphi et montrent que la méthode Delphi est employée en particulier dans l'évaluation de projets, les prévisions de vente, la définition de programmes de gains de productivité ("programmer productivity"), les prévisions scientifiques et technologiques, l'analyse urbaine, le management du risque, l'évaluation d'impact de législations, l'analyse d'investissements, les études de marché.

Vernet⁵¹³ (1991a, page 188) estime par ailleurs qu'il est possible de modifier le champ d'application de la méthode Delphi, dès lors que les principes de base sont respectés.

Les principales variantes sont la méthode Delphi Abaque de régner, le Delphi leader, le mini Delphi ainsi que la méthode du groupe nominal.

Une première variante est la **méthode Delphi-Abaque de Regnier**, qui consiste à joindre au questionnaire un mode de traitement de l'information codifiant les choix retenus, selon une échelle de couleur dont l'objectif est de faciliter la visualisation des consensus et des divergences.

⁵¹² Clarke Robert E., Gupta Uma G., Theory and applications of the Delphi technique : a bibliography (1975-1994), pages 185 à 211, numéro 53, Technological forecasting and social change, Elvier Sciences Inc. 1996.

⁵¹³ Vernet Eric, Evaluation de la flexibilité de la méthode Delphi, pages 183 à 196, Actes du congrès international de l'Association française de marketing, Rouen, 16 et 17 mai 1991

L'abaque de Regnier est une méthode de conduite de réunion qui permet, sous forme d'un tableau coloré comportant en lignes les questions posées et en colonnes les noms des participants, de faciliter la recherche de solutions face à une question posée (Marti et Martinet⁵¹⁴, 1996, page 234). Chaque participant visualise en direct les positions de chacun des autres membres du groupe, les rapprochements comme les oppositions, ce qui permet d'améliorer les modes de prise de décision, pour peu que les problèmes soient correctement formulés à la base.

Cette méthode reste peu utilisée, principalement, selon Godet⁵¹⁵ (1992, page 160) du fait de son caractère jugé enfantin par certains. Godet estime cependant que ce jugement cache surtout la crainte d'exprimer ses positions sans possibilité immédiate de les ajuster au regard des appréciations des autres, et proviendrait donc du risque de se trouver isolé du fait de la position exprimée par le reste du groupe. Ainsi, alors que l'intérêt de la méthode est de rendre lisible les avis et positions de tous et donc de susciter les débats, les réticences vis-à-vis d'une expression transparente en limitent le recours.

Lorsque les deux méthodes sont combinées, les experts se positionnent sur l'échelle de couleur de Regnier et les résultats leurs sont restitués sous forme d'une matrice comportant les opinions de chacun d'eux. Cette matrice est accompagnée d'un rapport de synthèse indiquant les explications de vote ; un code propre à chaque expert leur permet de repérer leur position personnelle dans la matrice⁵¹⁶.

Les autres caractéristiques de la méthode Delphi étant conservées, l'apport principal de l'abaque de Regnier est en fait celui d'un outil de communication : l'échelle colorée facilite la lecture des positions de chacun des experts. Toutefois, l'abaque de Regnier est un outil créé dans un contexte de réunion, plus que de communication à distance, et il

⁵¹⁴ Cette méthode, mise au point et appliquée dans les secteurs de la cosmétique et de la pharmacie est maintenant disponible de manière informatisée. Le code couleur de l'abaque de Regnier comporte sept niveaux, dont deux consacrés aux noms réponses : noir : je ne veux pas répondre - blanc : je ne sais pas répondre - rouge : je ne suis absolument pas d'accord - rouge clair : je ne suis pas d'accord - orange : je suis mitigé - vert clair : je suis d'accord - vert : je suis tout à fait d'accord. Voir Marti Yves-Michel, Martinet Bruno, *L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise*, Editions d'Organisation, 244 pages, juin 1996.

⁵¹⁵ Godet Michel, *De l'anticipation à l'action : manuel de prospective et de stratégie*, Dunod, 390 pages, avril 1992.

⁵¹⁶ Chapuy Pierre, Louineau Yves, Mirenowicz Philippe, *La méthode Delphi-Abaque : un exemple d'application la prospective du bruit*, pages 49 à 63, numéro 71, *Futuribles*, novembre 1983.

n'est pas évident qu'il soit d'un usage simple dans son interprétation hors de la présence de chacun des experts.

Une autre variante est la **méthode Delphi-leader**, qui combine les principes de la méthode Delphi et ceux de la méthode du questionnaire dual. Cette méthode est utilisée en marketing, notamment pour des tests de produits. Les experts au sens de Delphi sont remplacés par des leaders d'opinion reconnus pour la catégorie de produits étudiée et qui a ce titre exercent une forte influence sur leur entourage (Vernette⁵¹⁷, 1997, page 993). Pour Vernette, la méthode offre un intérêt théorique fort, car les techniques de mesure du leadership sont bien établies, à la différence de celles relatives à la mesure de l'expertise. Toutefois, la méthode n'est valide que pour des produits impliquant, le leader ne jouant aucun rôle en ce qui concerne les produits peu impliquant.

Le processus reste identique à celui de la méthode Delphi, puisqu'il vise à obtenir un consensus par itération, avec une rétroaction contrôlée. Le classement et la sélection des critères sont effectués sur la démarche de la méthode duale : les critères sont retenus sur la base des scores qu'ils obtiennent et qui dépassent les scores moyens de l'ensemble des jugements.

La troisième variante est le **mini-Delphi**, qui consiste à regrouper les experts sur un même lieu et qui se déroule en cinq étapes (Ducos⁵¹⁸, 1983) :

- Chaque expert répond séparément et par écrit aux questions posées ;
- les réponses sont exploitées de manière anonyme, avec calcul de la médiane et de l'intervalle interquartile et les résultats sont remis aux experts ;
- suit un débat au cours duquel les positions sont discutées (les questions peuvent être complétées ou reformulées) ;
- les experts retournent sur les questions, de manière à reformuler leurs réponses, par écrit et séparément ;
- les réponses sont de nouveau exploitées et la nouvelle médiane est soumise au groupe pour validation.

⁵¹⁷ Vernette Eric, Evaluation de la validité prédictive de la méthode Delphi-leader, pages 988 à 1010, volume 2, Actes du 13^{ème} colloque de l'Association française de marketing, Toulouse, 1997.

⁵¹⁸ Ducos Gilbert, page 41, novembre 1983, op. cité.

Pour Bescos, la méthode est rapide et permet des ajustements immédiats. En revanche, bien qu'il conserve le principe de l'anonymat dans les réponses écrites, le mini-Delphi n'est pas à l'abri des phénomènes d'influence au cours du débat qui est mis en oeuvre. De plus, il n'est pas évident que la rapidité de mise en oeuvre de la méthode soit toujours compatible avec la qualité du niveau de réponses obtenu des experts.

Une autre méthode enfin, relativement proche de la précédente, est celle des **votes du groupe nominal**. Il s'agit d'une réunion qui rassemble cinq à dix personnes et au cours de laquelle l'animateur alterne phases de discussion et de réflexion collective et individuelle au cours desquelles des questionnaires sont distribués (phases de votes). À la différence de la dynamique de groupe, le déroulement est très fortement structuré et les temps individuels de parole sont strictement limités, de manière à ce que chaque participant dispose d'une durée d'expression identique (Andréani, 1998, page 17, op. cité ; Vermette⁵¹⁹, 1985 et Vermette⁵²⁰, 2000, pages 127 à 133).

Ces deux dernières méthodes (la dernière est surtout évoquée pour mémoire) conduisent à modifier très fortement la logique de base de la méthode Delphi, puisqu'elles introduisent une part plus ou moins grande de "face-à-face", de rencontres entre les experts. Dalkey, Brown et Cochran (1972, page 24, op. cité), sur ce point montrent très précisément que la présence de discussions au cours du processus d'administration de Delphi dégrade la valeur des estimations effectuées par les participants. C'est pourquoi, bien que séduisant dans sa proposition d'allègement du processus, le mini-Delphi ne peut être retenu comme un outil valide.

Ces variantes conduisent donc à modifier le dispositif général en réunissant les experts sur un même lieu en ce qui concerne le Delphi Abaque de Régnier, le mini Delphi et le groupe nominal, ce qui a pour effet de modifier fortement les modalités de mise en oeuvre et de remettre en cause l'un des principes marquant de la démarche (l'anonymat) que nous présentons en section suivante.

⁵¹⁹ Vermette Eric, Générer et sélectionner les critères de choix d'un produit : étude de la fiabilité et convergence de trois méthodes (Delphi, citation directe et groupe nominal), Première conférence annuelle de l'Association française de marketing, 6^{ème} séminaire de la recherche en méthodologie appliquée, AFM et CREE (Lille), FNEGE, Le Touquet, 29-30 avril 1985.

⁵²⁰ Pour une description détaillée de la mise en oeuvre de la méthode du groupe nominal, voir Vermette Eric, Techniques d'études de marché, Vuibert, 142 pages, octobre 2000.

2.1.2. Principes de mise en œuvre de la méthode, intérêts et limites

La méthode Delphi consiste à solliciter les experts susceptibles de traiter une question et à les conduire à établir un “diagnostic” sur ce thème, en procédant par itérations successives jusqu’à aboutir à un consensus.

La mise en application de la méthode repose sur plusieurs principes de base :

- La recherche d’un consensus par itérations, que l’on obtient généralement après deux à trois itérations ;
- la rétroactivité contrôlée, définie comme un retour d’information, sous forme de résumé ou de synthèse, des réponses données dans l’itération précédente, vers les experts à chaque nouvelle itération ;
- le recours à des experts reconnus dans leur domaine de compétence et le jugement personnel de ces experts ;
- l’anonymat des réponses, particulièrement dans les résumés ou synthèses qui sont envoyés au groupe à chaque itération.

Pour Vernettes les deux premiers principes, très rigides, forment l’architecture de la méthode et leur respect garantit la qualité de la prévision. Leur respect dans l’application évite la pression de la conformité.

Le troisième principe est très flexible : les experts peuvent donner leur opinion ou leur projection en faisant ou non abstraction de leurs considérations personnelles (Vernettes, 1991a, page 188).

L’anonymat des réponses est obtenu par l’administration à distance d’un questionnaire formel, qui permet d’éviter les phénomènes d’influence des experts ayant une forte personnalité, mais aussi la pression de la conformité et la “pollution” des débats par les enjeux personnels et collectifs. Les premières expériences effectuées par la Rand Corporation en 1968 montraient que les estimations obtenues lors d’entretiens en face à face étaient moins précises que celles obtenues à distance avec un procédé de rétroaction anonyme contrôlée (Dalkay, Brown, Cochran⁵²¹, 1972, page 4).

⁵²¹ Brown B., Cochran S., Dalkey N., La prévision à long terme par la méthode Delphi, Dunod, 206 pages, 1972.

Les réponses peuvent être mesurées sur des échelles d'intervalle. L'échelle de mesure utilisée doit être flexible, une échelle nominale peut suffire, car il n'est pas obligatoire de respecter les propriétés d'intervalle.

La méthode Delphi consiste donc, sur la base de ces principes, à consulter un groupe d'experts et à confronter leurs points de vue de manière itérative jusqu'à l'obtention d'un consensus, ou de tendances convergentes ou divergentes, sur la question traitée (tableau 103).

Tableau 103 : Les étapes de la méthode Delphi

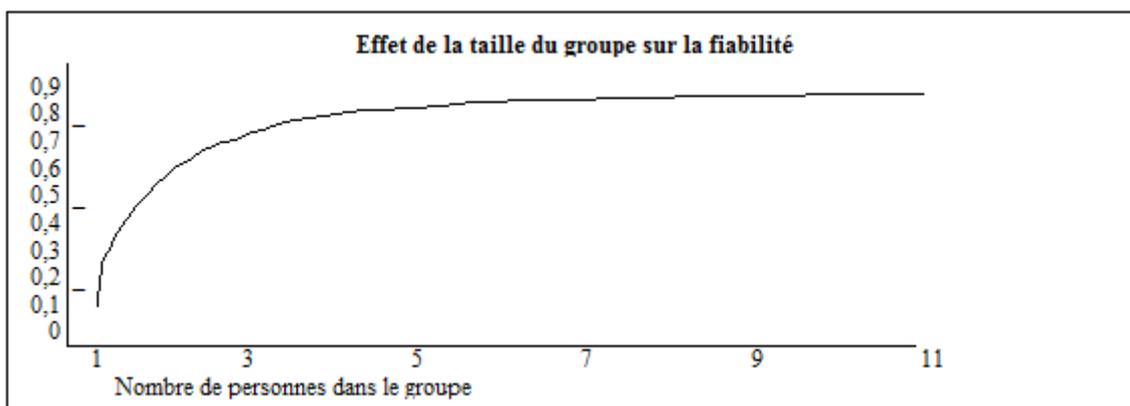
Constitution d'un groupe d'experts			
	↓		
Envoi d'un questionnaire :			
Présentation du problème, données existantes, questions		←	
	↓		↑
Réponses au questionnaire par les experts			n itérations
	↓		
Traitement des questionnaires Demandes de compléments		→	↑
Renvois de questionnaires (accompagnés de résumés/synthèses des résultats obtenus précédemment)			

La méthode évite les réunions de groupe ou le "face-à-face" entre experts, du fait du mode de consultation (le questionnaire). Elle respecte leur anonymat dans les retours d'informations qui sont effectués, mais permet à chacun des experts de se situer par rapport à l'ensemble des réponses données par le groupe.

Le processus se poursuit jusqu'à l'obtention d'un consensus (lorsque la courbe de distribution des réponses se réduit), ou jusqu'à l'apparition de clivages correspondant à des avis contrastés (provenant généralement d'hypothèses ou de démarches sous-jacentes différentes). En pratique, elle comprend de deux à cinq itérations.

Le **nombre d'experts** doit se situer, selon les auteurs entre 8 et 10 ou entre 10 et 15 personnes. Pour Dakley, Brown et Cochran, l'erreur décroît avec la taille du groupe, avec un "point critique" entre 9 et 11 experts (tableau 104).

Tableau 104 : Taille des groupes et fiabilité de la méthode Delphi



Source : Dalkey N., Brown B., Cochran S., page 14, Dunod, 1972.

Ces seuils sont donc considérés comme seuils de signification habituels, l'accroissement de la taille du groupe permettant une réduction de l'erreur moyenne qui doit être tempérée par l'augmentation des coûts qu'elle induit.

La question du degré d'expertise des experts et de l'évaluation de ce degré d'expertise est, pour Vernet, l'un des points clefs de la méthode, car la qualité des réponses obtenue sera fortement corrélée avec ce niveau d'expertise et le contexte relationnel et institutionnel de la mise en œuvre du Delphi (Scheele⁵²², 1975).

La sélection des experts pose la question des critères utilisés, car le concept d'expertise n'est pas défini de manière précise. L'expert est, selon le Petit Robert⁵²³, "une personne choisie pour ses connaissances techniques". Vernet (1991a, op. cité) cite Martino qui considère que l'expert est celui qui a accumulé plus de connaissances que les autres dans un domaine particulier.

L'identification des experts (Vernet, 1991a, page 186) est possible de trois façons :

⁵²² Scheele D. Sam, Reality construction as a product of Delphi interaction, pages 37 à 71, in The Delphi method, H.A. Linstone, M. Turoff, 1975, op. cité.

⁵²³ Petit Robert, la définition complète est : Expert : personne choisie pour ses connaissances techniques et chargée de faire, en vue de la solution d'un procès, des examens, constatations ou appréciations de faits. Le terme expert est, pour sa part, synonyme de capable, compétent, éprouvé, versé, connaisseur, instruit, savant, adroit, habile, expérimenté. Petit Robert, page 734, édition de mars 1991.

- La notoriété préalable, basée sur le fait que l'expertise implique une reconnaissance préalable de la personne, mais qui souffre du handicap du "mandarinat" ;
- l'auto-désignation ;
- la "complexité cognitive", c'est-à-dire une évaluation fondée sur le nombre de dimensions d'analyse que l'expert est susceptible d'intégrer dans ses travaux.

Les deux derniers modes d'identification des experts augmenteraient le coût de la méthode, car le nombre d'experts retenu sera généralement élevé. De plus, dans certains domaines, le repérage initial des personnes susceptibles d'être qualifiées d'experts risque d'être difficile.

Pour Vernet (1994, page 98, op. cité), il convient de privilégier les personnes ayant une vision globale des problèmes traités et ayant l'habitude de combiner des sources d'informations multiples. Le plus souvent, on demande en début de questionnaire à chacun des spécialistes de situer leur degré de compétence sur les questions posées et l'on ne retiendra que les experts qui s'estiment les plus compétents (Linston et Turoff⁵²⁴, 1975). Il est aussi possible de demander aux experts de ne répondre qu'aux questions sur lesquelles ils s'estiment compétents.

L'échelle de valeurs de compétence qui est le plus souvent retenue (Ducos' page 39, 1983 op. cité), est à cinq degrés :

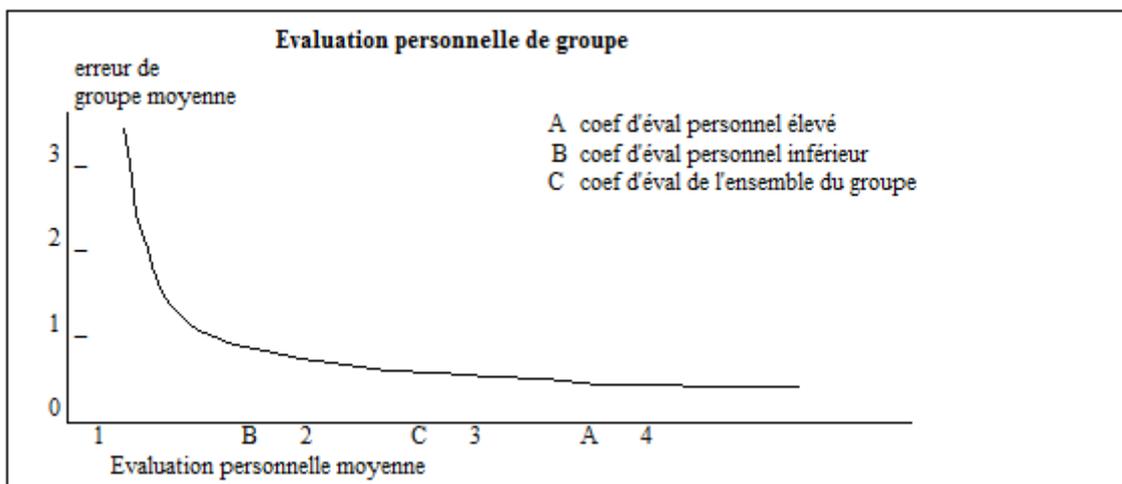
- 1 Très compétent
- 2 Compétent
- 3 Au courant du sujet
- 4 Peu au courant
- 5 Incompétent

Dans la plupart des cas, les questions notées (5) par les experts ne sont pas retenues, mais une attention particulière est portée sur l'ensemble des réponses, de manière à repérer les surestimations ou les sous-estimations formulées par chacun des experts lorsqu'ils s'autoévaluent.

⁵²⁴ Lindston H.A., Turrof Murray, Evaluation, pages 228 et suivantes, in The Dephi method, 1975, op. cité. Pour ces deux auteurs, l'auto évaluation est une base significative pour identifier le niveau de compétence des experts.

Dalkey, Brown et Cochran (1972, pages 192 et 193, op. cité), pour leur part, montrent que les évaluations personnelles de compétences sont des indicateurs fiables de la qualité des réponses, ce qui rend valide le principe de l'autoévaluation par les experts⁵²⁵ (tableau 105).

Tableau 105 : Erreurs et compétences des experts



Source : N. Dalkey, B. Brown, S. Cochran, 1972, page 193.

Le caractère subjectif, évoqué précédemment, provient ainsi de la méthode retenue, indissociable des personnes (experts) qui formulent les réponses, ce qui distingue la méthode Delphi des méthodes objectives, c'est-à-dire avec lesquelles on obtient les mêmes résultats, quels que soient les acteurs qui les emploient.

On peut s'interroger cependant tout autant sur la réalité de l'objectivité des approches quantitatives, si l'on considère avec Arnaud⁵²⁶ (1996, page 240) que tout travail d'enquête prend appui sur des choix intellectuels et des a priori idéologiques provenant des centres d'intérêt du chercheur, de ses expériences passées et de ses motivations.

⁵²⁵ La notion d'expert et les critères utilisés ne sont pas toujours explicités dans les travaux consultés. C'est notamment le cas Singh A.J. et Schmidgall Raymond S., Financing lodging properties, 11 pages, Cornell University, août 2000. La notion d'expertise retenue doit bien évidemment s'articuler avec les thèmes de travaux, les critères étant parfois construits sur des bases empiriques certaines : voir P.H. Mettler et T. Baumgartner, qui retiennent 90 personnes (« ordinary people ») pour participer à une étude prospective sur les logiques sociétales à l'horizon 2020 comme experts de la vie quotidienne et du travail (« as experts on daily life and work ») ; Baumgartner Thomas, Mettler Peter H., Large-scale participatory co-shaping of technological developments, volume 30, numéro 6, pages 535 à 554, Futures, 1998.

⁵²⁶ Arnaud Gilles, Quelle stratégie d'observation pour le chercheur en gestion ? : Prolégomènes à toute recherche *in situ*, pages 235 à 264, Tome XXX, numéro 10, Revue Economies et sociétés, série Sciences de gestion, publié avec le concours de l'Institut de socio-économie des entreprises et des organisations, Presses universitaires de Grenoble, octobre 1996.

Pour cet auteur, si l'observation doit tendre vers la représentation "objective" du réel, l'introduction du moindre élément spécifique à l'observateur doit être évité, ce qui dans la pratique n'est pas plus possible dans la mise en œuvre de travaux qualitatifs que quantitatifs.

La qualité des réponses s'appuie sur un certain nombre d'exigences, au nombre desquelles l'honnêteté (d'autant plus facilement obtenue de la part des experts qu'ils seront assurés de donner une information "en confiance"), la précision et le réalisme, l'expression des convictions (qui doit être reliée au niveau d'expertise, qui lorsqu'il est élevé favorise des certitudes et une meilleure expression de ces convictions. Dalkey⁵²⁷, 1975).

Rowe et Wright⁵²⁸ (1996) estiment pour leur part que l'intérêt (l'attrait) de l'expert sur le thème d'enquête a un effet positif sur la qualité des réponses obtenues. Ils considèrent aussi que la qualité d'expert, quelle soit auto-attribuée ou non, pourrait avoir un impact sur les résultats obtenus, les experts les plus "pertinents" ayant, selon ces auteurs, une propension plus importante que les autres à maintenir leur avis lors des itérations suivantes.

Un facteur complémentaire d'appréciation de la qualité ou de la pertinence des réponses peut être ajouté, ainsi que le montrent Holsapple et Joshi⁵²⁹ (2000, page 245). Ces auteurs ont demandé aux répondants de qualifier l'importance des remarques qu'ils formulaient à la suite des questions en leur proposant d'indiquer si ces remarques étaient jugées incidentes, mineures, substantielles ou cruciales.

Il est important, enfin, de conserver les mêmes participants à chaque étape et de les inciter à poursuivre jusqu'au terme du processus.

Le nombre des itérations (aller-retour entre les experts et l'enquêteur) nécessaire à l'obtention du résultat recherché s'établit généralement entre trois et cinq. Il dépend du rythme avec lequel se dégage le consensus ou les tendances. Verette estime qu'il n'est

⁵²⁷ Dalkey Norman C., Toward a theory of group estimation, pages 237 à 261, in *The Delphi method*, 1975, op. cité.

⁵²⁸ Rowe Gene, Wright George, The impact of task characteristics on the performance of structured groupe forecasting techniques, pages 73 à 89, *International journal of forecasting*, numero 12, Elsevier Sciences BV, 1996.

⁵²⁹ Holsapple Clyde W., Joshi Kshiti D., An investigation of factors that influence the management of knowledge in organisations, pages 235 à 261, *Journal of strategic information systems*, Elsevier Sciences BV, 2000.

généralement pas utile d'aller au delà (il propose trois à quatre étapes), car seuls les experts les moins sûrs de leur jugement modifient leur opinion.

Le cycle des itérations est interrompu lorsque l'on ne constate plus d'évolution dans les réponses entre deux envois de questionnaires.

A chaque itération, le traitement effectué consiste dans un dépouillement des réponses, de leur fréquence d'apparition et peuvent s'accompagner d'un calcul de la moyenne, de la médiane ou du mode (le mode étant défini comme le caractère sur lequel se concentre le plus grand nombre de réponses). Les nouvelles itérations visent à préciser le mode, lieu "mathématique" de l'émergence du consensus.

Le consensus lui-même est défini comme significatif d'un degré d'accord ou de désaccord des répondants sur un thème donné. Kaung-Hwa Chen et Hsin-Hui Lin⁵³⁰, 1998 (page 114) montrent que dans les études de prévisions, la notion de consensus est le plus souvent retenue sous l'angle de la "contribution positive", les situations qui impliquent l'hostilité ou celles qui ne sont pas pertinentes n'étant généralement pas prises en considération.

Les remarques complémentaires obtenues peuvent faire l'objet d'une hiérarchisation en fonction de leur fréquence d'apparition ou de l'importance accordée par les répondants, en distinguant les points jugés importants par les répondants, les points apparaissant peu fréquemment et ceux qui sont peu fréquemment évoqués ou critiqués (Holsapple et Joshi, 2000, page 246, op. cité). Lorsque ces commentaires sont joints aux traitements lors des itérations ultérieures, le choix peut être fait de les diffuser, soit en rendant lisible leur importance relative ; soit au contraire dans un ordre aléatoire de manière à masquer cette importance (Gudmundsson⁵³¹, 2001).

L'exploitation peut être basée sur un traitement statistique classique de la fréquence d'apparition des réponses obtenues sur des échelles de Lickert à cinq points (Holsapple et Joshi⁵³², 2001).

⁵³⁰ Le cadre de réflexion est un peu différent, dans la mesure où il porte sur des travaux de groupe, mais il permet d'insister sur l'orientation positive ou négative que peuvent prendre les consensus. Voir Kaung-Hwa Chen, Hsin-Hui Lin, *Interactive group decision-making : modeling and application*, pages 113 à 121, volume 32, numero 2, *Socio-economic planning sciences*, Elsevier Sciences, 1998.

⁵³¹ Gudmundsson Sveinn Vidar, *Developement strategies for industry specific global electronic markets : a Delphi forecasting approach*, Les cahiers du CERMAS (Centre européen de recherche ne management de l'aéronautique et du spatial), groupe ESC, Toulouse, 34 pages, janvier 2001.

⁵³² Holsapple Clyde W., Joshi Kshiti D., *Organizational knowledge resources*, pages 39 à 54, *Decision support systems*, Elsevier Sciences, 2001.

Le fait d'introduire des remarques complémentaires, ou de limiter le retour d'informations vers les experts à la simple description statistique des réponses peut, selon Rowe et Wright⁵³³ (1999), lors des itérations suivantes modifier la nature de la réponse des experts, mais ceci est vraisemblablement le cas de toutes les pratiques collectives, quelles soient en interactions directes ou médiatisées (Steward⁵³⁴, 1999).

Les principales critiques adressées à la méthode Delphi portent sur :

- Les résultats obtenus, qui peuvent être jugés très dépendants du choix des experts ;
- la recherche d'une convergence ou d'un consensus, qui ne garantit ni la cohérence, ni la qualité des prévisions (mais ce n'est pas forcément un objectif du Delphi) ;
- le caractère nominatif de la méthode et le fait que seuls les experts qui ont des opinions s'écartant de la tendance doivent se justifier ;
- le fait que l'instabilité des réponses entre chaque cycle de réponses soit possible et que la méthode ne tienne pas compte de l'interdépendance entre les questions (collectif⁵³⁵, 1991, page 102).

Ces critiques sont d'une nature assez proche de celles qui sont formulées à l'encontre des études qualitatives en général, portant sur le caractère "bricoleur" du chercheur (Tissier-Desbordes⁵³⁶, 1998, page 42) et plus précisément sur les questions de subjectivité de l'interprétation des réponses, de "non scientisme", de risque d'approche journalistique des faits.

Pour Clarke et Gupta (1996, page 187, op. cité), enfin, les avantages que procurent le feedback et l'anonymat des réponses des experts peuvent induire une autre faiblesse, car une réflexion individuelle ne remplacera pas toujours une "interaction authentique" en matière de prospective. Cette critique renvoie au type de questionnement et au débat sur les mérites respectifs entre questionnement structuré et projectif mais aussi aux

⁵³³ Rowe Gene, Wright George, The Delphi technique as a forecasting tool : issues and analysis, pages 353 à 375, International journal of forecasting, numero 15, Elsevier Sciences, 1999.

⁵³⁴ Stewart Thomas R., comments by «.», in Ayton Peter, Ferrell William R., Stewart Thomas R., Commentaries on « The Delphi technique as a forecasting toll : issues and analysis, pages 377 à 381, International journal of forecasting, numero 15, Elsevier Sciences, 1999.

⁵³⁵ Collectif sous la direction de Dominique Vuick, Gestion de la recherche : nouveaux problèmes, nouveaux outils, collection management, De Boeck Professionnal publishing, 567 pages, 1991.

⁵³⁶ Tissier-Desbordes Elisabeth, Approche historique des études qualitatives, pages 39 à 50, numéro 168/169 - 1998/3-4, Revue française de marketing, Adetem, mars-avril 1998.

mécanismes de résistance à l'interview et au déclaratif (Adréani⁵³⁷, 1998, page 33) et à la capacité de l'enquêteur à retranscrire les propos collectés avec fidélité.

La fidélité ne s'apprécie pas seulement, en ce qui concerne les études qualitatives, sur les mots du discours recueilli, mais aussi au travers de la signification, du sens du contenu de ce discours (Caumont, 1991, op. cité, page 14). La qualité des travaux, appréciée au regard de la fidélité, provient autant de l'information collectée (et le fait qu'elle soit du même ordre d'une enquête à l'autre, compte tenu des modalités de reproductibilité des conditions d'enquête) que des modalités de traitement et d'analyse, car les "décodeurs" peuvent peser sur l'information collectée en fonction de la compréhension et du sens qu'ils vont en extraire.

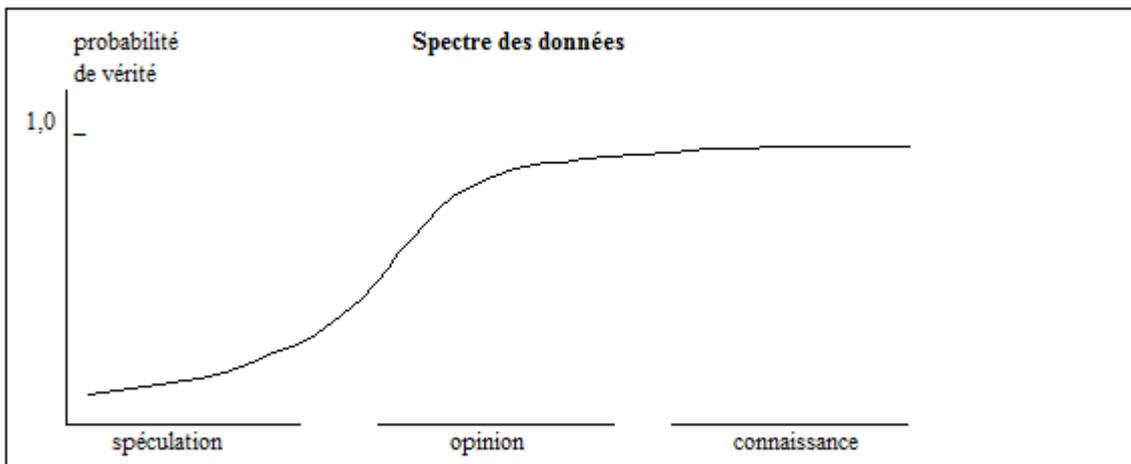
Une autre source de difficultés, en lien avec la qualité des réponses, porte sur les déficiences d'informations. En effet, l'objet premier de la méthode Delphi étant de traiter des questions sur lesquelles, par "définition", il existe peu de données, la qualité des réponses est par essence soumise à des aléas difficiles à maîtriser.

Dalkey, Brown et Cochran (1972, page 7, op. cité), montrent que la "probabilité de vérité" est fonction de la nature du problème soumis aux experts et que plus les questions traitées peuvent être mises en relation avec des affirmations confirmées par des preuves, plus on se rapproche de la connaissance, alors que lorsque ce n'est pas le cas, on reste dans le domaine du spéculatif (tableau 106).

Bien évidemment, plus le terrain d'étude se rapproche du domaine de la connaissance, plus la validité des réponses est forte. C'est pourquoi, il serait préférable de se situer sur ce champ.

Tableau 106 : La validité des résultats

⁵³⁷ Andréani Jean-Claude, L'interview qualitative en marketing, pages 7 à 37, numéro 168/169 - 1998/3-4, Revue française de marketing, Adetem, mars-avril 1998.



Source : N. Dalkey, B. Brown, S. Cochran, 1972, page 7.

Cela supposerait qu'il soit possible, pour reprendre l'expression de ces trois auteurs, de déplacer le champ de l'action entièrement dans le domaine de la connaissance, ce qui en général n'est pas possible, ni parfois même souhaitable, car lorsqu'une opinion est exprimée, en particulier par un expert, elle devient une donnée à prendre en compte.

La qualité de la réponse dépend également du déroulement de la méthode de la nature des résumés envoyés au groupe dans les itérations suivantes. Plusieurs expériences montrent que la fiabilité des réponses peut se dégrader plus fortement lorsqu'il y a rétroaction des raisons données sur les divergences des réponses effectuées par certains experts dans l'étape précédente, que lorsque cette rétroaction est effectuée sans argumentation sur ces divergences (Dalkey, Brown et Cochran, 1972, pages 49 à 51, op. cité).

Dès lors, la qualité des résultats des travaux sera fortement liée aux caractéristiques de l'enquête et à la validité de la démarche scientifique, en termes de reproductibilité et de généralisation évoquées précédemment, à la nature des méthodes employées et au respect des règles d'emploi de ces méthodes.

Ces critères de reproductibilité et de généralisation des résultats de l'enquête dépendent bien évidemment de l'enquêteur, de la mise en oeuvre de la démarche, mais aussi de la qualité de chacun des experts sollicités, dimension sur laquelle l'enquêteur peut avoir un peu plus de difficulté à interagir.

Les considérations relatives à ce dernier facteur sont de deux ordres :

- Elles touchent à la reconnaissance de la qualité d'experts, qui est en principe résolue par la rigueur des critères de reconnaissance de cette compétence ;
- elles portent sur la nature des interrogations soumises aux experts. Quelques travaux menés sur les résultats comparés obtenus par des méthodes de modélisation statistiques et des méthodes d'experts montrent que les prédictions (prévisions) réalisées par des experts sont généralement moins fiables que celles obtenues par des modèles, lorsqu'il s'agit de déterminer par exemple des niveaux de ventes sur catalogues, à condition que ces modèles aient été correctement paramétrés. C'est le cas lorsque des experts ont pu indiquer en préalable les facteurs sur lesquels s'appuyer pour construire l'outil et lorsque les informaticiens les avaient intégrés dans les modèles. En revanche, en "univers incertain", la prédictivité des experts s'avère meilleure, car ces derniers sont en capacité d'intégrer des facteurs complémentaires "externes" que les modèles mathématiques ne peuvent appréhender. (Blattberg et Hoch⁵³⁸, 1991, tableau 107).

Tableau 107 : Forces et faiblesses des modèles et des experts

Faiblesses des experts et forces des modèles :

- Dans leurs décisions, les experts sont soumis à des biais de perception et d'évaluation, les modèles ne sont pas biaisés.
- Les experts souffrent d'une confiance en eux excessive et sont influencés par les politiques organisationnelles, les modèles travaillent sur des données de base et ne sont pas soumis aux pressions sociales de recherche d'un consensus.
- Les experts se fatiguent, peuvent ennuyer et sont émotifs, cela n'est pas le cas des modèles.
- Les experts n'intègrent pas systématiquement les résultats "prouvés", les modèles pondèrent les résultats de façon optimale.

Faiblesses des modèles et forces des experts :

- Les modèles ne savent que ce que les experts ont transmis au modélisateur, les experts savent quelles questions poser et peuvent identifier de nouvelles variables. Les

⁵³⁸ Blattberg Robert G, Hoch Stephen J., Modèles à base de données et intuition managériale : 50 % modèle + 50 % manager, pages 79 à 98, volume 6, numéro 4, Recherche appliquée en marketing (RAM), Presse Universitaire de France, 1991 (traduit de Database models and managerial intuition : 50 % model + 50 % manager, Management science, 1990).

experts établissent des diagnostics et des prévisions, tandis que les modèles se contentent de prédire.

- Les experts sont compétents pour évaluer des attributs, formulant des évaluations subjectives qui sont difficiles à mesurer objectivement.
- Les modèles sont logiques, mais par là même rigides, les experts ne sont pas logiques mais flexibles mais pour s'adapter aux conditions changeantes.
- Les experts disposent d'une connaissance hautement organisée et spécifique à un domaine, ils sont susceptibles de reconnaître et ensuite d'interpréter les cas anormaux ... si rares qu'ils sont difficiles à anticiper et donc à inclure dans un modèle.

Source : R.C. Blattberg et S.J. Hoch, 1991, pages 83-84.

Le dernier aspect qui sera évoqué pour conclure sur les difficultés de la méthode Delphi se situe sur le registre épistémologique. Turoff et Linston (1975, op. cité) jugent qu'un des principaux dangers est celui de considérer que la méthode Delphi est un outil de prise de décision à part entière, alors qu'elle a pour principale vocation d'éclairer un problème donné, de fournir des informations (les meilleures possibles, bien évidemment), de mettre sur la table différentes options pour aborder ce problème, ouvrir, élargir le champ de l'analyse. Il serait en particulier dangereux pour les experts que ces derniers se trouvent en position institutionnelle de cautionner une prise de décision, alors que leur vocation n'est pas celle là.

La section suivante est maintenant consacrée à la méthodologie d'élaboration des questionnaires d'enquête, ainsi qu'aux options retenues et à la présentation de la démarche et de notre questionnaire.

2.2. Le questionnaire et le processus de validation

La conception des questionnaires soulève des questions d'ordre méthodologique qui est rappelé dans la sous section 1, avant de s'intéresser à la conception de ceux qui seront utilisés dans le cadre de la présente thèse. Nous présenterons ensuite dans la sous section 2 les questionnaires utilisés, la démarche retenue pour mettre en oeuvre l'enquête et les modalités de sélection des experts.

2.2.1. Le cadre méthodologique des questionnaires d'enquête

Un certain nombre d'auteurs oppose questionnaire et interview, sans toujours distinguer les modalités de passation de l'enquête et la nécessité de formaliser sur le papier une liste de questions ou en plaçant différemment la "frontière" entre interview et questionnaire (Cook, Wrightsman et Selltiz, 1977, op. cité, pages 290 et suivantes ; de Ketele et Roegiers⁵³⁹, 1993, op. cité, page 20). La notion de questionnaire est entendue ici sous l'angle de l'établissement par écrit d'une liste des questions en vue d'une administration à distance.

L'élaboration des questionnaires passe généralement par quatre phases successives (Evrard, Pras et Roux, 1993, pages 235 et suivantes, op. cité) :

- Identification des besoins et définition des informations à recueillir ;
- définition du type de questions à poser ;
- définition du nombre et de l'ordre des questions ;
- rédaction du projet de questionnaire, test et formulation finale.

Cette démarche suppose, comme le montre Thiétart (1999, page 14, op. cité), que le producteur du questionnaire de recherche prenne appui sur trois questions :

- Quelle est la nature de la connaissance produite ?
- Comment cette connaissance est-elle engendrée ?
- Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ?

Pour Evrard, Pras et Roux (1993, op. cité), le travail de rédaction d'un questionnaire est une opération de traduction des questions que le chercheur se pose à lui-même (les questions "sujets de recherche") en question à poser pour obtenir les informations dont il a besoin (questions "instruments de mesure").

⁵³⁹ Ces deux auteurs limitent l'interview à une récolte orale d'informations (« méthode de recueil d'informations qui consiste en des entretiens oraux, individuels ou de groupes, avec plusieurs personnes sélectionnées soigneusement, afin d'obtenir des informations sur des faits ou des représentations, dont on analyse le degré de pertinence, de validité et de fiabilité en regard des objectifs de recueil d'information »). Ils considèrent que l'administration d'un questionnaire (écrit) en face à face avec la personne interrogée fait partie de la méthode par questionnaire.

La démarche de recueil d'information est la même quelle que soit la nature de l'information recherchée. Elle est définie par de Ketele et Roegiers (1993, page 183, op.cité) en six phases :

- La définition d'une problématique ;
- la définition d'hypothèses ou d'objectifs de travail ;
- l'élaboration d'un outil et sa validation ;
- la constitution d'une base de données adaptée, pertinente et fiable ;
- la définition d'une démarche de traitement ;
- la formulation de conclusion et leur communication.

L'emploi de la méthode Delphi et le fait que les experts soient sollicités à distance suppose une formalisation écrite et c'est pourquoi il est nécessaire de s'appuyer sur les principes génériques d'élaboration des questionnaires, qu'ils visent à collecter des informations de type quantitatif ou qualitatif. Le processus d'enquête ne fera pas l'objet de développement spécifique, dans la mesure où nous avons retenue la méthode Delphi qui requière des règles qui lui sont propres.

Les questions méthodologiques relatives à l'élaboration des questionnaires portent en particulier (de Singly⁵⁴⁰, 1997 ; Selltiz, Wrightsman et Cook⁵⁴¹, 1951 et 1977) sur :

- La longueur du questionnaire, en relation avec sa durée d'administration et le lieu de sa "mise en œuvre" (à distance ou par interview) ;
- le type de questions posées (fermées, ouvertes), en lien avec l'objectif de l'enquête, la population enquêtée et les modalités de traitement qui seront employées ;
- la formulation des questions⁵⁴² (Brignier, 1991), compte tenu des différents biais de formulation connus (le recours à des termes trop techniques ou peu connus en référence au vocabulaire de la population interrogée ; le manque de précision ;

⁵⁴⁰ Singly François de, L'enquête et ses méthodes : le questionnaire, collection sociologie, Nathan Université, 126 pages, avril 1997.

⁵⁴¹ Cook Stuart W., Selltiz Claire, Wrightsman Lawrence S., Les méthodes de recherche en sciences sociales, Les éditions HWR de Montréal, 605 pages, 1977 (traduit de Research methods in social relations, third edition, Holt, Rinehart et Winston Incorp., 1976 et 1951-1953).

⁵⁴² Brignier, montre l'effet des « manipulations » des questions sur les réponses obtenues et en particulier l'impact des consignes données ; de la forme de présentation des réponses (ordre des réponses, présence ou non d'une case « ne sait pas », type d'échelle utilisée... voir : Brignier Jean-Marie, L'influence des échelles de mesures sur les réponses collectées dans les enquêtes, pages 1 à 26, volume 6, numéro 1, Recherches appliquées en marketing (RAM), 1991.

l'ambiguïté des termes ; les questions trop longues ; les structures de questions trop complexes ; les questions aboutissant à des réponses biaisées ou induites) ;

- l'ordre des questions et leur possible interaction (Aurifeille⁵⁴³, 1991 ; Grémy⁵⁴⁴, 1987) ;
- la dynamique du questionnaire⁵⁴⁵, son rythme, sa progressivité.

Les questions de méthode propres à la construction du questionnaire ne peuvent être traitées qu'après réflexion sur la nature et l'adéquation des informations qui seront recherchées pour répondre au problème posé. Les informations doivent toujours répondre à deux caractéristiques :

- Elles doivent être pertinentes ou valides, c'est-à-dire qu'elles doivent permettre de répondre au problème posé ;
- en termes de mesure, elles doivent être fiables ou fidèles⁵⁴⁶, c'est-à-dire que l'on doit obtenir le même résultat en renouvelant l'expérience dans les mêmes conditions.

543 Les effets liés à l'interaction des réponses sont considérés être de trois types :

- L'effet de halo, défini comme un effet des « contagions » de jugement que porte un individu sur différentes questions et qui peut provenir de l'ambiguïté des termes ou attributs utilisés, de la mauvaise compréhension de la tâche d'évaluation ou de la méconnaissance de l'objet à évaluer (J. Aurifeille, 1991, page 59). Cet effet apparaîtrait aussi lorsque le questionnaire comporte des échelles qui sont toujours orientées dans le même sens (voir Aurifeille Jacques-Marie, Proposition d'une méthode de mesure du halo affectif en marketing, pages 79 à 98, volume 6, numéro 4, Recherche appliquée en marketing (RAM), Presses universitaires de Grenoble, 1991).

- L'effet de contamination, qui traduit l'influence directe d'une question sur les questions suivantes.

- L'effet de recouplement, correspondant à une contamination maîtrisée par le concepteur du questionnaire et qui consiste à reposer certaines questions sous une forme différente à différentes étapes du questionnaire, afin d'appréhender la sensibilité du questionnaire à la forme des questions posées.

⁵⁴⁴ Grémy montre en particulier que si l'ordre des questions ou leur formulation, notamment, peuvent modifier les taux de réponses, généralement les tendances générales de représentation de la « vérité » (l'avis réel de la population sur la question considérée) seraient respectées (sauf cas de manipulation volontaire de l'enquêteur, bien évidemment) ; ce qui ne pénaliserait pas une approche de type exploratoire, plus préoccupée par l'identification de facteurs explicatifs que par les questions de précision statistique de la mesure.

⁵⁴⁵ Le terme de dynamique traduit le fait que le questionnaire n'est pas une simple succession de questions, mais un instrument de mesure construit de manière logique, cohérente et progressive. S'il n'existe pas de méthode pour déterminer un ordre idéal, certaines règles doivent être respectées :

- La progressivité des questions doit être prise en compte, des questions générales aux questions précises ou spécifiques à certains champs de l'enquête. Une telle logique permet à la personne de se familiariser avec la démarche du questionnaire et d'entrer plus facilement dans la réflexion que l'on attend de lui.

- Le plan du questionnaire, qui doit être construit autour de thèmes identifiables par celui qui répond et doit comporter des transitions qui permettent de souligner la liaison entre les thèmes.

- L'introduction de « questions filtres », qui peuvent ne s'appliquer qu'à une partie des personnes interrogées, doit être utilisées avec modération, de manière à ne pas transformer le questionnaire en labyrinthe.

Vernette complète par ailleurs ces règles en indiquant trois phases : phase de contact, phase « centrale » et phase de clôture (portant généralement sur des questions d'identité de l'interviewé), voir Vernette Eric, pages 52 et 53, 2000, op. cité.

⁵⁴⁶ La fidélité est définie par Peter comme le degré selon lequel des mesures sont exemptes d'erreur et produisent par conséquent des résultats robustes (Peter J. P., pages 6 à 17, Reliability : a review of psychometric basic and recent marketing practices, Journal of marketing research, février 1979. R.A. Peterson estime que le degré de fiabilité ou de fidélité attendu d'une échelle dépend de la finalité de la recherche : une étude appliquée doit comporter une fiabilité plus forte qu'une recherche exploratoire.

En ce qui concerne le critère de validité, deux dimensions doivent être prises en compte : validité interne et validité externe.

La validité interne est la capacité d'une échelle à mesurer ce qu'elle doit mesurer, à donner l'assurance que les réponses obtenues le sont en lien avec le phénomène ou la variable à expliquer, à montrer que l'outil de mesure ne comporte pas de biais⁵⁴⁷.

La validité externe permet de mesurer que les résultats obtenus sont reproductibles, c'est-à-dire qu'ils peuvent être utilisés sur des personnes, des produits ou à des moments différents (pour reprendre la définition donnée par Calder, Phillips et Tybout⁵⁴⁸ en 1982). La validité externe permet d'identifier les possibilités d'extrapolation des résultats et des conclusions de la recherche à l'ensemble du domaine concerné (Amine⁵⁴⁹, 1993).

Pour conclure, nous pouvons considérer que la qualité d'un instrument s'infère de son opérationnalité, de sa simplicité, de sa flexibilité, de sa rapidité d'administration, avec une mortalité expérimentale réduite (Vernette⁵⁵⁰, 1991c). Dans la présente thèse, les différentes phases d'élaboration, puis de tests préalables et de distribution, ainsi que les étapes de traitement doivent être adaptées aux particularités liées au recours à la méthode Delphi.

547 Les biais de validité internes sont au nombre de huit (Evrard, Pras et Roux, page 65-66, 1993), sur la base de la classification de Campbell et Stanley). Il s'agit des biais résultant :

- Des effets d'histoire (les facteurs antérieurs qui ont pesé sur le phénomène observé ou les circonstances qui entourent l'enquête : comme par exemple la distribution d'une prime intervenu quelques jours avant une enquête de satisfaction) ;
- des effets de maturation (qui portent sur le degré de connaissance des phénomènes observés et sur leur évolution, qui peuvent faire que les objets sur lesquels l'analyse porte changent en cours de recherche) ;
- des effets de tests (lorsque l'échantillon subi plusieurs fois la même enquête, il peut être amené à rationaliser ses choix) ;
- des effets d'instrumentation (provenant de la mauvaise qualité de l'outil de recueil des données ou de difficultés d'interprétations),
- des effets de régression statistique (lorsque certains éléments de l'échantillon ont été sélectionnés sur la base de réponses extrêmes ou lorsque le phénomène étudié comporte une saisonnalité qui peuvent biaiser les réponses) ;
- des effets de sélection (l'échantillon doit être représentatif de la population ou pertinent au regard du problème posé) ;
- un effet de mortalité expérimentale (la disparition d'une partie des personnes interrogées en cours d'enquête) ;
- un effet de contamination (lorsque les individus interrogés ont la possibilité d'échanger entre eux sur la question posée en cours de déroulement de l'expérimentation).

⁵⁴⁸ Calder B.J., Phillips L.W., Tybout A., The concept of external validity, *Journal of consumer research*, décembre 1982.

⁵⁴⁹ Amine Abdelmajid, La recherche d'information par le consommateur : proposition d'une échelle de mesure, pages 97 à 112, volume 8, numéro 1, *Recherche et applications en marketing*, 1993.

⁵⁵⁰ Vernette Eric, L'efficacité des instruments d'études : évaluation des échelles de mesure, pages 43 à 65, volume 6, numéro 2, *Recherches appliquées en marketing (RAM)*, Association française de marketing, CNRS, Presses Universitaires de France, 1991.

Ces éléments de méthode ont permis d'éclairer la construction des questionnaires soumis aux experts, qui vont être maintenant présentés, en relation avec les objectifs assignés à la démarche exploratoire.

2.2.2. Les questionnaires d'enquête et le plan d'expérimentation

Il est utile de rappeler tout d'abord que la démarche expérimentale que nous avons élaborée en deux étapes consiste :

- Dans une première phase à définir un processus visant :
 - D'une part à prendre appui sur les différents travaux relatifs à l'immatériel et à la production de services, en vue de construire une grille d'indicateurs déterminants de la valeur des composantes immatérielles de l'entreprise ;
 - d'autre part, à constituer une entreprise virtuelle sur laquelle sera appliquée cette palette d'indicateurs, de manière à en tester l'intérêt et la pertinence d'un point de vue théorique.
- Dans une seconde phase, à faire évaluer cette entreprise virtuelle par un groupe d'experts, là encore en deux étapes :
 - Dans un premier temps à partir des méthodes d'évaluation habituelles ;
 - puis dans un second temps en intégrant les indicateurs relatifs aux capacités productives, de manière à en déterminer l'intérêt et la pertinence opérationnelle du point de vue des praticiens.

La présente sous-section sera donc consacrée, d'une part à la présentation des questionnaires d'enquête, d'autre part au plan d'expérimentation retenu.

Les questionnaires sont au nombre de deux, accompagnés à chaque fois des dossiers comportant les informations sur la société "Exact-Compta". Il fallait dans un premier temps obtenir une estimation de la valeur de la société à partir des informations que nous avons qualifiées de classiques. Il fallait dans un second temps introduire les indicateurs relatifs aux dimensions immatérielles.

La première phase de l'évaluation consistait à estimer l'entreprise à partir des méthodes habituelles et à apprécier les informations et les documents disponibles. Le dossier

remis aux experts était relativement conséquent puisqu'il comportait 60 pages de documents et nécessitait un travail d'analyse important.

Ce dossier comportait tout d'abord un rappel des objectifs de la recherche (comparer les méthodes d'évaluation utilisées et les valeurs accordées à une même entreprise par des spécialistes, analyser les écarts de valeur constatés à partir des critères pris en compte, étudier quels facteurs (informations) complémentaires seraient susceptibles d'améliorer l'appréciation de la valeur de l'entreprise proposée.

Du fait de l'importance du travail d'analyse préalable, le contenu du questionnaire était centré sur la détermination d'une valeur de la société, en offrant la possibilité de recevoir des informations complémentaires et d'apprécier la plus ou moins grande pertinence de la première série de données transmise.

Les experts chargés de l'évaluation devaient, dans un premier temps donner, une estimation de la valeur de la société "Exact-Compta" et justifier la somme indiquée.

Ils devaient indiquer ensuite, par ordre d'importance décroissante :

- Les informations qu'ils jugeaient les plus utiles ;
- celles qu'ils avaient considéré inutiles ;
- les informations qui leur manquaient, dont ils auraient souhaité disposer.

Les experts devaient ensuite préciser quels critères et méthodes ils avaient retenus pour effectuer leur évaluation et indiquer s'ils estimaient que ces méthodes étaient généralisables à l'ensemble des petites sociétés de conseil. La pertinence du critère de la taille qui était retenu faisait l'objet d'une dernière question.

Ce questionnaire était précédé d'un courrier introductif. Ce courrier et le questionnaire sont présentés en annexe, le dossier complet étant établi à partir des éléments présentés dans la section 1 de ce chapitre).

Nous nous étions assuré que tous les experts disposaient d'adresse électronique. Le courrier, le dossier et le questionnaire étaient adressés aux experts sous forme électronique via leur messagerie Internet et leur réponse devait être retournée par le même média. Nous avons retenu ce moyen qui semblait le plus à même de permettre de répondre rapidement aux questions qui pouvaient être formulées puisque les experts pouvaient demander des précisions et des informations complémentaires s'ils le souhaitaient avant de renvoyer leur réponse.

Ce questionnaire devait permettre de déboucher sur une ou plusieurs valeurs données à la société “Exact-Compta”. Les résultats obtenus seront présentés dans le chapitre 2.

Un second questionnaire était établi en vue d’analyser chacun des thèmes relatifs aux actifs immatériels de la société “Exact-Compta”. Nous avons vu que les éléments relatifs à l’immatériel étaient regroupés en trois thèmes, qui ont fait l’objet des trois premières parties de ce questionnaire et que nous avons présentées aux experts comme portant sur :

- La clientèle et les risques commerciaux ;
- les moyens mis en oeuvre (l’outil de production et le personnel) ;
- l’organisation et les compétences organisationnelles.

Le questionnaire comprenait deux parties complémentaires. La quatrième partie, plus transversale, visait à obtenir des experts, autant que possible, une hiérarchisation des indicateurs présentés sur les trois thèmes retenus.

La cinquième partie correspond à une auto évaluation de la compétence des experts en matière d’évaluation.

Nous ne reviendrons pas ici sur le contenu, de nature technique des trois premières parties, présenté dans le document d’information remis aux experts, qui porte sur les différents indicateurs détaillés dans la section précédente de ce chapitre.

Nous présenterons en revanche les logiques générales ayant guidé la construction de ce questionnaire, compte tenu de nos objectifs de recherche.

La première partie de ce second questionnaire est relative à la dimension commerciale et compte 20 questions (numérotées 101 à 120). La seconde partie comporte 25 questions (14 questions relatives aux moyens techniques numérotées 201 et 9 relatives au personnel, numérotées de 301 à 309). La troisième partie relative aux compétences est plus longue, avec 30 questions (numérotées 310 à 330).

Pour chacun des trois thèmes, les questions sont formulées à deux niveaux. Le premier temps correspondait à une question fermée (avec une réponse binaire sous la forme Oui/Non). Le second temps demandait systématiquement une justification de la position exprimée, ce qui correspond à une question ouverte.

Dans chacun des trois thèmes, les questions sont formulées à la suite de la série d'informations fournies aux experts et visent à obtenir, pour chaque indicateur que nous proposons, selon le cas, une appréciation :

- Sur l'indicateur lui-même et ses caractéristiques ;
- sur l'influence et l'intérêt que cet indicateur peut avoir sur l'analyse de la valeur.

Chaque thème est clos avec deux questions. La première porte sur l'ensemble des indicateurs du thème et demande aux experts de les hiérarchiser en fonction de leur intérêt (questions 119, 213, 308 et 329). La seconde étant une question ouverte sur les informations complémentaires jugées utiles pour parfaire l'analyse (questions 120, 214, 309 et 330).

La quatrième partie (4 questions numérotées 401 à 404), très brève, vise à obtenir une lecture transversale des indicateurs et à voir dans quelle mesure les experts sont en capacité de hiérarchiser les trois thèmes précédents.

La cinquième partie du questionnaire (questions numérotées 501 à 504) porte sur le niveau de compétence des experts sur les domaines traités. Il leur était demandé de préciser leurs pratiques en matière d'évaluation d'entreprise, puis, sur une échelle de Likert cotée de 1 à 4 d'autoévaluer leurs savoirs dans les domaines :

- De la gestion de clientèle ;
- de la gestion des prestations commerciales ;
- de l'organisation de production ;
- de la gestion des ressources humaines ;
- de la gestion des compétences.

Le nombre d'items retenu est de 1 à 4 sans "point neutre" (qui évite les réponses indéterminées et oblige à exprimer une position « tranchée »). Les libellés 1 et 2 portent sur la notion de "compétence", les libellés 3 et 4 sont formalisés, non avec la notion d'incompétence, connotée de manière péjorative et peu adaptée dans le cadre d'une enquête soumise à des experts mais avec le concept plus neutre "au courant" et peu au courant" du sujet (1 très compétent, 2 compétent, 3 au courant, 4 peu au courant).

Compte tenu de la complexité de la démarche, nous avons considéré qu'il était préférable de présenter les questions au terme de chaque série d'indicateurs ; plutôt que

de distribuer un document technique de manière séparée du questionnaire. L'ensemble comportait une cinquantaine de pages et le temps nécessaire pour l'exploiter pouvait être important.

Un pré test effectué auprès d'un financier qui avait contribué aux contrôles de cohérence des différents documents de la société « Exact Compta » est qui ne pouvait être inclus dans la liste des experts sollicités montrait qu'une journée était au minimum nécessaire pour renseigner les réponses, à condition de disposer d'une première approche de la société. Ce pré test nous a conduit à prévoir de proposer aux experts qui devaient répondre à ce second questionnaire de disposer d'un dossier complémentaire de présentation et à leur proposer l'accès à l'intégralité du dossier qui avait initialement élaboré, afin qu'ils puissent s'y référer en cas de nécessité, s'ils le souhaitaient.

Le document comprenant les informations et indicateurs relatifs à l'immatériel ainsi que les questions, tel qu'il a été transmis aux experts, là encore sous forme électronique, est inclus dans le document complet présenté en annexe I.

En ce qui concerne le plan d'expérimentation, plusieurs démarches étaient possibles. Une démarche, abandonnée d'emblée, consistait à demander aux experts de prendre des positions sur les indicateurs immatériels d'un point de vue conceptuel. Un premier risque était que les experts de l'évaluation ne soient pas familiers de l'immatériel et proposent des points de vue fondamentalement différents, tant le domaine est large (la revue de la littérature montre en effet une diversité d'approches qui sont parfois difficiles à réconcilier, certaines antinomiques avec les concepts d'évaluation, pouvant créer des situations de blocage). Un second risque était d'obtenir des réponses similaires à ce que les travaux sur l'immatériel permettent déjà de connaître, sans avancée opérationnelle. Cette approche purement conceptuelle a été abandonnée au profit d'une démarche plus monographique.

Deux autres démarches d'expérimentation ont été envisagées. L'une consistait à solliciter les experts en leur demandant de pratiquer l'évaluation de la société virtuelle Exact Compta, puis de porter ensuite leur analyse sur les informations complémentaires relatives aux actifs immatériels (tableau 108).

Nous avons envisagé qu'il serait possible de mobiliser le même groupe d'experts sur l'ensemble du processus. Dans une première phase, les experts interrogés produisaient, à partir de leurs méthodes d'évaluation usuelles une estimation de la valeur de

l'entreprise qui leur est présentée et sollicitaient les informations complémentaires qu'ils estimerait nécessaires pour affiner ces évaluations (cette première étape supposait que les experts traitent les données dans les termes où ils le pratiquent habituellement).

Suite à cet envoi, dans une seconde étape (la deuxième itération), ils devaient préciser l'évaluation et faire part de leurs réflexions sur les informations complémentaires reçues.

Après exploitation, dans une troisième étape (la troisième itération), l'ensemble des évaluations pratiquées est diffusé, ainsi que les indicateurs relatifs à l'immatériel. Les experts devaient de nouveau compléter leur évaluation, s'ils le jugeaient utile et préciser un ordre de priorité entre les documents et données qu'ils estimaient indispensables, et ceux qu'ils jugeaient secondaires.

Une quatrième itération éventuelle permettait de vérifier les consensus existants ou non sur la hiérarchie des informations proposée par les experts.

Tableau 108 : Résumé des phases Delphi selon la première démarche envisagée

Étapes	Objectif pour les experts	Contenu d'informations fourni aux experts	Mesures effectuées
1 ^{ère} itération	1 - Évaluer l'entreprise 2 – Analyser les outils et documents disponibles sur Exact Compta	Le cas pratique : dossier complet économique, comptable et financier	1 – Comparer les résultats des évaluations et les écarts 2 – Comparer les méthodes employées et les informations demandées
2 ^{ème} itération	1 – Préciser l'évaluation 2 – Analyser l'apport des données complémentaires	Les données complémentaires demandées par les experts	1 – Comparer les nouveaux résultats obtenus et les écarts provenant des informations supplémentaires

	demandées		2 – Évaluer l'apport de ces données complémentaires
3 ^{ème} itération	1 – Préciser de nouveau l'évaluation de Exact Compta 2 – Analyser l'apport des données complémentaires sur l'immatériel s'il y en a.	Les résultats produits par les autres experts	1 – Comparer les nouveaux résultats et les écarts 2 – Évaluer l'apport de ces données complémentaires éventuelles 3 – Faire définir par les experts une hiérarchie des informations complémentaires
4 ^{ème} itération éventuelle	1 – Réagir à la hiérarchie des informations établie en étape 3.	Les résultats produits par les autres experts	1 – Analyser les consensus existants ou non sur cette hiérarchie

Cette démarche, sans conteste la plus pertinente, s'est heurtée à la difficulté de mobiliser bénévolement dans le cadre d'une thèse de gestion des experts spécialistes de leur domaine et fortement sollicités par leurs activités professionnelles. C'est pourquoi, cette démarche initialement retenue a dû être abandonnée, au profit d'une autre option que nous avons identifiée et qui offrait une alternative possible.

La démarche alternative qui a été retenue dans un second temps a consisté à faire évaluer la société "Exact-Compta" par un premier groupe d'experts, à partir des outils classiques de valorisation d'une entreprise, puis à soumettre cette valeur à un second groupe d'experts chargés de la "discuter" compte tenu des informations relatives aux dimensions immatérielles qui leur étaient fournies. La prestation demandée dans cette démarche devenait ainsi moins lourde pour chacun des deux groupes d'experts.

Dans cette démarche, le processus consistait en deux enquêtes successives. La première visait à faire valoriser l'entreprise avec les outils classiques d'évaluation à partir du

dossier économique et financier de présentation de "Exact-Compta". Les experts sollicités disposaient sous forme électronique de l'ensemble des documents sur la société, qu'ils ont imprimé sous forme papier pour analyse. Ces documents étaient accompagnés d'un questionnaire et les experts pouvaient demander des informations complémentaires avant de restituer leur réponse. Le cadre et la démarche de la méthode Delphi était appliqués, avec deux à trois itérations successives. Après traitement, un retour des réponses auprès des experts était effectué, de manière à confronter leur réponses personnelle à celle du groupe et le cas échéant, d'ajuster leur position. Une troisième itération pouvait être nécessaire, en cas de divergence éventuelle au terme de la seconde phase et nous disposions alors d'une valeur ou d'une fourchette de valeur de notre société virtuelle.

Un second groupe d'experts, était ensuite plus spécifiquement interrogé sur les indicateurs relatifs à l'immatériel, sur la base d'un second dossier portant, d'une part, sur l'appréciation de la valeur de la société à partir de la première valorisation effectuée et d'autre part, sur les informations complémentaires élaborées sur les dimensions immatérielles de l'entreprise.

Dans cette seconde phase de l'enquête, les experts recevaient sous forme d'un « dossier-questionnaire », la seconde série d'informations disponible sur "Exact-Compta" et devaient après analyse, d'une part, apprécier la situation et la valeur de l'entreprise, d'autre part, apprécier l'intérêt et la pertinence de chacune des trois séries d'indicateurs que nous leur proposons. Leurs appréciations devaient être formulées, d'une part sous l'angle de leur intérêt en terme de mesure de la valeur de l'entreprise, d'autre part sous l'angle de leur opérationnalité, la hiérarchisation des outils étant demandées dès cette étape.

La première itération permettait donc de diffuser le dossier d'informations et indicateurs relatifs à l'immatériels relatifs à la société évaluée (indicateurs élaborés sur la base des travaux portant sur l'immatériel) et de recueillir les réponses de chacun des experts. La deuxième itération comprenait le retour d'informations, sous forme d'une synthèse des réflexions formulées, en vue de valider les réponses données, chaque expert pouvant apprécier sa position par rapport à celle du groupe. Une troisième itération éventuelle pouvait là encore être initiée, en cas de divergences encore marquée sur certaines questions. Le tableau 109 reprend l'ensemble des étapes de cette seconde démarche.

Tableau 109 : Résumé des phases Delphi selon la deuxième démarche envisagée

Étapes	Objectif pour les experts	Contenu d'informations fourni aux experts	Mesures effectuées
1 ^{er} groupe d'experts : 1 ^{ère} itération	1 – évaluer la société à partir du premier dossier d'informations et : 11 – donner une valeur 12 – demander des compléments d'informations éventuels 13 – porter une « appréciation » sur l'évaluation	Le dossier d'informations économiques, comptables et financières	1 – Estimer la valeur de la société et les écarts 2 – Identifier les méthodes et critères retenus, les problèmes posés éventuels
2 ^{ème} itération	1 – Réagir aux montants de valorisation proposés en étape 1	La synthèse des réponses : montants estimés, explications, analyses et commentaires	1 – Préciser les consensus existants ou non sur la valeur de l'entreprise
3 ^{ème} itération éventuelle	1 – Réagir aux montants de valorisation proposés en étape 2	La synthèse des réponses : montants estimés, explications, analyses et commentaires	1 – Préciser les consensus existants ou non sur la valeur de l'entreprise
2 ^{ème} groupe d'experts : 1 ^{ère} itération	1 – Analyser et hiérarchiser les indicateurs relatifs aux actifs immatériels en	La synthèse des analyses et commentaires sur l'évaluation les indicateurs relatifs à	1 – Évaluer l'apport de ces données complémentaires 2 – Définir un ordre

itération	termes 11 – de pertinence 12 – de fonctionnalité	l'immatériel	permettant de déterminer les indicateurs les mieux adaptés
2 ^{ème} itération	1 – Réagir à la hiérarchie des informations établie en étape 2	La synthèse des analyses et commentaires sur les indicateurs et leur hiérarchisation	1 – Évaluer l'apport de ces données complémentaires 2 – Préciser la hiérarchie ou les problèmes posés, analyser les consensus existants ou non sur cette hiérarchie
3 ^{ème} itération éventuelle	1 – Réagir à la hiérarchie des informations établie en étape 3.	La synthèse des analyses et commentaires sur les indicateurs et leur hiérarchisation	1 – Préciser les consensus existants ou non sur les indicateurs et leur hiérarchisation

D'un point de vue pratique, le calendrier était initialement prévu sur trois à quatre mois pour chacune des deux étapes. Compte tenu de la période des congés d'été ou des vacances d'hiver, selon le moment de démarrage, sur laquelle nous savions qu'il serait difficile de mobiliser les experts, nous estimions que la durée la plus courte possible de huit à neuf mois, avec une dérive possible de deux à trois mois.

- Premier groupe d'experts :

Premier envoi de documents semaine 1

Envoi de documents complémentaires éventuels : semaine 3

Retour première évaluation établie par les experts: semaine 6

Synthèse et restitution des réponses aux experts : semaine 8

Retour deuxième évaluation établie par les experts : semaine 11

Synthèse et restitution des réponses aux experts : semaine 13

Si nécessaire retour troisième envoi établi par les experts : semaine 16

Synthèse, dernier envoi : semaine 18

- Deuxième groupe d'experts :

Premier envoi de documents : semaine 1

Retour première évaluation établie par les experts : semaine 4

Synthèse et restitution des réponses aux experts : semaine 6

Retour deuxième évaluation établie par les experts : semaine 9

Synthèse et restitution des réponses aux experts : semaine 11

Retour éventuel troisième envoi établi par les experts : semaine 14

Synthèse, dernier envoi : semaine 16

Bien évidemment, nous avons engagé des premiers contacts pendant la phase d'élaboration des documents de la société virtuelle, avec une certaine prudence, car nous souhaitions être certain de la qualité de nos supports avant leur diffusion et nous ne maîtrisions pas totalement les délais de conception de ces documents.

C'est pourquoi, si nous avons défini de manière précise les attentes et les caractéristiques des populations d'experts que nous souhaitions solliciter, le processus de prise de contact a été retardé le temps de valider les différents documents de « Exact Compta », car nous ne voulions pas prendre le risque de mobiliser des spécialistes sans être certains de pouvoir leur remettre les documents et questionnaires.

Lorsque nous avons été assurés que les premiers tests montraient une certaine « robustesse » de ces documents malgré les ajustements encore nécessaires, nous avons considéré pouvoir lancer les démarches pour sélectionner ces experts. Ces démarches font l'objet de la sous-section suivante.

2.3. Les deux groupes d'experts

Il faut rappeler tout d'abord que tout processus d'évaluation de type Delphi suppose des spécialistes susceptibles de répondre aux questions posées de manière suffisamment précise pour que le destinataire puisse exploiter les résultats de cette expertise.

La démarche que nous avons initialement mise en place supposait la participation d'un premier groupe d'experts spécialistes de l'évaluation d'entreprise.

Ces experts ont été identifiés en recourant au principe de la notoriété préalable (Verrette, 1991a, op. cité).

Les experts qui ont été retenus pour cette évaluation nous ont été indiqués par des membres de l'Ordre régional Auvergne des experts-comptables. Nous avons été orientés vers la Compagnie des Conseils et Experts Financiers (CCEF). Cette association interprofessionnelle regroupe en son sein un ensemble de professionnels libéraux - actuaires, avocats, conseils en gestion de patrimoine, commissaires aux comptes, experts-comptables, notaires - qui, dans leurs activités de conseil et d'expert financier souhaitent promouvoir, au service de leurs clients, l'organisation et le développement des relations interprofessionnelles.

La CCEF dispose de commissions qui se réunissent régulièrement en vue de conduire des réflexions sur un certain nombre de domaines liées aux activités de conseils et en particulier le financement d'entreprise, le scoring, le conseil en gestion de patrimoine, l'évaluation d'entreprise, la création de valeur. Les membres de ces commissions sont tous des praticiens en exercice. Des réunions régulières sont organisées sur des thèmes qui entrent dans le champ de chacune de ces commissions et la CCEF contribue aussi au développement d'outils et de réflexions méthodologiques.

Les travaux de l'une de ces commissions, constituée d'une trentaine de membres et intitulée "Evaluation, fusion, acquisition, cession, transmission des entreprises", portent sur les différentes approches de valorisation des entreprises. Les membres de cette Commission animent par ailleurs des formations portant sur les techniques de l'évaluation d'entreprise et contribuent à l'évolution des pratiques et des méthodes. Plusieurs membres de la CCEF ont en particulier contribué au dossier relatif à l'évaluation d'entreprise paru dans la Revue fiduciaire comptable que nous avons évoqué précédemment.

Par l'entremise de l'Ordre des experts-comptables de l'Auvergne, nous avons été mis en contact avec Monsieur Gilles de Courcel, qui nous a permis d'entrer en contact avec Monsieur Bernard Manon qui préside cette Commission et qui a bien voulu accepter de proposer aux membres qui la composent de participer à l'évaluation de la société "Exact-Compta".

Nous avons été invités à l'une des réunions de la Commission, en date du 16 avril 2003. Au cours de cette réunion, nous avons exposé la démarche et les attentes vis-à-vis des

experts. Cette réunion a été suivie d'une rencontre avec plusieurs membres de la CCEF (Bernard Manon (Sociétex), Claude Amon (INAA Group) et Max Dussart). L'accueil favorable qui a été fait à notre démarche nous a conduit à poursuivre en transmettant dans un premier temps l'ensemble du dossier constitué en vue de la phase d'évaluation "classique" de la société "Exact-Compta".

Monsieur B. Manon a donc mis en ligne courant mai sur le site de la CCEF le dossier comportant les documents relatifs à la société à évaluer.

Nous avons joint à ce dossier en version électronique un courrier de type institutionnel comportant deux pages, présenté ci-dessous qui rappelait le contexte de notre demande.



**Ecole Doctorale des Sciences
Economiques, Juridiques et de Gestion**

Monsieur,

Lors de la réunion du CCEF en date du 16 avril, j'ai sollicité votre contribution dans le cadre d'une recherche doctorale portant sur la mesure de la valeur de la petite entreprise d'expertise comptable Exact Compta.

Cette recherche vise à déterminer dans quelle mesure il est possible de compléter les méthodes actuelles d'évaluation des petites entreprises, en particulier celles exerçant des activités de conseils. Votre contribution se situe dans ce cadre. Elle prend appui sur l'évaluation d'une petite société d'expertise comptable (virtuelle), pour laquelle votre avis de spécialiste est requis.

Suite à cette réunion, compte tenu du calendrier qui a été évoqué le 16 avril, si vous acceptez de participer à cette recherche, vous trouverez ci joint, trois types de documents :

- une note précisant le cadre de ces travaux, ainsi qu'une présentation succincte de la méthode Delphi sur laquelle s'appuie la méthodologie de cette recherche (fichier Word « cadre de cette recherche»),
- les fichiers regroupant les informations disponibles sur cette société (fichiers Word ou Excel, détail ci dessous en page suivante),
- le questionnaire que vous êtes invité à compléter (fichier Word « questionnaire »).

Le présent questionnaire, ainsi que toute demande de précision complémentaire peuvent être retournés à l'adresse suivante :

michel.passelaigue@wanadoo.fr



41, Bd François Mitterrand – B.P. 54 – 63002 Clermont-Ferrand Cedex 1

Tél. 04 73 43 42 75 – Fax. 04 73 93 57 07



**Ecole Doctorale des Sciences
Economiques, Juridiques et de Gestion**

Je vous remercie de faire parvenir votre réponse pour le 25 mai, en vue d'une exploitation permettant de vous retourner la synthèse des données reçues pour le 15 juin. Cette synthèse sera être source de questions complémentaires, en fonction des résultats obtenus. Un retour de vos réactions et réponses à ce second questionnaire serait souhaité au 15 juillet.

Le dossier des informations disponibles sur la société Exact Compta :

Présentation succincte de la société (fichier Word « présentation »)
Liasse fiscale et détails des comptes de l'exercice clos au 31/12/02 (fichier Excel « liasse 02 »)
Liasse fiscale et détails des comptes de l'exercice clos au 31/12/01 (fichier Excel « liasse 01 »)
Annexes comptables de l'exercice 2002 (fichier Excel « annexes 02 »)
Rapport de gestion 2001 et PV d'AG approuvant les comptes clos au 31/12/02, derniers PV d'AG et Rapports des commissaires aux comptes (général et spécial) de l'exercice 2002 (fichier Word « rapports 02 »)
Présentation succincte et comptes détaillés 2001 et 2002 de la SCI détenant les constructions d'exploitation de Limoges (fichier Excel « comptes SCI »)
Détails des comptes clients 2001 et 2002 (fichier Excel « clients 01 et 02 »)
Organigramme et détail des effectifs (extraits de paye 2001 et 2002, âges et profils du personnel, fichier Excel « collaborateurs » - 2 feuilles de calcul)
Détail de l'actif immobilisé : parc informatique et logiciels à fin 2002 (actif net et brut, tableau d'amortissements de ces actifs, fichier Excel « actifs informatiques »)

Vous remerciant par avance de cette contribution,
Croyez Monsieur dans l'assurance de mes sentiments les meilleurs

M Passelaigue

Michel PASSELAIGUE
10 rue du Levant
63122 Ceyrat
06 72 15 91 60
michel.passelaigue@wanadoo.fr



41, Bd François Mitterrand - B.P. 54 - 63002 Clermont-Ferrand Cedex 1

Tél. 04 73 43 42 75 - Fax. 04 73 93 57 07

Compte tenu du calendrier initialement fixé, il semblait possible de disposer des retours de questionnaires dans le mois suivant, de les exploiter, de relancer la seconde phase de la démarche courant juillet pour collecter les réponses en vue d'un retour en début

septembre. C'est pourquoi, lors de nos échanges du mois d'avril, il était convenu avec Mr. Manon que les premiers éléments de résultats seraient présentés à la réunion mensuelle de la Commission prévue le 17 septembre.

Les retours de questionnaires étant peu nombreux, lors des réunions suivantes de mai et juin, Mr. Manon a rappelé la demande et noté aux comptes rendus de ces réunions le rappel de la mise à disposition du dossier sous forme électronique sur le site de la CCEF.

Cher Monsieur,

Je reprend contact avec vous, après la période estivale, avec quelques soucis quant au déroulement de l'enquête que j'ai entamée avec votre aide. A ce jour, en effet, les réponses au questionnaire qui me sont parvenues sont au nombre de quatre, une cinquième, annoncée en juillet et étant toujours en attente. Ces chiffres sont insuffisants au regard des exigences de la méthode employée, la méthode Delphi.

Les analyses fondées sur cette méthode ne commencent en effet à être valables, scientifiquement, qu'à partir de 6 à 8 questionnaires. En deçà, les résultats ne sont pas considérés exploitables. La qualité du travail entrepris tient, par ailleurs, à un nécessaire « synchronisation » entre les envois et les retours de documents, dans la mesure où tous les experts doivent en principe bénéficier des informations en même temps, tout particulièrement pour ce qui concerne les restitutions (les restitutions étant la synthèse des réponses données par l'ensemble du groupe réalisée à chaque étape du processus). A ce jour, du fait de la faiblesse des retours, je n'ai pas encore pu réaliser la première synthèse dans la mesure où, pour lancer la seconde étape relative aux données immatérielles tous les experts doivent disposer du même niveau d'informations.

La réunion du 17 septembre me pose donc, de ce fait, problème, dans la mesure où je pensais, à cette date, restituer la première synthèse des résultats au groupe de travail, en incluant en plus les données immatérielles relatives au cas de l'entreprise étudiée. Cette réunion, qui devrait ainsi me permettre, de façon pratique, de réaliser une production complémentaire à la démarche Delphi, ne pourrait être conduite comme prévu.

Après une entrevue avec le Pr. Y. Negro, mon directeur de thèse, je me permets de solliciter votre aide, de nouveau, sous la forme d'une intervention auprès des personnes qui avaient accepté de nous aider dans la réalisation de cette recherche, afin que, les retardataires actuels me communiquent leur évaluation et que je puisse procéder à la restitution des résultats. Si, en revanche, aucune donnée nouvelle ne me parvenait avant cette date, je pourrais bien sûr être présent le 17 septembre, mais d'une part, cela limiterait l'intérêt à cette rencontre, et d'autre part, en modifiant le déroulement de l'enquête, cela risquerait de compromettre sa réalisation et donc la thèse elle-même, ce qui serait très ennuyeux.

En espérant un appui de votre part auprès des personnes concernées et une confirmation quant à tenue de la réunion prévue, je vous prie d'agréer, cher Monsieur, l'expression de mes sentiments reconnaissants.

Michel PASS ELAIGUE

Au mois de septembre, de nouvelles relances ont été effectuées par Mr. Manon. Parmi les différents échanges effectués sur la période, nous pouvons évoquer par exemple le courrier ci-dessous transmis par courriel à Mr. Manon et permettant de situer le niveau des échanges à cette date.

Malgré le petit nombre de retours (3 questionnaires), la participation à la réunion du 17 septembre a été maintenue, mais en vue de relancer nos interlocuteurs et de tenter d'obtenir de nouvelles réponses. Lors de cette réunion, de nouveaux contacts ont été pris, qui se sont accompagnés en particulier, le 19 septembre, de l'envoi d'un dossier complet sous forme papier et dans le mois suivant, nous avons disposé de questionnaires supplémentaires.

Outre les relances, différents échanges ont eu lieu avec les experts sollicités. Quelques demandes ont portées sur des détails techniques provenant de difficultés d'ouverture de certains fichiers électroniques et qui ont été résolues par de nouveaux envois par courriel, voire sous forme d'exemplaire papier.

Les demandes d'informations complémentaires ont été limitées, car les experts qui se sont prêtés au jeu de l'évaluation ont parfaitement intégré la dimension virtuelle de la société qui les conduisaient à ne pouvoir réaliser un entretien avec les dirigeants qui est un élément habituel de leur démarche.

Plusieurs demandes ont été formulées, qui pour deux d'entre elles ont conduit à fournir des documents supplémentaires non prévus initialement. La première était relative à l'endettement et aux tableaux d'amortissements des emprunts de la société "Exact-Compta", d'une part, de la SCI d'autre part ; tableaux que nous avons établis. La seconde était relative à la rémunération de chacun des dirigeants, qui nous a conduit à établir et renseigner le relevé de frais généraux pour les exercices dont ils disposaient les liasses fiscales (imprimé 2067). Ces documents sont présentés ci-dessous (tableaux 110 et 111).

Outre ces documents, quelques demandes complémentaires, peu nombreuses, nous sont parvenues, en particulier sur la valeur vénale de l'immobilier. Sur ce point, nous n'avons pu préciser seulement que l'immobilier (bâtiment de Limoges) était localisé dans une zone d'activité bien située à proximité des autoroutes et que cette localisation avait été retenue compte tenu d'une part de la dynamique industrielle et commerciale de cette zone, d'autre part, de la facilité d'accès pour les clients. Nous avons indiqué, en outre, que depuis 1994, date d'entrée en service du bâtiment, ce dernier avait été maintenu en état et se caractérisait par un plateau technique modulable qui le rendait évolutif.

Tableau 110 : Tableaux d'amortissement des emprunts

SCI des 3 experts			Exact Compta		
banque	C Mutuel	BNP	banque	BNP3	C Mutuel
durée	15 ans	6 ans	durée	5 ans	5 ans
montant initial	350 000	50 000	montant initial	160 000	200 000
date souscript.	mai-94	nov-96	date souscript.	déc-99	oct-99
1994	350 000		1994		
1995	344 224		1995		
1996	329 935		1996		
1997	313 933		1997		
1998	295 158		1998		
1999	274 247	48 765	1999	160 000	200 000
2000	252 149	43 852	2000	150 566	186 108
2001	227 260	34 047	2001	128 885	146 331
2002	202 040	24 041	2002	103 244	99 886
2003	174 986	12 065	2003	70 944	46 628
2004	146 146	0	2004	34 357	
2005	114 136		2005		
2006	80 259		2006		
2007	44 815		2007		
2008	7 814		2008		
2009			2009		

En ce qui concerne la rémunération des experts comptables de « Exact Compta », nous avons produit les deux imprimés fiscaux relatifs aux déclarations de frais généraux des deux exercices comptables (voir les deux imprimés fiscaux en annexe 1).

Tableau 111 : rémunérations des cadres et des dirigeants

	2001	2002
Maurice Amblard, expert associé	76 696	74 156
Vincent Cornet, gérant	73 187	73 874
Cyril Amblard, expert associé	63 353	65 205
Nigon Yann, responsable dossiers	29 876	30 318
Girard Luc, manager	29 561	29 998
	272 673	273 551

Ce petit nombre de demandes complémentaires a permis aux répondants de fournir leurs estimations. Nous verrons qu'ils ont formulé d'autres remarques en complément de leurs réponses, mais le dossier transmis a ainsi été jugé suffisant par les experts qui ont répondu pour établir ces estimations.

La fourniture de ces documents s'est effectuée sur la période de mai à juin principalement, les demandes étant formulée pas les premiers experts ayant accepté de répondre s'étant engagés dans l'évaluation (les nouveaux documents étant mis à disposition de l'ensemble du groupe).

L'importance du dossier a du reste vraisemblablement été un frein à l'engagement des experts, malgré les efforts de Mr B. Manon qui effectuait des relances régulières auprès des membres de la Commission qu'il présidait, en vue d'obtenir des réponses à notre questionnaire et des estimations de notre société.

L'enseignement, annexe à la problématique de ces travaux, qui peut être tiré de ces difficultés à obtenir des réponses est en partie commun à la plupart des enquêtes, de nature quantitative ou qualitative. Le taux de réponses est généralement faible, dès lors que les motivations des répondants sont faibles. Dans notre cas, le faible nombre de personnes constituant la population initiale qui était visée (potentiellement une vingtaine d'experts membres de la Commission "Évaluation") amplifiait le problème.

Nous avons pris cependant quelques "précautions" de forme "statutaire" (courriers introductifs aux questionnaires à en-tête de l'École doctorale de la faculté des Sciences économiques de Clermont I et référence à la démarche de thèse de sciences de gestion, en particulier), en principe de nature à améliorer le taux de réponse ainsi que le montrent Jacob et Guéguen⁵⁵¹ (2002). Nous avons vraisemblablement été fortement handicapés par l'importance du dossier transmis qui nécessitait des temps nécessaires pour la prise de connaissance, puis pour l'analyse, temps qui étaient "significatifs" pour les répondants.

Il fut donc particulièrement difficile d'obtenir le nombre de réponses qui atteignait le seuil de validité requis lors de l'usage de la méthode Delphi. Au final, en novembre 2003, nous disposions de six questionnaires exploitables, ce qui se situe dans la fourchette basse de fiabilité de la méthode Delphi.

Le délai pour disposer de ces informations, particulièrement long au regard de nos estimations initiales, nous ont toutefois conduit à engager la phase de traitement et d'analyse de ces questionnaires de manière à pouvoir conduire ensuite sur les étapes suivantes. Le traitement des réponses et en particulier le consensus qui se

⁵⁵¹ Jacob Cécile, Guéguen Nicolas, L'impact du statut du requêteur dans le cas d'une sollicitation par courriel (e-mail) : application dans le cas d'une participation à une enquête sur internet, numéro 193, Direction et gestion, janvier-février 2002. Ces auteurs montrent que le statut de l'enquêteur joue sur le taux de réponse et que des informations statutaires et professionnelles conduisent à attribuer une légitimité plus forte qui accroît la probabilité de réponse. Compte tenu de la population des experts qui était visée et des interlocuteurs qui nous avaient introduit auprès de ces experts, dans notre cas, nous n'avons en revanche pas estimé « correct » de pratiquer des techniques de type « pied-dans-la-porte », « leurre » ou « engagement » qui lorsqu'elles sont pratiquées, améliorent les taux de réponses (voir Joule RV, Beauvois J.L., petites techniques de manipulations à l'usage des honnêtes gens, Presses universitaires de Grenoble, 286 pages, édition d'avril 2004).

dégageait sur la valeur donnée à « Exact Compta » nous a conduit à considérer que nous pouvions poursuivre nos travaux, malgré ce seuil bas de validité.

C'est pourquoi, nous avons engagé la seconde phase de validation en diffusant les informations complémentaires relatives à l'immatériel de la société "Exact-Compta", ainsi que le second questionnaire.

Nous pensions qu'il serait difficile de mobiliser de nouveau les membres du CCEF. C'est de nouveau par l'intermédiaire du Président de la Commission "Évaluation, fusion, acquisition, cession, transmission des entreprises" de la CCEF, que nous avons transmis le second questionnaire ainsi que les trois séries d'indicateurs relatifs à l'immatériel. Cet envoi, sous forme électronique là encore, était accompagné du courrier suivant, qui permettait de rappeler la démarche.



Ecole Doctorale des Sciences Economiques, Juridiques et de Gestion

Madame, Monsieur,

Vous avez bien voulu contribuer à ma recherche, portant sur la mesure de la valeur des petites entreprises. Plus particulièrement, vous avez participé à l'évaluation de la société Exact Compta, pour laquelle vous avez donné une valeur et fait un certain nombre de remarques, sur la base des documents dont vous disposiez.

Ainsi que je vous l'avais indiqué, cette démarche d'évaluation comporte plusieurs étapes. La seconde étape consiste à présent à compléter votre information sur la société Exact-Compta sur un certain nombre d'aspects relatifs à ses moyens de production, à ses ressources humaines, et à son organisation productive. Le document qui vous est soumis comporte, d'une part, les valeurs estimées par les autres experts, d'autre part, une nouvelle série d'informations portant, comme je vous l'avais précisé, sur les données immatérielles.

Cette seconde étape comporte un nouveau questionnaire permettant d'apprécier :

- d'une part, les jugements que vous porterez sur l'utilité de ces informations ;
- d'autre part, le cas échéant, l'impact qu'elles peuvent avoir, selon vous, pour apporter une appréciation plus précise sur la valeur de la société Exact-Compta.

L'ensemble des informations, ainsi que les questions qui vous sont posées, sont contenus dans le fichier word « questionnaire 2 » qui vous est adressé en pièce jointe.

Dans ce fichier, vous trouverez tout d'abord, en pages 1 et 2, une synthèse des réponses apportées par les experts ayant répondu à ce jour, portant en particulier sur la valorisation effectuée (vous constaterez que les estimations sont assez proches). Les pages suivantes de ce fichier comportent les données relatives à l'immatériel et les questions auxquelles il vous est à présent demandé de répondre.

Après retour des réponses, une synthèse sera effectuée et vous sera adressée, de manière à vous informer des réponses données par les autres experts et de vous situer ainsi par rapport aux positions exprimées par les autres répondants.

Je vous remercie par avance de vos réponses, ainsi que de vos remarques. Je reste à votre disposition pour toute précision complémentaire.

Croyez, Madame, Monsieur, dans l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

M. Passelaigue

michel.passelaigue@wanadoo.fr



41 Bd François Mitterrand – B.P. 54 – 63002 Clermont-Ferrand Cedex 1

Cette diffusion a été effectuée début 2004, et elle s'est accompagnée d'une succession de relances, entre février et avril 2004, qui n'ont toutefois permis de recueillir qu'un

seul questionnaire renseigné par un membre de la Commission, Monsieur Philippe Depoutot.

C'est pourquoi, nous avons dressé le double constat de l'impossibilité de poursuivre le processus et de la nécessité de recourir à la démarche alternative qui était possible et qui consistait à recourir à deux populations d'experts successives.

Pour ce faire, il était nécessaire de disposer d'une seconde catégorie d'experts en capacité de répondre aux exigences que nous souhaitions conserver en termes méthodologique.

Nous avons initialement fixé un cadre méthodologique précis basé en ce qui concerne la sélection des experts sur le principe de la notoriété préalable.

Nous souhaitions, ainsi que nous l'avons indiqué, bénéficier des compétences d'experts financiers spécialistes de l'évaluation, ayant une pratique identifiée, ce qui nous avait conduit à la Compagnie des conseils et experts financiers.

Nous avons considéré qu'il était nécessaire de respecter les critères fixés et nous n'avons pas cherché à élargir cette population, malgré les difficultés à obtenir un nombre de réponses qui soit suffisant.

Cette contrainte nous confinait dans le seuil de validité bas de la méthode Delphi, mais avec une population d'experts correspondant précisément à nos besoins en termes de compétences en matière d'évaluation, du fait de leur expérience en matière d'évaluation d'entreprise.

Nos activités professionnelles nous conduisent à rencontrer des experts ayant une moindre pratique de l'évaluation que nous n'avions pas souhaité inclure dans la population initiale, en raison des critères de sélection que nous avons fixé.

Les difficultés rencontrées et le recours à une démarche qui segmentait le processus initial de valorisation avec les méthodes et outils habituellement employés et le processus d'évaluation sur la base d'indicateurs issus de l'immatériel, en vue de mesurer leur impact sur la valeur de l'entreprise a conduit à solliciter une seconde population d'experts.

Les critères d'expertise devaient être reconnus là encore, mais il était plus difficile d'identifier une population de praticiens telle que les membres de la commission Évaluation d'entreprise de la CCEF.

Outre le degré d'expertise, nous avons constaté que l'homogénéité de la population est un critère important, ainsi que nous le montrerons dans le chapitre suivant portant sur les résultats de nos travaux.

Pour ces raisons, nous avons défini après réflexion une population qui devait bien évidemment disposer d'une culture financière ainsi que d'une connaissance des méthodes usuelles d'évaluation.

Nous avons considéré en outre les caractéristiques de notre société d'expertise comptable qui comportent un certain nombre de spécificités, puisque les différents métiers, la palette des profils de compétences, les pratiques, en particulier peuvent être appréhendées facilement pour un expert familier de la profession, quand bien même il ne serait pas un spécialiste de l'évaluation.

C'est pourquoi, nous avons estimé que la population d'experts que nous allions retenir devait être constituée de membres de l'Ordre des experts comptables, en raison de leur culture financière et de l'évaluation, mais aussi parce qu'ils avaient des référents de même nature en ce qui concerne les activités et les caractéristiques d'une société d'expertise comptable.

Cette seconde phase a donc été conduite dans un premier temps en sélectionnant un groupe d'experts sollicités dans nos cadres professionnels habituels, identifiés cette fois-ci sur le principe de l'auto-désignation parmi un ensemble de spécialistes du diagnostic d'entreprise qui répondaient à un certain nombre de critères :

- Ils devaient être membre de l'Ordre des expert comptable et en exercice ;
- ils avaient une expérience de cabinet actuelle ou passée, cabinet qu'ils avaient dirigé ou dirigeaient encore ;
- ils disposaient d'une pratique qui dépassait le domaine de la comptabilité.

Le critère d'appartenance à l'Ordre des experts comptables était de nouveau de nature à restreindre la population potentielle que nous pouvions solliciter, mais nous souhaitions que le groupe d'experts conserve une certaine homogénéité.

Cette question d'homogénéité nous conduit aussi à éliminer de l'échantillon plusieurs experts comptables salariés avec qui nous avons des contacts, en raison de la volonté de disposer de spécialistes ayant une pratique de direction d'entreprise comptable avec des salariés.

Lors de cette phase de sélection, certains experts ont indiqué s'estimer insuffisamment compétents en matière de culture de l'évaluation d'entreprise et se sont exclus d'eux-mêmes, en estimant leurs pratiques circonscrites au domaines comptables.

Le fait de changer de mode de légitimation du groupe d'experts sollicité dans cette enquête nous a conduit à intégrer à notre questionnaire une cinquième partie consistant à les convier à une autoévaluation de leurs connaissances.

Les temps de réflexion et ceux consacrés à la définition de la population, ont retardé le processus et il a été nécessaire de joindre aux documents une présentation de base "minimale" de la société "Exact-Compta", outre son estimation de valeur.

Nous avons donc constitué un dossier complémentaire comportant :

- La présentation succincte de la société (celle précédemment établie),
- les données relatives aux collaborateurs (qualifications, anciennetés, âges, rémunérations sur deux ans),
- la liasse fiscale du dernier exercice ainsi que la balance comptable,
- les relevés de frais généraux ;
- les comptes de la SCI.

S'y ajoutait un courrier introductif qui situait le contexte de la demande ainsi que les attentes qui en découlaient.

Tableau 112 : Courrier de présentation aux experts (3 pages)



Cher monsieur,

Je sollicite votre concours d'expert comptable dans le cadre d'une recherche doctorale portant sur les caractéristiques immatérielles des activités de conseil et sur leur mesure.

La thèse de Sciences de gestion que je prépare vise à déterminer dans quelle mesure la prise en compte d'indicateurs de valeur de certains actifs immatériels permet d'améliorer les conditions de valorisation d'une société de conseil de petite taille.

Ces travaux, encadrés par le Pr Yves Negro de l'Université de Clermont I, supposent une validation de type monographique¹, pour la réalisation de laquelle je sollicite votre contribution.

Vous êtes un professionnel du chiffre et, du fait de votre appartenance à l'Ordre, vous connaissez les activités et les modes d'organisation des sociétés d'expertise comptable. C'est pourquoi, je sollicite de votre part une appréciation sur une « société virtuelle », Exact Compta, qui a fait l'objet d'une première évaluation chiffrée.

Les experts sollicités ont valorisé la société Exact Compta à partir de données économiques et financières usuelles (vous trouverez en annexe une partie des documents utilisés, à titre

¹ La démarche retenue s'appuie sur la méthode Delphi, mise au point dans les années cinquante par la Rand Corporation, et permettant de recueillir des avis d'experts en les interrogeant à distance de manière à ne pas être confronté aux effets de dynamiques de groupes ou les phénomènes d'influence qu'entraînent les réunions ou les enquêtes par interviews. Il s'agit d'une démarche qualitative, qui se déroule en deux à trois étapes. Dans la première phase, les spécialistes interrogés doivent répondre aux questions en fonction de leur seule appréciation sur les thèmes qui leur sont soumis. Les questionnaires sont exploités et renvoyés à chacun des experts, qui peuvent alors, compte tenu de l'ensemble des réponses données affiner leur position respective (en confortant leur position, en la réévaluant ou en maintenant leur position propre du fait des arguments développés). Après exploitation, dès lors que les réponses expriment des positions en relative convergence ou des points d'opposition clairement argumentés, le processus s'arrête (un retour d'informations est fait auprès des experts pour les informer des résultats). En revanche, si des divergences non expliquées subsistent, une nouvelle phase de questionnement est réalisée.

d'information si vous le jugez utile, pour disposer d'un aperçu de la société (il s'agit de la liasse fiscale 2004 et d'une balance de la société, du portefeuille clients, de données sur les effectifs (extraits de paye, âge, ancienneté et qualifications) et des comptes de la SCI détenant l'immobilier).

L'estimation se situe entre 900.000 et 970.000 euros (2 évaluateurs ont donné une valeur basse à 900 K€, 2 autres ont estimé entre 960 et 970 K€, sur la base des documents dont ils disposaient).

Ces montants sont donc relativement proches, à deux exceptions près (l'écart est inférieur à 10 % pour 5 réponses). Deux experts ont une approche inférieure, avec, pour l'un 750 K€, pour l'autre 300) 600 K€. L'expert ayant répondu 300 à 600 K€ indique toutefois être plutôt spécialiste de l'évaluation des sociétés industrielles.

Les commentaires qui accompagnent ces réponses donnent toutefois, autour de ces valeurs, un écart type très important, la référence à des méthodes basées sur le résultat net ou sur le rendement d'exploitation conduisant à une valorisation tendant vers zéro, parce que la rentabilité est jugée faible au regard des ratios du secteur, et la rémunération des experts jugée inférieure à la norme.

Pour certains experts, elle est cependant susceptible d'intéresser plus particulièrement une société ou un réseau national visant le développement par croissance externe.

Vous êtes donc sollicité pour compléter cette évaluation chiffrée, à partir d'informations de nature plus qualitative, permettant de fournir des éléments d'appréciation sur des dimensions plus managériales que financières.

Il s'agit donc pour vous :

- 1- D'apprécier la société Exact Compta à partir d'indicateurs relatifs à l'immatériel. Ces indicateurs, habituellement utilisés pour valoriser les actifs immatériels de sociétés de plus grande taille, sont ici appliqués à une petite entreprise, ce qui est nouveau.
- 2- D'évaluer la pertinence des indicateurs proposés, d'estimer s'ils permettent d'améliorer la connaissance d'une entreprise soumise à évaluation et donc aussi de les hiérarchiser en fonction de l'intérêt que vous leur attribuez.

Vous disposez dans le dossier joint, d'une part, une présentation succincte de la société et de ses dirigeants actuels, d'autre part un document qui regroupe trois séries

d'informations portant sur les dimensions immatérielles de cette société, suivies de questions auxquelles il vous est demandé de répondre.

Après exploitation, vous recevrez une synthèse des résultats obtenus auprès de l'ensemble des experts-comptables sollicités. Ces réponses pourront être complétées, ce qui vous permettra, si nécessaire, d'affiner votre position personnelle.

Je me tiens bien évidemment à votre disposition, pour vous donner toute précision complémentaire que vous jugerez utile d'obtenir.

Comptant sur votre contribution, je vous prie d'agréer, Monsieur, de l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

M. Passelaigue

Nous avons été confrontés à une difficulté méthodologique de nature temporelle. Les délais écoulés depuis le début de la phase de validation nous amenait à présenter aux experts sollicités dans cette phase la situation d'une entreprise dont les derniers comptes disponibles dataient de fin 2002, alors que nous approchions de 2005.

Cette question se posait avec d'autant plus d'acuité, que le retard pris dans la première étape de cette enquête allait nous poser une difficulté plus personnelle liée au fait que les temps consacrés à ces travaux avaient quelque peu limités ceux consacrés à l'activité professionnelle quotidienne.

De ce fait, il a été jugé plus « raisonnable », afin de concilier ces contraintes professionnelles avec une expérimentation dans des conditions de déroulement acceptables, de retarder le lancement de cette deuxième enquête.

Aussi, après réflexion, nous avons considéré que la crédibilité de l'entreprise soumise à évaluation serait supérieure, compte tenu du profil des spécialistes sollicités, si ces experts disposaient d'éléments comptables et financiers récents.

C'est pourquoi nous avons "rajeuni" notre société virtuelle "Exact-Compta" de deux ans, en modifiant l'ensemble des dates des dossiers et en présentant des comptes clos au 31/12/2003 et 2004. Du fait de la valorisation déjà effectuée, en revanche, nous avons estimé que nous ne pouvions actualiser les comptes à l'aide d'un taux d'indexation imputés sur les charges et sur les recettes, sans risquer de créer un biais significatif. Nous sommes conscients que ce "rajeunissement" peut être à l'origine d'un biais dans les résultats obtenus et nous reviendrons sur ce point ultérieurement.

Si la recherche des experts se déroulait au cours du deuxième semestre 2004, compte tenu de nos contraintes de nature professionnelle, nous n'avons lancé le processus qu'à compter du second semestre 2005 et l'envoi de nos dossiers et questionnaires s'effectuait seulement au mois de septembre 2005, car il devenait de nouveau possible de disposer de temps pour répondre aux sollicitations et aux questionnements des experts.

La première itération s'est déroulée de septembre à décembre 2005, avec envoi sous forme électronique du document et du questionnaire et retour des réponses entre octobre et décembre, là encore à une succession de relances auprès de spécialistes sollicités. La restitution et la seconde itération s'est déroulée de janvier à avril 2006, avec l'élaboration de la seconde restitution, et nous n'avons pas jugé utile de relancer une troisième itération, compte tenu de la nature des réponses obtenues (voir les résultats de nos travaux dans le chapitre suivant).

Au terme de nouvelle phase d'enquête, qui s'est déroulée sur une période de huit mois, nous avons disposé de sept questionnaires, ce qui se situe là encore dans la fourchette basse de validité de la méthode Delphi.

Nous n'avons pas inclus dans ces résultats, malgré son intérêt, le questionnaire complètement renseigné obtenu auprès d'un membre de la Commission du CCEF. Nous avons en effet considéré qu'il était préférable de l'exclure dans la mesure où il risquait d'être difficile de conduire une seconde itération avec ce spécialiste, qui par ailleurs relevait d'une légitimation et d'un champ d'expérience différent.

En conclusion de ce chapitre

Le processus de conception de l'entreprise virtuelle "Exact-Compta" n'a pas été d'une trop grande complexité, bien que consommateur de temps. Il n'est en effet pas difficile de disposer des données sectorielles et des comparatifs permettant de définir les caractéristiques techniques de la société, mais il est plus complexe de construire un ensemble cohérent suffisamment « crédible » pour être soumis à des experts. C'est pourquoi le support a fait l'objet de plusieurs tests et le « produit fini » a été validé avec l'appui d'un expert-comptable stagiaire Ch. Foraison qui a accepté de se prêter à l'exercice du contrôle de cohérence à plusieurs reprises.

Lors de la conception de l'entreprise virtuelle "Exact-Compta", nous avons employé des indicateurs qui permettaient de qualifier les caractéristiques de l'entreprise, et nous avons pu constater que le recours à de tels indicateurs était possible, sous réserve de tenir compte de la modeste capacité du système d'information présent dans les entreprises de petite taille.

Nous avons considéré que nous ne produirions pas d'information "anormale" ou atypique pour une société d'une vingtaine de salariés dans laquelle les outils de gestion sont limités, tant par les contraintes techniques et financières que par le fait que le dirigeant peut s'estimer en capacité de contrôler l'entreprise, lorsque l'activité et les effectifs restent encore peu importants.

La formulation d'un certain nombre d'indicateurs spécifiques à l'immatériel de cette société a ainsi été l'occasion de vérifier de manière pratique, appliquée à "Exact-

Compta”, l’opérationnalité des concepts théoriques que nous avons rencontrés lors de notre approche des travaux conduits sur l’immatériel.

La formalisation des documents qui étaient destinés aux experts découlait de ce travail d’élaboration de la société virtuelle. Ces documents qui accompagnaient les questionnaires devaient répondre à un certain nombre de contraintes spécifiques à notre recherche. Les questionnaires devaient en particulier ne pas être considérés comme rédhibitoires, compte tenu de l’importance des documents qui les précédaient.

Le processus de sélection des experts était plus compliqué en raison des exigences que nous avons en termes de profil pour chacun des groupes que nous avons sollicités. Ces différentes étapes préalables à la mise en oeuvre de l’enquête ne sont cependant pas celles qui ont soulevé le plus de difficultés.

Comparativement, en effet, la mise en oeuvre de la démarche et les délais qu’ont nécessité les enquêtes successives ont été largement sous estimés. Pour chaque enquête et chaque groupe d’experts, les temps de relance, d’une part, mais aussi, d’autre part, lors des reprises de contacts pour proposer les itérations suivantes ont nécessité des délais supplémentaires, mais aussi vraisemblablement de la part des experts l’obligation de se « remettre dans le contexte ».

Lors de nos recherches préalables, nous nous étions étonné du petit nombre de travaux prenant appui sur la méthode Delphi, malgré l’intérêt de la démarche, mais les difficultés de mise en oeuvre auprès de spécialistes reconnus sont vraisemblablement un frein significatif à son usage, particulièrement lorsque la contribution de ces experts est bénévole et « consommatrice » de temps, ce que nous avons pas apprécié suffisamment.

Au terme de chaque phase de l’enquête, nous avons obtenus des résultats qui font l’objet du chapitre 2 de la deuxième partie de cette thèse.

Chapitre 2

Les résultats obtenus, les

indicateurs de valeurs des actifs immatériels

Introduction au chapitre 2

Le second chapitre de cette deuxième partie est consacré aux résultats obtenus au terme de ces travaux. Les deux enquêtes successives réalisées en prenant appui sur la démarche de la méthode Delphi permettent de dresser différents constats sur l'intérêt de ces indicateurs lorsqu'ils sont utilisés en situation d'évaluation, en prenant appui sur le cas de "Exact-Compta", utilisé comme un objet à valoriser mais aussi comme un support à la réflexion.

Cette démarche permettait de dépasser la dimension monographique en interpellant les experts sur des dimensions plus méthodologiques de leur démarche, en les sollicitant, à partir des particularités de l'entreprise, sur les limites qu'ils posaient à leur évaluation, compte tenu des informations qu'ils avaient eu à disposition.

La première enquête conduite auprès des experts de la Commission « évaluation d'entreprise » de la CCEF visait à obtenir une estimation de la valeur de la société à partir des approches classiques d'évaluation. La première section de ce chapitre porte donc sur les résultats obtenus lors de cette première phase, au cours de laquelle nous avons diffusé un document présentant pour l'essentiel des données comptables et financières, ainsi que des informations de base sur l'activité, et le personnel de la société "Exact-Compta".

La seconde section de ce chapitre est consacrée aux résultats de la seconde enquête, pour laquelle nous avons distribué aux experts comptables qui constituaient le deuxième groupe d'experts, outre les premières estimations de la valeur de "Exact-Compta", un dossier comportant les informations complémentaires constituées à partir de notre grille de lecture de l'immatériel. L'objectif visait dans cette seconde phase à apprécier les effets du recours aux indicateurs permettant d'apprécier les actifs et les facteurs que nous avons considérés être susceptibles de caractériser immatériel de cette entreprise, en vue de valider la pertinence de la grille de lecture.

1. La première phase de la validation externe, la mesure de la valeur de "Exact-Compta" à partir des approches "classiques"

1.1. Les estimations de la valeur de la société "Exact-Compta" établies à partir des méthodes "classiques" de valorisation

Les experts ayant accepté de répondre à ce questionnaire sont Claude Amon, M. Benattar, Jean Paul Dadu (et Jean Emile Stevenon), Philippe Depoutot, Pierre Grafmeyer, Daniel Manon, tous membres de la Commission évaluation du CCEF (voir le questionnaire diffusé en annexe 2, page 538 et suivantes).

La valeur de la société "Exact-Compta" estimée par les experts se situe entre :

- 970 K€ pour la fourchette haute de l'estimation (deux valeurs données à 960 et 970 K€) ;
- et 300 – 600 K€, valeur basse donnée par un évaluateur qui précise qu'il n'est pas familier des évaluations d'entreprises de services.
- Entre ces valeurs extrêmes, deux évaluateurs estiment la société à 900 K€ et un troisième à 750 K€.

L'estimation de base de la société se situe donc pour quatre évaluateurs entre 970-960 K€ et 900 K€, ce qui constitue un différentiel de moins de 10 % (60 à 70 K€, soit de l'ordre de 7 % entre les niveaux hauts et bas).

Le différentiel par rapport à l'estimation de 750 K€ se situe en revanche entre 16 et 22 % (respectivement par rapport à 900 et 970 K€), l'écart étant bien plus fort encore par rapport à l'estimation de 300-600 K€.

Ces valeurs sont établies à partir de méthodes qui valorisent les honoraires et le fonds de commerce et qui, pour certaines, prennent en compte l'immobilier.

Les honoraires sont pris en compte sur les bases habituelles dans la profession, soit :

- Entre 80 et 100 % du chiffre d'affaires pour les honoraires de comptabilité ;

- 110 à 120 % pour les honoraires de Commissariat aux comptes ;
- et 50 % pour les autres types de facturation.

La valeur de 750 K€ est estimée à partir de la formule :

Actif net = 1.066 K€ + plus value sur le fonds de commerce 218 K€ + plus value sur la SCI 227 K€ (valorisée à partir de la formule 5 % de rentabilité sur son excédent brut d'exploitation) – passif 764 K€ = 747 K€ arrondis à 750 K€.

Les experts considèrent que cette estimation à partir du portefeuille clients surévalue fortement la société "Exact-Compta".

Une seconde estimation est prise en compte, sur la base de critères de rentabilité, qui diffèrent en termes d'outils (résultat d'exploitation rapporté au chiffre d'affaires ; rémunération des dirigeants), mais qui convergent en termes de diagnostic et qui concluent à l'insuffisance des revenus dégagés par la société.

De ce fait, la convergence apparente sur le montant de 900-970 K€ s'accompagne d'un consensus pour déprécier cette estimation de manière très marquée pour trois experts, du fait de cette faible rentabilité.

L'un des experts déprécie l'entreprise à partir d'une estimation qui valorise la société sur la base de 50 % de son chiffre d'affaires, soit 600 K€, deux autres estiment même qu'elle devrait être considérée sans valeur du fait de cette faiblesse des résultats.

Les valorisations basées sur les résultats sont considérées comme négligeables, quel que soit l'indicateur retenu :

- Résultat d'exploitation x 10 = 400 K€ ;
- résultat net x 10 = 20 K€ ;
- espérances de revenus minorées par le coût de l'acquisition qui n'amènerait pas un retour sur investissement avant 15 années d'activité.

La faible valeur donnée dans le cadre de l'estimation comprise entre 300 à 600 K€ est établie à partir :

- D'une valeur patrimoniale établie à partir de l'actif net corrigé = situation nette + plus value (immobilier) - moins value (fonds de commerce à déduire) = 300 K€ ;
- d'une valeur de rendement estimée à partir de : honoraires direction – charges supportées par les associés – impôt sur leur revenu sur 5 ans, soit 600 K€.

Les remarques qui accompagnent ces estimations portent :

- Sur le contexte qui tend à survaloriser les portefeuilles du fait de la difficulté à trouver des affaires à reprendre dans nombre de régions et sur le fait qu'une société comme "Exact-Compta" pourrait être cédée à hauteur de 900 K€ à un grand cabinet national cherchant à développer son activité par croissance externe et qui serait intéressé uniquement par la clientèle au travers du rachat de parts de marché.
- Sur le faible attrait de cette société pour un expert-comptable, à moins qu'il ne soit en capacité de ramener la rentabilité dans les ratios standards plus habituels. L'un des évaluateurs considère que la sous évaluation en termes de revenus des dirigeants (220 K€ dégagés) est supérieure à 30 %, soit un montant de 72 K€ de revenus de plus à obtenir, par exemple avec des économies sur les charges.

Les informations utilisées en priorité par les évaluateurs sont :

- Les comptes de résultats et bilan de la société ;
- l'information sur les rémunérations des dirigeants ;
- les informations sur la Société civile immobilière ;
- les données sur le personnel (perçues sous l'angle des salaires ou des qualifications selon le cas).

Tableau 113 : Les informations les plus utiles (par ordre d'importance décroissante)

Compte de résultats Listing clients effectifs	Compte de résultats Bilan Informations paye	Détail chiffre d'affaires Rémunérations des dirigeants Titres SCI	Rémunérations dirigeants Compte de résultats Clients Chiffre d'affaires Comptes SCI Classification personnel	Dossier de présentation Liasse Rémunérations des dirigeants Personnel Typologie clients Comptes SCI	Compte de résultats SCI Bilan Salaires Composition clientèle
---	---	---	--	---	--

Les informations jugées inutiles sont surtout les informations qui visaient à donner une “substance” à la société, les rapports de gestion, d’Assemblée, des Commissaires aux comptes et les annexes de la liasse. Ces données sont considérées comme inutiles dans une première phase d’évaluation (c’est aussi le cas des données détaillées du compte clients) ou redondantes.

Tableau 114 : Les informations les moins utiles (par ordre d’importance décroissante)

Dossier juridique	Rapports de gestion	Détail des actifs immobilisés	Annexes de la liasse	Détail des actifs immobilisés (car actifs standard) Détail comptes clients Rapports de gestion	Valeur nette comptable des immobilisations Rapports de gestion, d’assemblée...
-------------------	---------------------	-------------------------------	----------------------	--	---

Les informations manquantes portent sur des dimensions de nature qualitatives, relatives aux risques et à la pérennité du cabinet en termes :

- De portefeuille clients (et à sa qualité, aux risques éventuels) ;
- de perspectives de développement ;
- et en ce qui concerne le rôle des cédants dans la phase de transmission du cabinet.

S’y ajoute une demande plus technique sur la valeur de marché de l’immobilier détenu par la SCI (société civile immobilière).

Tableau 115 : Les informations manquantes pour une meilleure évaluation (par ordre d’importance décroissante)

Non	Temps	Non	Sources de	Objectifs	Perspectives
-----	-------	-----	------------	-----------	--------------

précisé	passés avec les clients Analyse du portefeuille (clients rentables, types de missions, âges des clients, risques) Valeur de marché de l'immobilier	précisé	gisement de clientèle Risques sur le portefeuille Notoriété du cabinet Degré de qualité du cabinet Assignations éventuelles en responsabilité	précis des cédants Rôle des cédants dans la transition Valeur de marché de l'immobilier Synthèse statistiques clients Détail des comptes courants	de croissance Détails des charges
---------	--	---------	---	---	--------------------------------------

Nous avons complété cette première série de questions portant directement sur l'évaluation de "Exact-Compta" par deux questions d'appréciation plus générale sur :

- Les possibilités de généraliser l'approche à l'ensemble des activités de conseils ;
- la pertinence de l'application des méthodologies employées sur les sociétés de petite taille.

Sur la question de la généralisation, à notre surprise, les avis sont partagés, avec deux répondants qui estiment qu'il est possible de généraliser à toutes les sociétés de conseils et quatre qui considèrent que ce ne peut être le cas. Les réponses ne sont pas toutes argumentées, en particulier pour ceux qui répondent oui, ce qui ne permet pas de tirer d'enseignement sur ce point. On peut cependant faire le lien avec l'emploi de méthodes d'évaluation relativement éprouvées et classiques pour estimer "Exact-Compta", ce qui peut expliquer ces réponses. Nous comptons aborder ce point au cours de la seconde phase de l'enquête.

Les évaluateurs qui répondent non évoquent les spécificités sectorielles, sous l'angle des usages et ratios professionnels, mais aussi du "marché des reprises" et, pour l'une des réponses, des objectifs du repreneur.

Tableau 116 : Les indicateurs et méthodes utilisés peuvent être généralisés à toutes les sociétés de conseils de petite taille

Non : la réflexion soulevée porte sur la différence entre valeur et évaluation et la nécessité de distinguer entre investissement sous l'angle patrimonial et rémunération de son travail	Oui (pas de précision)	Non (pas de précision)	Non La rareté de l'offre dans le cas présent rend le marché irrationnel et sur évalue les entreprises peu rentables	Non Chaque cas est particulier Il faut tenir compte des usages sectoriels Il faut tenir compte des hommes	Oui (pas de précision)
---	------------------------	------------------------	--	--	------------------------

Sur ce dernier point, l'évaluateur qui répond non à cette question (et à la question suivante) en aborde la réflexion sous un angle différent qui touche à la finalité d'un investissement. Il considère que l'investissement dans un outil de travail relève d'une logique particulière qui doit conduire à une réflexion du repreneur, en particulier sur ses ambitions et projets, qui ne peuvent que lui être spécifiques.

La seconde question portait sur l'existence éventuelle d'un seuil minimal en terme de taille pour réaliser l'évaluation d'une entreprise. Quatre experts répondent oui à cette question et estiment qu'une taille minimale est nécessaire. En dessous de cette taille, ils considèrent que l'évaluation peut soulever des difficultés.

Ces difficultés proviennent pour ces experts :

- Des relations que le dirigeant, d'une part, mais aussi les collaborateurs, d'autre part, ont noués avec les clients ;
- de l'organisation et du style de management et de supervision du cédant ;

- de la sensibilité à la conjoncture.

Tableau 117 : L'effet de la taille sur l'évaluation

Non : la réflexion soulevée porte sur la différence entre valeur et évaluation et la nécessité de distinguer entre investissement sous l'angle patrimonial et rémunération de son travail	Relation forte avec le dirigeant Organisation liée au style de supervision du cédant Maintien du chiffre d'affaires avec le départ du dirigeant Seuil 5 à 6 salariés	Plus la taille est petite, plus le risque de surévaluation est fort Seuil : 15 salariés	Lié à la qualité du dirigeant Lié à la sensibilité à la conjoncture La performance peut changer avec le dirigeant Seuil : 10 salariés	Non : pas d'impact de la taille, mais l'évaluateur précise que la valeur d'une société de conseils (quelle que soit donc sa taille) dépend des hommes et des actionnaires	La dépendance est forte vis-à-vis d'un homme, de ses compétences
---	---	--	--	---	--

L'un des répondants considère que bien que la taille n'ait pas d'effet, l'impact des hommes et des actionnaires est un élément structurant de la valeur, ce qui rapproche son point de vue des quatre experts ayant répondu positivement à la question.

Le second répondant non à cette question (réponse commune à la question précédente) aborde la réflexion sous l'angle la finalité d'un investissement, en considérant que l'investissement dans un outil de travail relève d'une logique qui doit conduire à une réflexion particulière du repreneur, en particulier sur la nature des relations de management que le dirigeant devra "gérer".

Le seuil d'effectifs discriminant est estimé entre 5-6 et 15 salariés (trois répondants). La taille de "Exact-Compta" est donc supérieure, avec une vingtaine de collaborateurs, ce qui valide les estimations données, ce qui était aussi l'objet de cette question.

Les caractéristiques que nous avons données à la société, en termes de rentabilité et de financement conduisent ainsi nettement à discriminer l'entreprise, en conduisant les évaluateurs à faire ressortir deux types d'acquéreurs potentiels, qui peuvent être caractérisés très schématiquement comme :

- Des grands cabinets nationaux, qui accepteraient pratiquement de surpayer la société, en vue d'acquérir des parts de marchés, et qui ne se préoccupent aucunement de l'outil de production existant, puisqu'ils apportent rapidement leur organisation et leur méthodologie ;
- un dirigeant indépendant, qui serait beaucoup plus préoccupé des caractéristiques propres à l'entreprise, en termes de positionnement concurrentiel, de caractéristiques de clientèles, mais aussi des équipes en place.

De ce fait, les besoins seront différents et les indicateurs nécessaires pour apprécier l'évaluation vont différer et dans le premier cas se centrer vraisemblablement plus particulièrement sur le potentiel commercial de l'entreprise. En revanche, dans le second cas, les domaines qui seront à apprécier seront plus divers et le champ des indicateurs bien plus large. Notre préoccupation étant centrée sur la PME qui contrairement à la grande entreprise, n'a pas toujours les ressources financières ou techniques pour se faire accompagner, les indicateurs relatifs à ces questions peuvent offrir des éclairages complémentaires au futur dirigeant, d'autant que la question de la personnalisation de la petite entreprise à son dirigeant devient fortement structurante pour le repreneur indépendant.

Le fait que le seuil soit mis selon les experts entre 5 et 15 salariés montre que l'impact de cette personnalisation peut rester fort en dessous de vingt emplois. Au delà de ce seuil, nous aurions cependant tendance à penser que le dirigeant rencontre plus de difficultés à « tout maîtriser », qu'il doit commencer à déléguer un certain nombre de tâches et que la personnalisation pourrait ainsi tendre à se « diluer ».

La deuxième section de ce chapitre présente la seconde phase de mise en œuvre de notre validation, basée sur la deuxième démarche qu'il était possible de mettre en œuvre, qui consistait, après avoir obtenu une estimation de la valeur de la société "Exact-Compta", à soumettre cette estimation à des experts qui disposaient en outre de

la seconde série d'informations relatives aux trois séries d'éléments relatifs à l'immatériel de l'entreprise.

2. Les résultats obtenus lors de la deuxième phase à partir des indicateurs relatifs à l'immatériel

Nous allons dans cette section présenter les résultats obtenus auprès du second groupe d'experts, membres de l'Ordre des experts comptables et dirigeants ou anciens dirigeants de sociétés d'expertise comptable.

2.1. Les résultats obtenus au terme de cette seconde phase d'enquête

Les questionnaires et le dossier complémentaire ont été diffusés par mode électronique et courrier papier à compter de septembre 2005 et l'enquête se déroule jusqu'en avril 2006 (voir annexe 3, page 542 et suivantes).

L'exploitation des réponses a montré une relative convergence des avis sur de nombreux points, ainsi que quelques divergences clairement identifiées correspondant à des cultures de management et des conceptions de l'encadrement et de la direction d'entreprise très différentes. Ces convergences et divergences ont été validées à la suite du retour d'information des réponses du groupe, sous forme anonyme, bien évidemment, mais qui leur permettait d'identifier leur position par rapport au groupe.

Les tableaux de traitement sont présentés pour chaque réponse, avec les réponses du groupe, les commentaires précisés ensuite. Lors de la seconde itération, un cadre permettait de confirmer la position ou d'en changer, au regard des réponses du groupe.

Tableau 118 : Traitement des réponses et validation de leur position par chaque répondant

	total réponses	vous réponse %	confirmation de votre position ou modification
Oui	5	71%	<input type="checkbox"/>
Non	1	14%	
non réponse	1	14%	
total des réponses	7	100%	

Sur quelques questions, certains experts ont “discuté” le thème, en donnant une réponse double, de la forme “oui et non”. Nous avons conservé cette double réponse et le total des réponses dépasse donc parfois 7 pour cette raison.

2.1.1. Les experts et l’auto évaluation de leurs compétences en matière d’évaluation et de pratiques managériales

Les experts-comptables ayant accepté de répondre à ce questionnaire sont Rémy Brullebeau, Muriel Caudie, Pierre Dagniau, Laurent Gonzales, Delphine Lubrani, Dominique Neyrand, Daniel Parot.

Tous membres de l’Ordre depuis une quinzaine d’années en moyenne (un seul répondant est diplômé depuis moins de cinq ans), quatre d’entre eux exercent et dirigent toujours un cabinet (les effectifs sont compris entre quatre et vingt collaborateurs), les autres sont en situation de direction et d’animation d’équipe en société d’expertise comptable (l’un d’entre eux exerce en outre des activités de commissariat au comptes sans salarié).

Ces experts ont pratiqué une auto évaluation de leurs pratiques et compétences, d’une part en matière d’évaluation d’entreprise, d’autre part, en matière de management (cinquième partie du questionnaire, questions numérotées 501 à 504 portant sur le niveau de compétence des experts sur les domaines traités : la gestion de clientèle, la gestion des prestations commerciales, l’organisation de production, la gestion des ressources humaines et la gestion des compétences).

En matière d’évaluation de sociétés, six répondants ont une expérience de l’évaluation d’entreprise, pour le compte de leurs clients ou pour eux-mêmes (quatre d’entre eux au

moins, selon les indications complémentaires qu'ils ont données, ont pratiqué au moins une cession ou acquisition de leur cabinet).

Tableau 119 : Question 501

Avez vous déjà pratiqué des évaluations de société de conseils et/ou d'expertise comptable, pour votre compte ou pour des clients ?			
501	total réponses	%	votre réponse
Oui	6	86%	
Non	1	14%	
non réponse			
total des réponses	7	100%	

Malgré cette expérience, ces experts s'auto évaluent (question 502) en considérant qu'ils disposent d'une "connaissance du sujet", plus que d'une compétence. Cette position tient peut-être au fait que lors des premiers contacts, nous avons précisé que les estimations initiales de la société qui leur seraient fournies avaient été effectuées par des membres de la Compagnie des conseils et experts financiers (CCEF).

Tableau 120 : Question 502

Quel niveau d'expertise, sur l'échelle ci-dessous vous attribuez vous en matière d'évaluation de société ?			
502	total réponses	%	votre réponse
1 - très compétent			
2 - compétent	2	29%	
3 - au courant du sujet	5	71%	
4 - peu au courant			
non réponse			
total des réponses	7	100%	

En matière de pratiques managériales (question 503), ils s'estiment :

- Compétents en matière de gestion de clientèle et de prestations à la clientèle ainsi qu'en terme d'organisation de production ;
- plutôt au courant du sujet en matière de gestion des ressources humaines et de gestion des compétences, bien qu'ils soient tous en situation de diriger des équipes et qu'ils pratiquent le recrutement, l'animation d'équipe.

Tableau 121 : Question 503

De même, compte tenu de vos pratiques professionnelles et de votre expérience, quel niveau d'expertise vous attribuez-vous (une réponse par colonne) sur chacun des thèmes abordés dans le questionnaire ?					
503	Gestion de clientèle	Gestion des Prestations clientèle	Organisation de la production	Gestion des ressources humaines	Gestion des compétences
1 très compétent			2		
2 compétent	6	6	4	2	2
3 au courant du sujet	1	1	1	4	5
4 peu au courant				1	
non réponse					
total réponses	7	7	7	7	7
503	Gestion de clientèle	Gestion des Prestations clientèle	Organisation de la production	Gestion des ressources humaines	Gestion des compétences
1 très compétent			29%		
2 compétent	86%	86%	57%	29%	29%
3 au courant du sujet	14%	14%	14%	57%	71%
4 peu au courant				14%	
non réponse					
total des réponses	100%	100%	100%	100%	100%

La encore, la position exprimée apparaît relativement “prudente”, particulièrement en matière de ressources humaines, qu’ils pratiquent sans une connaissance autre qu’opérationnelle de la discipline (y compris pour un expert ayant effectué son mémoire sur la gestion des compétences, qui se considère au courant du sujet).

2.1.2. Les résultats de l’enquête sur la dimension commerciale de l’entreprise “Exact-Compta” et les enseignements qui peuvent en être tirés sur l’évaluation du portefeuille client et des prestations vendues par la petite société de conseils

La première partie sur la dimension commerciale compte 20 questions (numérotées 101 à 120). Les indicateurs proposés portent sur la qualité du portefeuille, la stabilité et les risques, ainsi que la nature des prestations et la capacité de l’entreprise à facturer ces prestations.

Pour cinq experts, ces éléments sont de nature discriminante, de manière négative en ce qui concerne “Exact-Compta” (question 101).

Trois facteurs pèsent particulièrement :

- L'âge et la pyramide des âges de la clientèle, considérée comme élevée, ce qui peut conduire à une érosion du portefeuille ;
- la nature des missions, considérées comme typique d'un cabinet régional à faible valeur ajoutée et, compte tenu du chiffre d'affaires moyen difficiles à faire remonter en termes de facturation, ce qui pose la question de la capacité du cabinet à standardiser une offre ;
- la difficulté à identifier les prestations à valeur ajoutée.

Ces facteurs sont pris en compte dans un contexte de mutation technologique rapide de la profession, qui pose la question du devenir des cabinets de tenue de comptabilité. Plusieurs experts évoquent (un seul lors de la première itération, rejoint par trois autres dans la deuxième itération de l'enquête) l'impact de la dématérialisation de l'information comptable, des possibilités de télétransmissions des données... un ensemble de processus qui devraient modifier structurellement le métier et peser sur les portefeuilles de clientèle dès lors que les cabinets ne pourront suivre ces mutations.

Ces éléments renvoient à la question des profils de compétences et à la structure de l'emploi du cabinet traités dans les thèmes suivants.

Tableau 122 : Question 101

Ces informations complémentaires sur le portefeuille clients vous conduisent-elles à modifier votre appréciation sur la société Exact Compta ?			
101	total réponses	vosre réponse %	confirmation de votre position ou modification
Oui	5	71%	5
Non	1	14%	1
non réponse	1	14%	1
total des réponses	7	100%	

Synthèse sur remarques et commentaires :

- Les positions exprimées portent sur trois aspects, qui dégraden
 - Le premier est relatif à l'âge de la clientèle (la pyramide des âges) et la stabilité du portefeuille.
 - Le second est relatif à la nature des missions (les missions de CAC ne doivent pas être incluses dans la valoris et aux possibilités de standardiser l'offre, ainsi que les risques résultant des progrès techniques, qui peuvent s'accompagner de pertes d'activité.
 - Le troisième porte sur la difficulté à distinguer missions à VA et missions plus traditionnelles.
- Un consensus se dégage sur le point suivant :
 - Les informations sur le portefeuille clients sont donc de nature à infléchir l'analyse de Exact Compta, dès lors donnent des indications de potentiel et pas seulement une caractérisation de la situ

En particulier :

 - La pyramide des âges de la clientèle, jugée âgée, traduit un risque de déperdition à 5-10 ans.
 - Les raisons des départs, comme celles des litiges, sont jugées difficiles à appréhender.
- La distinction entre prestations à valeur ajoutée et prestations "traditionnelles" est difficile et n'a d'intérêt que si la valeur ajoutée est facturée au client.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :

Analyse portefeuille = base de l'évaluation. Incertitudes sur les missions de CAC = on ne prend en compte que le C. La pyramide des âges clientèle : plus de 50 % des clients âgés de plus de 50 ans = quelle stabilité du portefeuille cli Composition du portefeuille = TPE en majorité / quel âge des dirigeants ? / quel niveau moyen de facturation par Portefeuille typique du cabinet régional, production comptable à faible valeur ajoutée et faible capacité contribu CA/client = 3200 € soit 266€/mois : en réponse le cabinet doit industrialiser pour faire du standard, pas du sur m Ce standard sera facilité par l'outil informatique, les technologies et les jeunes collaborateurs à associer dans la c Le rôle des associés est de chercher des missions à valeur ajoutée de conseil ou audit, sinon ils font du travail cla mais à trois, ils sont trop nombreux pour ce type de tâches. 50 % des clients a + 50 ans dans les tendances ce qui suppose dans les 5 à 10 ans de refaire ses preuves avec de n entrepreneurs pour le nouveau dirigeant. En 80 on annonçait la mort des cabinets de tenue : encore présents ma pour combien de temps ? @compta et dématérialisation ou titre emploi service = perte de la paie ? : ce sont des ri Non, car elles ne détaillent pas assez la question des litiges. L'absence de distinction entre prestations de base et à valeur ajoutée empêche d'isoler les missions exceptionne récurrentes et de les facturer distinctement.

En termes d'indicateurs, la question relative à la distinction entre prestations à valeur ajoutée et prestations de base (question 102) conduit à un relatif consensus des experts (5 réponses positives) sur l'intérêt de distinguer ces prestations.

Deux répondants estiment que cette distinction n'a pas d'intérêt en soi, car elle dépend des compétences du dirigeant et des collaborateurs.

Cette distinction pose pour plusieurs experts la question de la définition de la valeur ajoutée. il s'avère que cette définition n'est pas forcément commune.

Selon les experts, la valeur ajoutée peut être assimilée à :

- Des prestations de conseil spécialisé ;
- des prestations ponctuelles ;
- un accompagnement du client en fonction de ses besoins ;
- des prestations assurées par des collaborateurs à compétences spécifiques.

Ces définitions soulèvent aussi pour certains experts la question de la solvabilité de prestations spécifiques et ponctuelles, qui nécessitent des coûts d'apprentissage qui ne pourront pas toujours être amortis ultérieurement et renvoient aussi à la philosophie d'entreprise du dirigeant. Ce dernier peut estimer nécessaire de réaliser ses prestations pour des questions d'image, de service clients, ou le faire pour sortir de la routine de la certification des comptes et ne raisonnera plus alors sur la rentabilité directe de ces prestations, qui seront bien souvent sous facturées.

L'emploi d'un tel indicateur peut donc être utile à l'analyse du portefeuille de l'entreprise, en termes qualitatif, mais le lien entre prestations à valeur ajoutée et prestations fortement rémunératrices n'est pas forcément systématique dans les entreprises de petite taille.

L'intérêt de les identifier n'est donc pas contesté, car elles permettent de caractériser l'image du cabinet.

La notion de valeur ajoutée renvoie de ce fait plutôt aux compétences maîtrisées, par l'expert ou par les collaborateurs, pour réaliser la prestation demandée.

En revanche, plusieurs experts s'interrogent sur la marge directe qui peut être dégagée par l'entreprise sur des prestations plus spécifiques que les activités traditionnelles de tenue et de certification de comptabilité.

Cette interrogation renvoie à la possibilité de réaliser des prestations qui ne soient pas systématiquement des prototypes, à usage unique et à la capacité commerciale du cabinet à renouveler ces prestations, la première "expérience" étant généralement coûteuse du fait du coût d'apprentissage qui est nécessaire.

Tableau 123 : Question 102

Les capacités à créer de la richesse peuvent-elles être appréciées à partir de la distinction entre prestations de base et prestations à forte valeur ajoutée ?

102	total réponses	vosre % réponse	confirmation de votre position ou modification
Oui	5	71%	5
Non	2	29%	2
non réponse	0	0%	0
total des réponses	7	100%	

Synthèse sur remarques et commentaires :

Non : Car les prestations autres que celles de base sont liées aux savoir faire et qualifications des EC et des collaborateurs, plutôt que liées à l'entreprise

Oui : Mais la valeur ajoutée est une dimension subjective dans le métier, la distinction n'est possible que si elle permet de déboucher sur une facturation précise. Si cette définition n'existe pas comme chez Exact compta, il n'y a pas de valorisation possible

Valeur ajoutée = conseil spécialisé ?

= accompagnement client selon besoins ?

= prestations assurées par des collaborateurs à compétences distinctes ?

= prestations ponctuelles ?

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Si Non : justifiez votre réponse

Non : même si on recherche la valeur ajoutée car ces prestations sont liées à l'expert et ne peuvent être valorisées par le successeur que s'il a la même spécialisation.

À priori davantage par rapport au bagage des collaborateurs et à la mise en place d'une offre structurée et lisible pour le client.

C'est un élément distinctif, mais qui nécessite une analyse de l'offre concurrente et de la formation car elle ne s'improvise pas et n'est pas forcément à plus forte valeur ajoutée. La prestation conseil = 1 dimension inhérente au métier, difficile à séparer, fait partie d'un tout. Mais elle peut se valoriser dans le cadre d'une prestation au temps passé. Pour l'information, c'est pareil : difficile à séparer et à facturer à part. Je verrais davantage une mission conseil sur des aspects particuliers et homogènes : opérations... de cession, reprise, restructuration haut de bilan et accompagnement près des banques, contrôle fiscal...

Si Oui, la notion de prestations de base peut-elle être définie comme les prestations de tenue de comptabilité, de révision comptable, ou d'établissement de documents sociaux, fiscaux pour le compte des clients, tandis que les prestations à valeur ajoutée correspondraient à des prestations de conseil, d'information, de formation ?

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :

La pyramide des âges de la clientèle est importante : + de 50 % de la clientèle a + de 50 ans = question de la stabilité du portefeuille dans les 10 ans à venir.

Prestations de base à nuancer : pour le client elles sont à valeur ajoutée les premières fois, de base ensuite le client qui ne veut pas s'occuper de la compta = une prestation à valeur ajoutée pour lui et il considérera que le conseil en + est "normal".

Prestations de base +/- banalisées / la valeur ajoutée réside plus dans l'accompagnement du client en termes de gestion, de stratégie ; accompagnement et non pas conseil perçu en temps que tel.

Oui, mais pas seulement : distinction qui révèle un état, bien qu'imparfait : la prestation à forte valeur ajoutée ne se déclare pas, elle se prépare (formation, méthodes, embauches, démarche commerciale, et donc moyens, état d'esprit, ouverture extérieure) être présent sur nouveaux thèmes : combien de cabinets ont créé un événement pour l'anniversaire loi 1901 ?

Combien ont une plaquette, des imprimantes couleurs, des vidéo projecteurs, un vrai site internet ?

Oui : Prestations de base = mettre des collaborateurs efficaces dans les domaines traditionnels. Les prestations à valeur ajoutée réalisées par d'autres profils avec identification claire. Autres missions pas forcément les plus rentables, mais aussi rôle de vitrine et moyen de recruter des clients et des collaborateurs qualifiés, rares, et difficiles à trouver l'image est peu attrayante pour les activités classiques.

Défaillance en termes d'organisation : les prestations à valeur ajoutée (qui sont l'avenir des cabinets en termes de marge et de positionnement sur le marché) doivent être assurées par des personnels suffisamment qualifiés. Sinon, il y a risque de non détection ou de non qualité. Je fais aussi la distinction entre prestations récurrentes à forte valeur ajoutée (gestion prévisionnelle, contrôle budgétaire...) et missions ponctuelles de quasi consulting (organisation., management, structuration juridique...).

La notion de conseil est large : on retrouve du fiscal, du social...

La distinction entre prestations de base et prestations à valeur ajoutée (question 103) est donc de nature à modifier l'appréciation de la valeur de l'entreprise, pour 6 experts, dès lors :

- Que ces prestations représentent une part “significative” de l’activité (mais le seuil est situé entre 10 et 20 à 25 %, sans consensus sur ce point), elles nécessitent alors la mise en place d’une organisation particulière ;
- qu’elles sont la conséquence d’un choix de direction et pas seulement effectuées en réponse à des sollicitations ponctuelles, “au fil de l’eau”.

Tableau 124 : Question 103

Une telle indication peut-elle être de nature à modifier la valeur de l’entreprise ?			
103	total réponses	vosre % réponse	confirmation de votre position ou modification
Oui	6	86%	6
Non	1	14%	1
non réponse	0	0%	0
total des réponses	7	100%	

Synthèse sur remarques et commentaires :

Non : Pas de modification de la valeur si les prestations ne sont pas vendues à prix différenciés

Oui : Modification de la valeur si

- ces prestations sont récurrentes et représentent plus de 10 % du CA,
- il existe une motivation à les faire et pas seulement une réponse au fil de l’eau.

Plus de 25 % du CA : Suppose une organisation particulière.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Si Non, justifiez votre réponse

Pas sur que sur une formation, sur du conseil le ratio soit >2,5 taux horaire. En quoi cela change la valeur si le prix l’heure n’est pas vendu plus cher ? Or pour vendre plus cher, il faut de l’intelligence et du savoir que le client est prêt à payer et qui ne soit pas la même chose que ce qu’il peut se procurer ailleurs (un savoir + un aspect pédagogique).

Si Oui à partir de quel niveau du CA ces activités de prestations à valeur ajoutée peuvent elles modifier l’appréciation portée sur la valeur de l’entreprise ? (faut-il qu’au moins 20 % du CA ne soient pas des prestations de base, ou bien plus ou moins que ce seuil pour modifier la valeur de la société ?)

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :

Si l’activité entre dans le domaine recherché par l’acquéreur, je pondère le CA client par 0,8 pour le classique et par 1 pour la forte valeur

Cela dépend si les prestations sont récurrentes ou non. Le seuil de 10 % est plus approprié.

Critère de signification +/- 15 à 20 % / importance de replacer dans une évolution : missions à valeur ajoutée autres que traditionnelles révèlent des capacités différentes, savoir faire, méthodes, outils et capacité réorienter le cabinet en cas de coup dur.

Pourcentage en termes de CA mais aussi de volume. Plus le cabinet est important plus le % peut être faible, mais il faut que savoir faire et motivation existent pour collaborateurs et experts. 20 % bon, à - 10 % anecdotique. A plus de 20 à 25 % dénotent un fort niveau de technicité et la hiérarchisation des tâches doit être organisée... est-ce le cas ?

Manque une enquête de satisfaction clients : 20 % pourquoi pas, mais faut tenir compte de la dispersion de la clientèle

Tant qu’elles restent marginales, elles n’ont donc aucun caractère discriminant, si ce n’est celui de coûter éventuellement de l’argent à l’entreprise, par leur caractère expérimental, voire ludique pour le dirigeant.

Ainsi c’est d’abord leur place dans l’entreprise, leur “impact stratégique”, résultant ou non d’une démarche volontaire du dirigeant, qui confère une valeur à ces prestations.

En termes de facturation, un indicateur distinguant facturation au forfait et facturation au temps passé (question 104) était proposé. Cette distinction n'est pas jugée discriminante (5 réponses), du fait de plusieurs facteurs :

- La nature de l'activité de "Exact-Compta", constituée pour l'essentiel d'une production banalisée ;
- de manière plus générale, le fait que les prestations de conseils sont dans un certain nombre de cas forfaitisées elles aussi ou facturées en dessous des temps réellement consacrés au dossier (voir pages précédentes) ;
- en raison de la difficulté qui peut exister de s'assurer de la qualité du décompte des temps des collaborateurs passés sur chaque dossier.

Tableau 125 : Question 104

La qualité du portefeuille clients peut-elle être mesurée au travers de la distinction entre facturations forfaitaires et facturations aux temps passés ?			
104	total réponses	vosre réponse %	confirmation de votre position ou modification
Oui	2	29%	2
Non	5	71%	5
non réponse	0	0%	0
total des réponses	7	100%	

<p>Synthèse sur remarques et commentaires :</p> <p>Non : - Car la frontière est difficile à faire en pratique, du fait de la difficulté à s'assurer des décomptes des temps passés par les collaborateurs sur un dossier. Le forfait est pour de la production banalisée, ce qui est l'essentiel de l'activité de Exact Compta. - Car les prestations de conseils sont souvent forfaitisées ou acceptées en facturant en dessous des temps r</p> <p>Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :</p> <p>Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :</p> <p>Non : Il faut vérifier les temps passés réels. Non : Ce serait plutôt la stabilité du portefeuille, le taux de rotation et les provisions/clients douteux, l'âge de la Non : Pas une mesure de qualité du portefeuille clients. Non : Ne perçois pas de différence. Non : Pour les missions traditionnelles. Il y a souvent un mix des 2, forfait ou temps passés mais dans un budget encadré pas d'intérêt à savoir si la compta est saisie et facturée au forfait. Il faut savoir si les temps sont suivis, gestionnaire "éclairé" saura modifier le forfait si besoin est plus intéressant en revanche, savoir la nature du tra le type de collaborateur : assistance managériale au chef d'entreprise faite par l'expert ? Oui : La facturation forfaitaire est confortable mais ne permet en aucun cas l'analyse approfondie d ni leur juste appréciation (et donc la facturation !). Oui : Le forfait cela marche surtout pour la production de masse et cela pose outre la question de niveau de facti celle des délais et de respect des délais.</p>

Pour autant, si la distinction n'est pas considérée comme opérante, un consensus se dégage dans la question suivante (question 105) pour considérer que l'analyse de la

facturation est en revanche de nature à modifier l'appréciation de la valeur de l'entreprise, en distinguant :

- Ce qui est industrialisé et industrialisable et au sein des activités industrialisées, la présence d'un portefeuille de produits identifiés (de couples marchés x produits) ;
- et ce qui ne l'est pas (et parmi ces activités, ce qui relève de la spécialisation et ce qui est qualifié de "hobby" du dirigeant.

Tableau 126 : Question 105

Une telle indication peut-elle être de nature à modifier la valeur de l'entreprise ?				
105	total réponses	%	votre réponse	confirmation de votre position ou modification
Oui	6	86%		6
Non	1	14%		1
non réponse	0	0%		0
total des réponses	7	100%		

Synthèse sur remarques et commentaires :
Forfait ou temps réel, peu importe, car c'est surtout une question : - de volume puis de technicité,
- de capacité, de savoir faire du repreneur.

Prestations spécialisées à valeur ajoutée = intérêt si c'est :
- une spécialisation et non un "hobby" dans l'entreprise ?
- un ensemble de prestations industrialisées" clairement définies en couples (marché x produit) ?

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Si Non, justifiez votre réponse
plutôt regarder le niveau de facturation : travaux effectués, peu importe que ce soit forfait ou réel

Oui, votre réponse (résumé des réponses obtenues) :
Idem 103 : Les prestations de base sont +/- banalisées, donc la valeur ajoutée réside plus dans l'accompagnement client en termes de gestion, de stratégie ; accompagnement et non pas conseil perçu en temps que tel.
Oui, car il y a possibilité de faire évoluer une clientèle vers des missions plus rémunératrices, d'une part en volume (avec certains clients) d'autre part en contenu, car pour l'instant non valorisé. Mais il faut compter avec l'inertie de toute organisation humaine et des clients pas prêts à payer plus cher pour une prestation qu'ils identifient mal.
20 à 25 % dénotent 1 fort niveau de technicité et la hiérarchisation des tâches doit être organisée... est-ce le cas ici ?

La différence de conception de la notion de valeur ajoutée et la nécessité de pouvoir reproduire ces prestations à valeur ajoutée, dès lors qu'elles commencent à représenter une part de l'activité qui devient « significative » seraient donc aussi des facteurs de valeur ou de non valeur de l'entreprise. Il devient important d'apprécier alors les prestations qui correspondent à des actions ponctuelles réalisées en réponses à des « opportunités » et de les distinguer de celles qui relèvent d'un positionnement du cabinet, d'une orientation stratégique fondée.

Tableau 127 : Question 106

Question 106 Si oui, à partir de quel niveau du CA ces activités de prestations à valeur ajoutée peuvent-elles modifier l'appréciation portée sur la valeur de l'entreprise ?

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :
 Même si on recherche la valeur ajoutée car ces prestations sont liées à l'expert et ne peuvent être valorisées par un successeur que s'il a la même spécialisation.
 Pas certain que cela se pose en ces termes.
 Idem 103 : cela dépend si c'est du récurrent ou non.
 Idem 103 : critère signification +/- 15 à 20 % / importance de replacer dans 1 évolution : mission à VA en croissance
 Pas un niveau mais nature et effets escomptés : est-ce un mode de recrutement de nouveaux clients (formation de centres de gestion...) ou la recherche de marge, ou d'un "espace plaisir" pour l'équipe sur d'autres compétences ?
 Et surtout les prestations pérennes ou pas, liées "intuitus personarum" à un associé sur le 40 ou 50 %, mais ce n'est plus le même métier, ni la même structure.

L'indicateur suivant vise à caractériser le portefeuille clients, au travers de la concentration et de la nature de cette concentration (géographique ou sectorielle, questions 107 et 108). Un consensus se dégage pour considérer que la concentration est un facteur nécessaire à analyser (6 réponses positives, une non réponse accompagnée d'un commentaire qui estime que la spécialisation sectorielle peut assurer un effet "boule de neige" et une rente de situation qui génère d'autres risques.)

Le consensus est marqué pour considérer que la concentration doit surtout s'analyser en termes sectoriels (6 réponses, mais deux experts ne tranchent pas entre le sectoriel et le géographique, une réponse privilégie le critère géographique).

Là encore, le critère du secteur d'activité renvoie aux compétences et à la plus ou moins grande spécialisation du cabinet et à la présence de niches de marchés qui offrent des opportunités de marges plus confortables, mais peuvent être aussi des foyers de risques pour le repreneur.

Le critère géographique, lorsqu'il est évoqué est plutôt pris en compte pour analyser les coûts d'exploitation de la société, résultant des distances à parcourir et surtout des temps de trajet pour l'expert et les collaborateurs, particulièrement lorsque le portefeuille est constitué de petits dossiers, ou dans le cas de "Exact-Compta", du fait de la présence de deux sites d'exploitation (voir annexe 1, page 484).

Tableau 128 : Questions 107 et 108

La qualité du portefeuille clients peut-elle être mesurée par la plus ou moins grande concentration de ce portefeuille, en termes sectoriel ou géographique ?

	total réponses	%	vosre réponac	confirmation de votre position ou modification
Oui	6	86%		6
Non	0	0%		0
non réponse	1	14%		1
total des réponses	7	100%		

Synthèse sur remarques et commentaires :
 Le sectoriel traduit une compétence, une reconnaissance, une niche de différenciation.
 Question du seuil à partir duquel elle apparaît : au delà de 10 à 15 % du CA , mais à plus de 20-30 % le risque apparaît aussi le géographique pose surtout la question des coûts et temps de déplacement, de la présence commerciale sur l'ensemble de la zone et renvoie à la question des réseaux relationnels des EC (voir plus bas).
Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Si Non, justifiez votre réponse
 A voir, car cela donne 1 image de spécialiste reconnu. En général, effet boule de neige et attractivité clients avec rente de situation, mais risque aussi lorsque ce n'est plus perçu, plus monotonie pour les collaborateurs difficile à évaluer toi : 20 % des clients représentant 40 % du CA.

Si Oui , à partir de quel seuil estimez-vous que la société atteinte un niveau de risque important ?
 (trop forte concentration du portefeuille ou dispersion du portefeuille)
 Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :
 Plus de 40 % dans un secteur implique que le CA du cabinet peut varier de façon importante en fonction de la conjoncture du secteur.
 Une concentration sectorielle = un atout car meilleure connaissances et donc meilleurs conseils et productivité
 Critères qui inspirent peu : un client ou groupe de clients > 20 %.
 Dispersion sectorielle = pas de handicap majeur.
 Dispersion géographique : ne sait pas quelle mesure utiliser.
 Tout excès = un risque (il y a 1 cabinet de Lyon spécialisé dans les pharmacies, au top) mais 1 niche = niche tant qu'elle dure ! Cf. certains cabinets spécialisés associations. Les regroupements, les obligations en termes de CAC ne sont elles pas un risque de perte de clients ?
 15 % du CA sur un même risque.
 Risque : concentration à plus de 10 à 15 % sur un même client (un ou plusieurs dossiers...).
 Atouts : concentration sectorielle : spécialisation (30% ?) ; concentration géographique : proximité = réactivité.
 Par secteur d'activité = donne 1 vision sur les opportunités de conquête d'autres marchés (avec des risques) et cela dépend des savoir faire détenus et de la dépendance sur certains collaborateurs.
 Par segment géographique cela pose la question de l'importance de la concurrence.

Ce critère de seuil doit-il plutôt être exprimé en termes sectoriel ou géographique ?

	total réponses	%	vosre réponac	confirmation de votre position ou modification
sectoriel	6	67%		6
géographique	2	22%		2
non réponse	1	11%		1
total des réponses	9	100%		

Synthèse sur remarques et commentaires :
 Quel que soit le type de concentration, au delà de 15 % du CA sur 1 client (1 groupe) ou 1 secteur, cela suppose une analyse spécifique et des informations sur la récurrence (ou non) des missions.
 Suppose aussi des repères sur la concurrence, et sur les compétences des collaborateurs.
Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :
 Plutôt sectoriel.
 A priori plutôt sectoriel. Le géographique si le CA est équilibré sur les 2 implantations. Difficile de tenir 2 départements d'égale importance en rayonnement local, car le critère de la proximité et de la souplesse est privilégié par les clients. Il y a aussi nécessité de limiter les temps de déplacements.
 En termes sectoriels cela dépend de la situation initiale de celui qui rachète.
 Pas d'avis tranché sur la question.
 Plutôt sectoriel, le géographique joue moins.
 Risque : concentration à plus de 10 à 15 % sur un même client (un ou plusieurs dossiers...).
 Atouts : concentration sectorielle : spécialisation (30% ?) ; concentration géographique : proximité = réactivité.
 Les deux.

En termes de seuils (question 109), les réponses ne sont pas tranchées, le risque en termes de concentration sectorielle devant être estimé à partir des compétences du repreneur et de son intérêt vis-à-vis du (des) secteur(s) de spécialisation.

L'analyse est de plus, effectuée surtout en référence à "Exact-Compta", cabinet classique orienté "commerce" et artisanat, qui du fait de cette absence de spécialisation n'attire qu'une remarque complémentaire significative, qui porte sur l'absence d'information sur le contexte concurrentiel du cabinet.

Tableau 129 : Question 109

question 109 : A partir de quel niveau de concentration ou de dispersion votre jugement sur la valeur de la société est-il modifié et dans quelle mesure l'est-il ?

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :

Même si on recherche la valeur ajoutée car ces prestations sont liées à l'expert et ne peuvent être valorisées par le successeur que s'il a la même spécialisation.

Ne sait pas.

Voir 107 : Cela ne modifie pas la valeur de Exact Compta, car beaucoup de clients dans le commerce de détail.

Le CA dépassant 15% en mono activité, le profil des clients est à approfondir : on parlait de rer

le CAC dans les petites SA, c'est un bon exemple : sans doute elles ont aussi un EC, donc le CAC perdra tout.

Exact Compta orientée "commerce" est un cabinet classique... pour autant que le repérage des missions puisse changer ou influencer cette approche.

Nécessite de mieux connaître la concurrence et les collaborateurs.

Les indicateurs de risques clients (questions 110 et 111) sont considérés eux aussi comme discriminants (5 réponses positives) pour analyser l'entreprise, mais l'acquéreur peut s'assurer de clauses de garantie de passif qui peuvent limiter la portée de ces risques.

Les seuils retenus par les répondants comportent une part d'appréciation personnelle qui n'est pas homogène, même si le risque est considéré significatif lorsque qu'il porte sur un montant supérieur à 10 % du chiffre d'affaires pour quatre d'entre eux. La notion de risque s'apprécie différemment à partir d'un dépassement des délais de règlement qui se situe au delà de 120 jours pour certains, de 180 jours pour d'autres.

Un répondant estime que l'analyse doit intégrer les options du dirigeant, le choix de ne pas laisser tomber un client en passe difficile est cité en exemple (cet expert ayant par ailleurs un seuil d'acceptation du risque plus bas que les autres, la zone de risque se situant à 5 % du chiffre d'affaires).

Ce dernier point doit conduire à s'interroger sur les compétences du dirigeant en place pour gérer leur propre structure, ainsi que sur les relations commerciales de ce dirigeant et les marges de manœuvre qui pourront exister pour les modifier, car l'appréciation du risque apparaît comporter une dimension subjective forte. De ce fait, le paramétrage d'un seuil (120 jours depuis l'émission d'une facture, par exemple), s'il permet de déclencher une alerte, conduit à une réaction au cas par cas, en lien avec la relation commerciale engagée avec le client et les perspectives de facturation futures.

Tableau 130 : Question 110

La qualité du portefeuille peut-elle être mesurée par les risques au travers d'une balance Agée et des provisions ?			
110	total réponses	% votre réponse	confirmation de votre position ou modification
Oui	5	71%	5
Non	2	29%	2
non réponse	0	0%	0
total des réponses	7	100%	

<p>Synthèse sur remarques et commentaires : Risque clients douteux : plus de 10 % pour 4 répondants. plus de 5 % pour 1 répondant. Seuil critique à plus de 120 ou de 180 jours ? Mais le risque sera plus ou moins marqué selon la nature de l'activité des clients, la récurrence des missions. Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :</p>
--

Si Non justifiez votre réponse
Manque une donnée : facturation faite avant ou après travaux ?
C'est une appréciation du règlement, pas de la valeur ajoutée des dossiers.

Si Oui à partir de quel seuil estimez-vous que la société atteint un niveau de risque important ?
Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :
Mais pas seulement : types de missions récurrentes, métiers des clients (artisans commerçants), peu de clients significatifs en poids. Risque quand 15% du CA > 180 jrs et dotations aux provisions > 10 % CA.
lorsque les clients douteux supérieurs à 10 % du CA.
Clients douteux = 10 % des comptes clients / délai moyen d'encaissement > 120 jours.
Plus de 5% du CA serait très important. A priori on connaît les clients et leur capacité à payer, et l'on a des moyens de pression. Après question du choix de l'EC, de la marge/affaire... certains impayés +/- "volontaires" pour ne pas laisser tomber le client dans une passe difficile.
10 à 15 % du CA.

Les divergences existent sur la façon de définir le seuil de risque, comme sur l'impact sur la valeur de "Exact-Compta". Plusieurs solutions sont proposées dès lors que l'acquéreur ne dispose pas de clauses de garantie de passif.

Les solutions consistent à diminuer la valeur de la société :

- D'un montant correspondant à 40 % des créances provisionnées ;
- du montant des créances supérieures à 180 jours ;
- d'un montant correspondant à 10 % du compte client au delà de 120 jours.

Tableau 131 : Question 111

Question 111: Ce seuil est-il de nature à modifier votre appréciation de la valeur de faire et, si Oui, de quel montant ?

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :

45 jours si la facturation est faite avant travaux.

Ici 420 K€ de clients sur un CA de 1,2 M€+TVA = 1,4 M€ = 105 jrs : chiffre à regarder attentivement.

Analyse provisions à compléter : environ 40 % à déduire de la valeur, sauf si clause de garantie de passif.

Valeur diminuée pour les créances supérieures à 180 jours.

Diminution de la valeur si compte clients trop important = 10 % du dépassement compte clients au delà 120 jours.

Niveau de provisions fort et concerne 40 clients et 10 % du CA = anormal, est-ce justifié ? = risque plus fort que la moyenne et dégrader l'évaluation.

10 à 15 % aussi des critères de CA utilisés... la valeur n'est acquise qu'à compter du moment où le produit est encaissé ! Or la qualité des managers se détecte au travers de leur capacité à gérer leur propre structure aussi (évitons le "faites ce que je dis, pas ce que je fais" !).

Synthèse sur remarques et commentaires :

Cela dépend de la présence ou non d'une clause de garantie de passif.

Réduction de valeur en déduisant les créances supérieures à 180 jours ou de 40 % de la valeur des créances provisionnées.

Surtout un indicateur de la capacité des dirigeants à gérer leur entreprise.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Le consensus est net pour considérer que "Exact-Compta" est une société qui comporte une part de risque clients qui nécessite une analyse précise.

L'analyse de la qualité du portefeuille est proposée à partir de cinq indicateurs successifs (questions 112 à 118). Les trois premiers indicateurs portent sur la rotation du portefeuille, la part de clients stables et les motifs de départ. Les deux autres correspondent à des ratios, de chiffre d'affaires moyen par client et par collaborateur.

L'emploi d'un indicateur de qualité de portefeuille tel que le taux de rotation client (question 112) est considéré positivement (5 réponses), le seuil au delà duquel la rotation devient "anormale" étant situé au delà de 10 % pour trois répondants (5 % pour un répondant) et doit se traduire par un abattement sur la valeur de l'entreprise, proportionnel au risque (ou estimé à 20 % de dépréciation du chiffre d'affaires au delà du dépassement).

Deux experts considèrent que l'indicateur n'est pas pertinent. L'un préfère un indicateur portant sur le nombre de nouveaux clients, plus significatif d'une dynamique commerciale du cabinet, le second estime que l'indicateur n'est pas pertinent dans le cas de "Exact-Compta" du fait du poids des clients de plus de 55 ans dans le portefeuille.

Enfin, le lien doit être fait avec les motifs de départ (cet indicateur est traité en question 114).

Tableau 132 : Question 112

La qualité du portefeuille peut-elle être mesurée à partir de critères de fidélisation qui seraient : - le taux de rotation du portefeuille clients ?			
112	total réponses	% votre réponse	confirmation de votre position ou modification
Oui	5	71%	5
Non	2	29%	2
non réponse	0	0%	0
total des réponses	7	100%	

Synthèse sur remarques et commentaires :
 Le seuil est anormal au delà : de 10 % de rotation (3 répondants).
 de 5 % de rotation (1 répondant).
 Mais pas de mesure de valeur de la dépréciation de Exact Compta.
Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Si Non justifiez votre réponse
 Plus intéressant : mesurer le nombre de nouveaux clients, signe de la qualité commerciale des collab
 d'une bonne image du cabinet. Pour les départs : regarder les motifs plutôt que le nombre.
 Non, car cette rotation peut se modifier avec 31 % du CA à plus de 55 ans.

**Si Oui à partir de quel niveau de rotation du portefeuille clients estimez vous que la valeur de cette
 entreprise est modifiée et de quel montant considérez-vous que cette valeur doit être dépréciée ?**

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :
 Au delà de 10 % du CA abattement proportionnel.
 10 % : dépréciation de 20 % par tranche de 10 % de rotation avec progressivité.
 Les coûts de recherche et mise en place annulent la marge la 1ère année, la rotation est normale
 sauf cas particuliers. Hors CAC, une rotation normale = moins de 5% de départs par an.
 Pas de généralisation possible...
 Rotation normale à 5 maxi à 10 %.

L'indicateur correspondant à la part de clients stables dans le portefeuille (question 113) est jugé pertinent (6 réponses), la réponse négative étant de nouveau liée à la situation du portefeuille de "Exact-Compta" et à la part des clients de plus de 55 ans). Si le consensus est net sur l'intérêt de l'indicateur, la notion de stabilité est plus diversement appréciée, et définie à partir d'une présence de deux ans au moins dans le portefeuille (1 répondant), de 3 à 4 ans minimum (deux répondants) ou à partir de 5 ans (deux répondants). De plus, le calcul d'un taux de stabilité peut soulever une difficulté technique dans un portefeuille en croissance.

Deux experts considèrent qu'un portefeuille stable doit comporter 80 % de clients stables hors croissance, mais la forte stabilité peut aussi caractériser un portefeuille faiblement dynamique qui ne se renouvelle pas.

Tableau 133 : Question 113

La qualité du portefeuille peut-elle être mesurée à partir de critères de fidélisation qui seraient : - la part du portefeuille de clients « stables » ?			
113	total réponses %	votre réponse	confirmation de votre position ou modification
Oui	6 86%		6
Non	1 14%		1
non réponse	0 0%		0
total des réponses	7 100%		

Synthèse sur remarques et commentaires :
 Non : l'âge moyen de la clientèle est élevé.
 Stable = à partir 2 ans : 1 réponse
 à partir de 3-4 ans : 2 réponses
 à partir de 5 ans : 2 réponses
 Mais c'est délicat, car cela peut traduire un manque de dynamisme commercial.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Si Non justifiez votre réponse :
 Idem 112 : Car cette rotation peut se modifier avec 31 % du CA à plus de 55 ans.

Si Oui à partir de combien d'années de présence en portefeuille un client doit-il être considéré stable dans l'activ Exact compta ? A partir de quelle part du portefeuille clients stables estimez-vous que la valeur de cette entreprise est modifiée et de quel ordre considérez-vous que cette modification doit être effectuée ?

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :
 À partir de deux ans, au delà de 10 % de rotation opérer un abattement proportionnel.
 Trois ans, mais il est délicat de modifier la valeur sur ce seul indicateur.
 Cinq ans. Entre 80 et 90 % du CA, pas de modification, car une forte stabilité peut être signe de manque de dynamisme.
 Réponse difficile, car il faudrait écarter les impacts de la croissance : je pense que 80 % du portefeuille clients devrait être stable hors croissance.
 Quand un client accepte les "conditions" du cabinet plus de 5 ans de suite, il peut être considéré stable.
 Client stable à partir de 3 à 4 années dans le portefeuille.

Les motifs de départ (question 114) sont eux aussi considérés comme un indicateur pertinent de la qualité du portefeuille (7 réponses positives, pour un répondant en revanche, c'est d'abord une indication sur les collaborateurs en charge des dossiers).

Le critère est toutefois tempéré sur plusieurs aspects :

- La difficulté à connaître les "vrais" motifs de départ ;
- et la diversité de nature des motifs et des problèmes sous jacents qui peuvent trouver leur origine au sein du cabinet (du fait de l'expert ou des collaborateurs), du fait de la concurrence (en termes de prix de type de prestations), où provenir de difficultés propres aux clients.

L'impact en cas de départs ayant un effet sur le chiffre d'affaires est jugé dépréciatif de l'entreprise, mais aucun chiffrage n'est proposé pour estimer le montant de cette dépréciation. En raison de la diversité des motifs de départs, la dépréciation ne sera pas estimée de la même manière selon qu'elle provient de l'action de la concurrence (et une

difficulté en termes de prix de vente des prestations) ou de difficultés internes au cabinet.

Tableau 134 : Question 114

La qualité du portefeuille clients peut-elle être mesurée à partir de la connaissance des motifs de pertes (départs) des clients ?			
114	total réponses	%	votre réponse
Oui	5	71%	5
Non	2	29%	2
non réponse	0	0%	0
total des réponses	7	100%	

confirmation de votre position ou modification

Synthèse sur remarques et commentaires :
 Non : C'est un indicateur de qualité des collabor
 Oui, mais cela peut recouvrir des problèmes de nature différente :
 - Problèmes avec le cabinet (insatisfaction...),
 - Problèmes avec les collaborateurs.
 - Problèmes propres aux clients.
 - Problèmes de concurrence (meilleure offre...).

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :
 Non : Ces motifs donnent plus souvent une indication sur le collaborateur en charge du dossier.
 Non, tant que le taux est faible et qu'il est peu probable que ce soit lié à un collaborateur.
 Savoir si le départ est lié au client ou à un problème avec le cabinet.
 Oui, si le taux de départ est important.
 Oui, encore faut il le connaître réellement.
 Critère qualitatif : les départs suite à des insatisfactions (rapport qualité-prix, disponibilité des interlocuteurs...) sont dépréciatifs sans aucun doute.
 Et en particulier la connaissance de la nature des litiges.

Le motif de départ est donc bien de nature à influencer l'appréciation portée sur l'entreprise (question 115, 7 réponses positives), mais avec un impact sur la valeur de l'entreprise qui se situe sur un registre différent de l'appréciation portée sur les risques nés des litiges et des provisions.

En effet, les remarques formulées par les experts montrent que les litiges et provisions ou les retards de paiement sont de nature à minorer la valeur de l'entreprise.

En revanche, les motifs de départ qui touchent à l'organisation du cabinet ou sur l'insatisfaction de la clientèle résultant de problèmes de qualité, de disponibilité des collaborateurs... peuvent être un motif pour se désintéresser de la société et la non valeur dépasse alors une simple dépréciation du prix d'acquisition de l'entreprise.

Tableau 135 : Question 115

Le motif de départ est-il lui-même de nature à influencer cette appréciation ? (arrêt d'activité, retraite, fusion, dépôt de bilan, appel d'offre, litige du fait du cabinet)			
115	total réponses	% votre réponse	confirmation de votre position ou modification
Oui	7	100%	7
Non	0	0%	0
non réponse	0	0%	0
total des réponses	7	100%	

Synthèse sur remarques et commentaires :
 Oui, mais la difficulté est de connaître le motif précis du départ.
 La question se pose surtout lorsque le taux de départ est fort.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :
 Âge du portefeuille.
 Si beaucoup de litiges avec le cabinet : réputation et problèmes t
 Savoir si le départ est lié au client ou à un problème avec le cabinet.
 Les départs suite à appel d'offre ou litige donnent des indications sur le positionnement/concurrence
 et l'appréciation de la qualité des prestations.
 Même sans appel offre, le changement d'EC pour payer moins, avoir plus de conseils...
 Critère qualitatif : les départs suite à des insatisfactions (rapport qualité-prix, disponibilité des interlocuteurs...)
 sont dépréciatifs sans aucun doute.
 La connaissance de la nature des litiges.

L'indicateur du chiffre d'affaires moyen par client est jugé pertinent (6 réponses positives, question 116), sauf pour un répondant qui préfère la courbe ABC. Appliqué à Exact-Compta, l'indicateur est apprécié de manière relativement proche par les experts, qui estiment que le montant moyen de 3.000 euros par client est acceptable au regard des prestations comptables relativement classiques pour quatre répondants (il est jugé plutôt faible par un expert) et ne modifie donc rien à la valeur de la société.

A noter que lors des retours d'information au terme de la première exploitation des réponses, la différence a été faite entre chiffre d'affaires par client et chiffre d'affaires par dossier, l'appréciation portée sur un client pouvant être différente en fonction du nombre (et des particularités) des dossiers confiés par ce client.

De manière plus générale, les répondants estiment que l'indicateur doit être croisé avec l'organisation de la relation client et en particulier le temps passé par l'expert et/ou les collaborateurs avec le client, ainsi qu'avec la nature des prestations (un dossier peu facturé, mais sur lequel l'expert s'implique peu, peut être jugé aussi rentable qu'un dossier générant un chiffre d'affaires supérieur, mais qui mobilise fortement l'expert comptable).

Tableau 136 : Question 116

La qualité du portefeuille peut-elle être mesurée à partir : - du chiffre d'affaires moyen par client ?			
116	total réponses	% votre réponse	confirmation de votre position ou modification
Oui	6	86%	6
Non	1	14%	1
non réponse	0	0%	0
total des réponses	7	100%	

Synthèse sur remarques et commentaires :
 Non : Car des facteurs externes peuvent jouer, outre les éléments internes.
 CA moyen de 3 K€ : Correct ou ne modifie rien pour 4 répondants.
 Faible pour 1 répondant.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Non : le niveau des honoraires tient compte à la fois du travail à fournir, de l'organisation de la relation client/EC et de la capacité contributive du client, de la zone géographique et du niveau de concurrence.
 Oui : En termes de risques en cas de perte de clients importants.
 Oui : CA moyen mais aussi dispersion.
 Oui : Indication importante, de même que le nombre d'heures sur dossier.

Si Oui l'indication d'un CA moyen par client de 3.000 euros environ pour Exact-Compta est-elle de nature à modifier la valeur que vous donnez à cette société et de quelle manière ?

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :
 CA/client ne répond pas à la question, 1 courbe ABC est plus parlante.
 CA qui paraît correct au regard de la clientèle et qui augmenterait plutôt la valeur de la société
 Un CA moyen/client qui serait trop faible indiquerait un émiettement du portefeuille. CA de 3000 € ne modifie rien.
 C'est plutôt en bas de fourchette. L'EC à 75€/h qui passe 2 h pour revoir le dossier et 2h avec le client consomme déjà 10 % du CA.
 Oui, mais ce n'est qu'une indication, cela dépend des travaux facturés, avec valeur ajoutée ou non, c'est pourquoi ce niveau de 3K€ ne modifie pas la valeur, il n'y a pas de critère de différenciation apparent !
 Plutôt correct vu l'activité.

L'appréciation portée sur l'indicateur relatif au chiffre d'affaires moyen par collaborateur (questions 117 et 118) est beaucoup moins homogène (4 experts répondent positivement, 2 négativement, le dernier ne tranche pas avec une réponse oui et non).

Cet indicateur de chiffre d'affaires moyen par collaborateur peut donner une tendance, mais cette tendance peut être analysée de manière très différente selon que les experts comptables sont pris en compte ou non, de même que le chiffre d'affaires de commissariat aux comptes et celui des missions spécifiques de ces experts.

La principale divergence d'appréciation qui est apparue de manière complémentaire à la suite du retour d'information (deuxième itération) résulte d'une divergence de conception du management des cabinets, qui révèle un réel clivage en termes de modes d'organisation et donc de mise en oeuvre de l'acte de co-production avec le client.

Les positions qui s'opposent peuvent être présentées de manière très schématique, avec :

- Pour certains experts, compte tenu des évolutions technologiques en cours, les activités de tenues comptables sont condamnées à terme et les cabinets doivent se positionner sur “le cœur de métier” de l’expertise et du conseil. Une telle évolution suppose des niveaux de recrutement de salariés qualifiés qui doivent gérer l’essentiel de la prestation technique et l’interface client en étant aussi l’interlocuteur principal de ce client, le dirigeant expert-comptable conservant, outre les responsabilités ordinales, le contact commercial et l’entretien de présentation des comptes qui est aussi l’occasion de conforter sa position de conseil de l’entreprise.
- Pour d’autres, le cabinet doit disposer de compétences techniques spécialisées et donc compter des collaborateurs formés sur des disciplines particulières (la paye, le juridique social et sociétal, les techniques comptables...) et le client peut être mis en relation avec un ensemble de collaborateurs différents en fonction de ses besoins. Le dirigeant expert-comptable conserve là encore, la responsabilité ordinale et la relation client, dans une logique d’animation d’une équipe aux compétences multiples qui doivent s’exercer en complémentarité.

Cette différence de conception, entre les collaborateurs généralistes de bon niveau “guichet unique” de référence pour chaque client et les collaborateurs spécialisés sollicités de manière plus ou moins régulière selon le type de prestations vendues conduit à une analyse différente de la formation du chiffre d’affaires par collaborateur.

La notion de chiffre d’affaires moyen, calculée sur un effectif de collaborateurs de niveaux de compétences identiques (cas de la première conception), n’est pas de même nature que celle qui sera calculée avec un effectif de collaborateurs dont les tâches sont différentes (seconde conception). Dans ce second cas, la facturation d’un collaborateur uniquement dédié à la paye est en principe bien plus faible que la facturation moyenne, mais la prestation n’est pas vendue au même niveau de tarif.

L’analyse du niveau de facturation moyen doit donc être reliée à la conception du métier, qui elle-même influence l’organisation du cabinet et qui soulève la question du niveau de qualification des collaborateurs et celle de la place, du temps consacré par le dirigeant expert-comptable sur chaque dossier.

L'organisation de production sera donc appréciée au regard de la conception managériale et commerciale des prestations du cabinet, ce qui renvoie aussi à des cultures d'entreprise différentes.

Dans le cas de "Exact-Compta", le chiffre d'affaires moyen par collaborateur est estimé plutôt faible, ce qui conforte l'image d'un cabinet qui vend des prestations relativement classiques à faible valeur ajoutée, malgré une facturation dans la moyenne pour ce type de prestations. Cet indicateur serait, dans le cas de "Exact-Compta", révélateur soit de difficultés d'organisation, soit d'une insuffisance d'activité au regard de l'effectif de collaborateurs et du nombre de membres de l'Ordre.

Un seul répondant propose un montant de dépréciation qu'il estime entre 8 et 10 % de la valeur de "Exact-Compta", soit 90 K€ sur la base de l'estimation à 900 K€.

Tableau 137 : Question 117

La qualité du portefeuille peut-elle être mesurée à partir :
 - du chiffre d'affaires moyen par collaborateur ?

117	total réponses	%	votre réponse	confirmation de votre position ou modification
Oui	5	63%		5
Non	3	38%		3
non réponse	0	0%		0
total des réponses	8	100%		

Synthèse sur remarques et commentaires :

Sentiments très partagés sur ce thème, avec à la fois :

- Le fait que cela donne une appréciation sur l'organisation du cabinet.
- Le fait que cela dépend des règles internes d'affectation des dossiers, que des facteurs externes peuvent jouer.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Oui : Donne une idée de l'organisation du cabinet.

Non : Même raison que question précédente. Faire augmenter le CA suppose une analyse fine des possibilités d'augmenter des honoraires intelligemment. Il est donc possible que cela prenne quelques années si l'on veut garder le volume de chiffre d'affaires. Donne un élément d'information sur l'organisation du cabinet.

OUI ET NON ; oui : c'est un critère important d'évaluation et non : c'est plus un critère de rentabilité.

Oui, y compris celui des experts.

Non : Cela ne veut pas dire grand chose, car les collaborateurs font ce qu'on leur dit de faire et se voient affectés un certain nombre de dossiers.

Si Oui considérez-vous que le CA moyen par personne occupée, estimé autour de 60.000 euros pour les entreprises de moins de 30 salariés (source EAE - Insee), est un critère pertinent ?

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :

Critère qui paraît pertinent.

Oui, pour l'activité expertisée.

Oui.

Révéléateur du niveau de formation, des rémunérations, et de la nature des travaux. La question est de savoir s'il y a un lien entre le CA et le nombre de collaborateurs. Pour 1500 h de facturation par collaborateur, cela représente 40€ soit 20K€ bruts/an, soit 16 € /heure brute chargée (divisé par 2,5). C'est faible par collaborateur et faible pour une grande ville.

Critère quantitatif statistiquement vérifiable dans ce type de structure, mais tout dépend des taux horaires pratiqués et des missions facturées.

Plus intéressant que CA/client.

Tableau 138 : Question 118

Question 118 Dans ce cas, pour Exact-Compta, avec 21 salariés, pour environ 1.200 K€ de CA, le cabinet se situe à 57 K€ (mais à 50 K€ si l'on inclut les 3 experts).
 Considérez-vous que cet indicateur est de nature à modifier votre appréciation de la valeur de la société et de quel montant ?

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :

Oui, car inférieur à la moyenne.
 Non : Il faut davantage comparer le taux de rentabilité/CA, ce qui implique le lien avec les rémunérations. Cela diminue plutôt la valeur de la société vers la fourchette basse à 900 K€. montant inférieur de 16,7% à la moyenne / dépréciation de 50 % de l'écart.
 Il faut inclure les EC qui devraient rapporter autant de CA voire + que les collaborateurs, soit chacun 100 à 150 K. Il reste alors 42,8 et 35,7 K€/collaborateur : c'est faible. De toute évidence soit les EC travaillent peu, soit ils travaillent au taux des collaborateurs : il y a un problème.
 Pas de changement : tout démontre que le cabinet est orienté "métiers de base" avec des collaborateurs de niveau moyen et des taux de facturation habituels sur ce créneau.
 Un peu faible : quelles compétences des collaborateurs ?

Synthèse sur remarques et commentaires :

Dans le cas de exact compta, cela déprécierait plutôt l'entreprise, car elle se situe sous la référence, ce qui trad un cabinet orienté : vers de la production de base, à faible valeur ajoutée, et donc à faible compétence des collaborateurs (?)
 Ce qui soulève aussi des questions d'organisation et du rôle, de la place des EC qui travailleraient à faible marge. Pour 1 répondant cela déprécie le cabinet de 8 à 10 %

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Les dernières questions sur ce thème visaient à obtenir une hiérarchisation des indicateurs et à identifier des manques ou insuffisances pour apprécier "Exact-Compta" (questions 119 et 120).

La moyenne arithmétique des classements effectués par les experts entre 1 (indicateur le plus intéressant) et 0 (le moins intéressant) permet de définir un classement moyen, puis d'attribuer un rang par ordre décroissant d'importance.

La distinction entre prestations de base et à valeur ajoutée est l'indicateur qui vient nettement en tête (0,84) en lien avec la nécessité de caractériser l'orientation qu'a donné le dirigeant au cabinet.

Le risque, la connaissance des motifs de départ et la qualité du portefeuille au travers du chiffre d'affaires moyen par salariés constituent ensuite un deuxième ensemble d'indicateurs cités par les experts avec une moyenne relativement proche (de 0,66 à 0,64). A notre sens, il constitue un groupe d'éléments qui croise des notions complémentaires de nature à caractériser la qualité du portefeuille, sous l'angle de la sécurité et de l'efficacité productive (en tenant compte des remarques et réserves émises et précédemment évoquées sur ces indicateurs).

Un troisième ensemble constitué de deux indicateurs qui sont appréciés au même niveau par répondants (avec une moyenne de 0,61), la concentration sectorielle et le chiffre

d'affaires moyen par client) permet de préciser, de caractériser l'orientation métier du cabinet.

En revanche, en cohérence avec les observations formulées, les indicateurs relatifs au taux de rotation du portefeuille, à la stabilité de la clientèle et à la concentration géographique sont situés à des rangs bien plus éloignés par les experts.

Tableau 139 : Question 119

Pouvez-vous maintenant hiérarchiser les indicateurs proposés précédemment dans le tableau suivant :									
Indicateurs proposés	réponses							moy.	rang
	A 1	E 5	F 6	G 7	H 8	I 9	J 10		
a-distinction entre prestations de base et prestations à valeur ajoutée	0,4	0,7	0,8	1	1	1	1	0,84	1
b-distinction entre facturations forfaitaires et au réel	0,8	0,9	0	0	0,1	0,6	0,7	0,44	10
c-degré de concentration sectoriel du portefeuille	0,5	0,8	0,7	0,6	0,2	0,9	0,6	0,61	5
d-degré de concentration géographique du portefeuille	0,5	0,7	0,2	0,6	0,3	0,8	0,3	0,49	9
e-qualité du portefeuille risques, mesurée par le risque au travers des balances âgées et des provisions	0,5	0,6	1	0,9	0,9	0,5	0,2	0,66	2
f-fidélisation, mesurée par le taux de rotation du portefeuille	0,1	0,9	0,3	0,9	0,8	0,3	0,4	0,53	8
g-fidélisation, mesurée par la part de clientèle « stables »	0,1	1	0,6	nr	0,7	0,4	0,5	0,55	7
h-fidélisation, mesurée par la connaissance des motifs de départ des clients	0,2	0,8	0,5	0,9	0,6	0,7	0,8	0,64	4
i-qualité du portefeuille mesurée par le CA moyen par client	0,3	0,5	0,4	0,8	0,5	0,9	0,9	0,61	5
j-qualité du portefeuille mesurée par le CA moyen/collaborateur	0,9	nr	0,9	0,8	0,4	0	0,9	0,65	3

<p>Synthèse sur remarques et commentaires :</p> <p>Les thèmes manquants se situent sur plusieurs registres :</p> <p>Des questions ponctuelles : Durée restant à courir pour les mandats de CAC, mouvement du personnel, nb de clients fidèles depuis la création du cabinet.</p> <p>Des questions plus managériales : Sur la stratégie du cabinet (quelle est-elle ? : en réaction, au fil de l'eau ?...). Sur l'organisation et le temps consacré par les EC à la production, mais aussi à la clientèle.</p> <p>En termes d'indicateurs, la définition de la notion de prestation de base et de prestation à valeur ajoutée prend une pertinence que si c'est du temps effectivement valorisé, avec des collaborateurs aux compétences adéquates (ou comme "danseuse" des EC...), avec une organisation spécifique éventuelle si le nombre de dossiers le nécessite.</p> <p>Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :</p>

Les informations complémentaires (question 120) qui auraient permis de fournir une meilleure appréciation de l'entreprise portent :

- Sur des éléments particuliers (durées qui restent à courir pour les mandats de Commissariat au compte...);

- sur des questions liées aux collaborateurs et à l'organisation (qui sont abordées dans la suite du questionnaire) ;
- et surtout sur des questions plus managériales portant sur la stratégie du cabinet, ou son absence.

Tableau 140 : Question 120

<p>Question 120 Pour terminer sur ce thème, quelles seraient les informations complémentaires relatives utiles pour compléter votre appréciation ?</p> <p>Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :</p> <p>Les critères e et j sont faciles à mesurer La forme juridique des clients et l'âge de la clientèle est à voir. Critères a et b : Nécessitent de bien définir les prestations de base et de pouvoir les mesurer, sinon, pas opérati Nombre d'entreprises créées qui ont fait appel au cabinet dès leur création ? Critère b : Quelle opérationnalité ? Critère a : Nécessité de bien définir, sans ambiguïté, les prestations de base et de pouvoir les mesurer. Durée restante des mandats de CAC, facturation des EC et répartition des temps entre production et gestion du temps passés par les EC et les collaborateurs en travail autre, non facturés et formation ; mouvements collaborateurs sur 10 ans, mouvements clients sur une plus longue période ; réseaux actifs de recrutements clients. Critère a : Facile si l'on dispose d'une gestion des tps adaptée ; critère f : attention aux problèmes de conjonctur Critère j : Je préfère un indicateur du type CA produit par collaborateur. Il manque des informations sur le positionnement stratégique actuel ou futur, la situation actuelle est elle volontaire ou subie ? Collaborateurs : Qui fait quoi ?</p>

La dimension stratégique et managériale peut donc être appréciée dès cette première série d'indicateurs, au travers des orientations qui apparaissent :

- En termes de prestation, malgré la diversité de définition de la notion de valeur ajoutée, en analysant la nature des différentes prestations, mais aussi la part des prestations qui relèvent du prototype et qui ne pourront être renouvelées. Dans ce cas, malgré une forte technicité, ces prestations seront jugées consommatrices de valeur, de même que les prestations de conseils réalisées par l'expert sans être facturées en tant que telles.
- En termes de processus de servuction, mais aussi de conception de la relation client et de la démarche de fidélisation qui sous tend cette relation. Cette fidélisation des clients seraient pour certains assurée grâce à un interlocuteur unique pour chaque client, un collaborateur référent en délégation avec l'expert comptable, pour d'autres obtenue avec une équipe aux compétences complémentaires, alternativement en relation avec le client en fonction de ses besoins.

Ces modèles économiques renvoient à des modes de production différents, qui sont appréhendés au travers du second thème soumis aux experts. Ce deuxième thème porte

sur l'organisation et les moyens de production, une première série d'informations étant consacrée aux moyens techniques dont dispose le cabinet, une seconde série de données relatives au personnel.

2.1.3. Les résultats de l'enquête sur les actifs productifs de l'entreprise "Exact-Compta" et les enseignements qui peuvent en être tirés sur les moyens de production de la petite société de conseils

La seconde partie comporte 25 questions, dont 14 portent sur les moyens techniques. Ces questions sont numérotées 201 à 214 (neuf autres questions portent sur le personnel, qui seront traitées dans la section suivante, voir questionnaire en annexe 3, page 542 et suivantes).

La première question (question 201), qui visait à connaître l'appréciation des experts sur les informations techniques, entraîne des réponses fortement divergentes, trois d'entre eux considérant que ces éléments modifient leur appréciation de la valeur de "Exact-Compta", deux que ce n'est pas le cas et deux ne se prononçant pas.

Tableau 141 : Question 201

En termes de locaux, les informations complémentaires apportées modifient-elles votre jugement sur la valeur de la société et dans quels termes ?			
201	total réponses	vosre % réponse	confirmation de votre position ou modification
Oui	3	43%	3
Non	2	29%	2
non réponse	2	29%	2
total des réponses	7	100%	

Synthèse sur remarques et commentaires :
 Sur cette question, les positions sont divergentes et partagées sur le fait que l'immobilier doit être inclus dans l'analyse.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :
 Non : les locaux doivent faire l'objet d'une analyse séparée.
 Informations complémentaires plutôt positives (surfaces, loyers...).
 La valeur moyenne du m²
 C'est subjectif, mais une bonne implantation avec parking, de même qu'une organisation qui optimise internes sont des atouts valorisants.
 Pas d'impact sur l'appréciation de la valeur.

L'un des éléments importants pour eux sur lesquels ils estiment manquer d'information concerne l'immobilier, la question étant soulevée de savoir s'il doit ou non être inclus dans l'analyse et l'avis n'étant pas tranché sur ce point.

Les questions suivantes (questions 202 à 212) étaient relatives aux matériels informatiques, aux logiciels, à leur utilisation. Une appréciation générale était tout d'abord demandée sur les informations données sur l'ensemble des moyens techniques de la société et leur effet sur la valorisation de l'entreprise (question 202).

Là encore, les appréciations sont relativement partagées, quatre experts considérant que cela modifie leur appréciation de la valeur de l'entreprise, les trois autres considérant que ce n'est pas le cas.

Les matériels et logiciels de l'entreprise sont considérés comme relativement classiques et standards, maintenus au niveau sans plus. La société ne détient pas les équipements et logiciels les plus performants. L'absence d'imprimante couleurs et surtout des technologies de l'information permettant télétravail, télétransmission, télédéclarations est considérée comme significative d'un retard de la société en ce domaine, ce qui conforte le caractère traditionnel de l'entreprise.

Les caractéristiques relatives aux logiciels s'apprécient par ailleurs sur deux registres. Le premier est plus spécifique aux activités d'expertise comptable, en raison des

particularités techniques des outils (fiscaux, sociaux, financiers), le second est lié aux outils de transmission d'information (télétravail...), qui se situe dans un cadre plus général à l'ensemble des prestations de conseil.

Le rythme soutenu de l'innovation et la diffusion rapide de ces technologies de traitement de l'information dans la première moitié de la décennie 2000 a vraisemblablement accentué le caractère obsolète de la société, dont nous avons défini les caractéristiques en début de période. De ce fait, le retard perçu par les experts accentue encore l'orientation classique initialement donnée à "Exact-Compta", ce qui néanmoins ne va pas à contre sens du caractère que nous souhaitons donner à l'entreprise.

Compte tenu des réponses obtenues, si les experts ne se départagent pas en termes d'appréciation de la valeur de "Exact-Compta", les indicateurs proposés leur permettent d'apprécier l'outil de production de "Exact-Compta". Toutefois, en termes d'informations, un expert considère qu'il aurait été nécessaire de connaître les modes de traitement des dysfonctionnements et la solution retenue pour les mises à jour de logiciels, pour la maintenance des systèmes... : l'entreprise a-t-elle recours à la sous-traitance ou dispose-t-elle d'une « personne ressource », formée pour cela ?

Tableau 142 : Question 202

En ce qui concerne les matériels et les logiciels, les informations sur les caractéristiques du parc, les sements, les rythmes d'amortissement sont-ils de nature à modifier l'appréciation de la valeur de Exact			
202	total réponses	votre % réponse	confirmation de votre position ou modification
Oui	4	57%	4
Non	3	43%	3
non réponse	0	0%	0
total des réponses	7	100%	

Synthèse sur remarques et commentaires :
 les positions sont très divergentes sur cette question, mais avec une typologie qui apparaît basée sur
 - Le repreneur est un grand cabinet et il dispose de son outil, de ses méthodes, qu'il va "exporter" \ dans ce cas, l'outil informatique est une non valeur (mais le critère d'achat porte sur la clientèle).
 - Le repreneur est un confrère local, et dans ce cas, le critère discriminant est celui de la compatibilité outils. Si le repreneur utilise CCMX, pas de problème (mais cela ne se valorise pas plus que la valeur Exact Compta, l'outil est jugé comme très classique, avec une analyse du retard éventuel (pas de dim de télétransmission...?).
 - Si le repreneur va exploiter sans disposer de cabinet par ailleurs, l'outil doit être pris en compte et Exact Compta, l'outil est jugé comme très classique, avec une analyse du retard éventuel (pas de dim de télétransmission...?).
 Si l'outil du repreneur n'est pas CCMX, cela devient une non valeur.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :
 Un serveur récent, des logiciels renouvelés = hausse de valeur.
 Vetusté, caractéristiques des matériels visiblement obsolètes, logiciels de production = "standard" de C'est du classique avec CCMX, dont l'accord qui lie CCMX avec lotus Note. On remarque l'absence de couleur des imprimantes.
 Le rythme de réinvestissement est normal (vs/durées d'utilité), donc ok pour l'évaluation, en lien avec Cela ne donne pas une appréciation sur la qualité, le taux de pannes de dysfonctionnement, les mise-

C'est la valeur d'usage et non la valeur comptable qui est considérée comme significative pour les experts (question 203), mais l'un d'entre eux considère que c'est la valeur nette comptable lorsque le matériel est vieux. Ils distinguent les matériels, qui ne posent pas de problèmes techniques particuliers en dehors des choix retenus en termes de rythmes de renouvellement et les logiciels.

L'appréciation de la valeur d'usage renvoie aux caractéristiques de l'acquéreur éventuel de la société. En effet, ainsi que le précisaient les experts ayant initialement évalué l'entreprise, l'acquisition de « Exact Compta » par un cabinet national conduit à valoriser à zéro les logiciels et probablement aussi les matériels. En effet, les grandes sociétés imposeront leur outil de production, de manière à standardiser l'offre et à mettre en place leur propre outil de contrôle de gestion.

Tableau 143 : Question 203

Si Oui, est-ce le parc technique lui-même (l'usage qui peut en être fait) ou les valeurs comptables (ou vénale) de ces actifs qui peuvent modifier votre jugement ?				
203	total réponses	%	votre réponse	confirmation de votre position ou modification
usage	4	50%		4
valeur comptable	1	13%		1
non réponse	3	38%		3
total des réponses	8	100%		

Synthèse sur remarques et commentaires :
Le critère de la valeur d'usage est retenu comme référence, en fonction de ce que cherche le repreneur ; voir question précédente.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :
Usage, la valeur des logiciels sera pour 0.
Oui et non : En creux, plutôt la projection des investissements de renouvellement à faire, plus les évolutions technologiques.
VNC si le parc était vieux, l'usage qui en est fait si l'acheteur dispose d'une société avec ses propres outils.
L'usage.
L'usage.

Les experts considèrent que ces informations ne modifient pas la valeur de la société "Exact-Compta", à une exception près. Un répondant chiffre la moins value à 12 K€ qui correspondent à la valeur nette comptable des licences CCMX, en considérant que ce sera une non valeur si les systèmes d'information du repreneur sont différents. Ce sera le cas pour une société nationale, mais aussi éventuellement pour un repreneur local qui exerce déjà dans la profession, mais qui n'a pas les mêmes fournisseurs de logiciels et qui devra réinvestir s'il veut conserver une homogénéité de ses outils.

Tableau 144 : Question 204

<p>Question 204 Ce jugement modifie-t-il la valeur que vous donnez à la société et, dans l'affirmative, pouvez vous donner un montant ?</p> <p>Votre réponse (résumé des réponses obtenues) : 12 K€ de moins : valeur des licences CCMX network. Ne rajoute rien, puisque la durée et le mode d'amortissement sont en phase avec la valeur probable du matériel, ce qui est donc inclu dans la situation nette. Ici pas d'impact, car le parc est en état de fonctionnement "normal", mais si l'acheteur à ses propres outils, c'est un actif inutile à valeur 0 qui diminue la valeur de la société. Oui, mais difficile à chiffrer.</p>

Les experts considèrent de manière quasi unanime (6 réponses) que le niveau d'équipement est une information discriminante (question 205), sur plusieurs registres :

- La nature des outils, leur rythme de renouvellement et les possibilités qu'ils offrent pour industrialiser les processus de production ;

- l'usage qui est fait des “bons” outils, sont considérés comme tels ceux qui permettent de la productivité en dégageant du temps pour les prestations “plus conceptuelles” ;
- la nature des logiciels utilisés et leur compatibilité avec ceux du repreneur, si ce dernier détient déjà un cabinet, et pour qui les matériels de “Exact-Compta” deviendront une non valeur.

Ce dernier aspect est un facteur important pour plusieurs experts, qui considèrent que les différences de systèmes d'information génèrent des coûts de migration et peuvent aussi poser des difficultés au personnel (en fonction de son appétence vis-à-vis de la formation et de sa plus ou moins grande résistance au changement).

Tableau 145 : Question 205

Peut-on considérer :			
- que le critère du niveau d'équipement informatique des cabinets est toujours discriminant ?			
205	total réponses	votre % réponse	confirmation de votre position ou modification
Oui	6	86%	6
Non	1	14%	1
non réponse	0	0%	0
total des réponses	7	100%	

<p>Synthèse sur remarques et commentaires :</p> <p>C'est discriminant en termes qualitatifs, car cela peut être caractéristique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - D'un surcoût de migration informatique si l'outil du repreneur est différent. - D'une capacité des collaborateurs à se former (en lien avec la plus ou moins grande vétusté de l'outil et avec leurs capacités et appétence à se former sur des outils performants). - D'un facteur de risque en termes de maintenance, de dépendance... <p>Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :</p>
--

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :

Critère peu important

Le fait de trouver des logiciels différents de ceux utilisés par l'acheteur implique un coût de migration supplémentaire et de formation.

Oui, mais plutôt en tant que formation des utilisateurs qui est faite et a priori maîtrisée par les utilisateurs cela s'analyserait plutôt comme une économie de coûts.

Non : Peu important.

Oui, en termes de rythme de renouvellement.

Le coût de l'informatique : faible/CA : 1K€ en moyenne/an et /personne pour un CA de 50 K€, en revanche indique la dynamique du cabinet.

Une partie de nos travaux s'industrialisent de plus en plus, laissant à l'expert les domaines les plus conceptuels. Il faut user des bons outils pour les bonnes opérations.

Cela ne donne pas d'élément qualitatif ; mais qui assure la maintenance... ?

Les conclusions qui seront tirées de l'analyse des informations sur ces outils matériels et logiciels seront donc différentes dans le cas d'un repreneur qui dispose d'outils incompatibles avec ceux de “Exact-Compta, ou dans le cas d'un repreneur qui fait l'acquisition de son outil de travail et qui va reprendre l'outil existant.

Elle se situe sur un autre registre encore, si le repreneur est un cabinet national qui vise la clientèle et qui imposera ses propres outils en lieu et place des systèmes existant.

Un autre indicateur proposé portait sur la distinction entre logiciels de production, de gestion de production et de gestion commerciale (question 206). Cette information est considérée de nature à améliorer l'analyse de l'outil de production (5 réponses positives).

En ce qui concerne les logiciels de production la distinction doit, pour les experts, être opérée entre :

- Les outils qui assurent les prestations standardisées, de volume, y compris ceux qui intègrent les nouvelles technologies de l'information (télétransmission, scanner..., dont ne dispose pas "Exact-Compta) ;
- et ceux qui permettent des prestations de conseils, qui requièrent les compétences "conceptuelles" de l'expert (logiciels de simulation...), qui ne sont pas présents non plus chez "Exact-Compta".

En revanche, les logiciels de gestion de production et les outils de gestion commerciale sont jugés moins discriminants dans les PME.

Le rajeunissement de l'entreprise, l'option que nous avons prise de déplacer le " curseur temporel" de deux ans (des exercices comptables 2001 – 2002 aux exercices 2003 – 2004), correspond à un délai relativement court dans la vie d'une entreprise, mais s'avère une durée malgré tout importante en matière de technologies. La configuration initiale de notre entreprise "virtuelle", de type standard en matière d'outil de production a donc été amplifiée par ce rajeunissement, ainsi que nous le constatons précédemment, et se répercute aussi sur les prestations.

Ces évolutions technologiques, annoncées depuis près d'une décennie, émergent ainsi dans la seconde moitié de la décennie 2000 et confortent l'hypothèse de la disparition des cabinets de tenue de comptabilité de petite taille qui seront de plus en plus souvent confrontés à des cabinets en capacité de traiter de gros volumes d'informations à distance. Il semble que cette perspective, plusieurs fois annoncée, se rapproche.

Tableau 146 : Question 206

Peut-on considérer :			
- que la distinction opérée entre 3 types de logiciels (de production ; de gestion de production et de travail ; de gestion commerciale) est de nature à améliorer l'analyse de l'outil de production ?			
206	total réponses	vosre % réponse	confirmation de votre position ou modification
Oui	5	71%	5
Non	1	14%	1
non réponse	1	14%	1
total des réponses	7	100%	

<p>Synthèse sur remarques et commentaires :</p> <p>La distinction est surtout importante sur l'outil de production en différenciant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Production de volume, routinisée (avec un outil permettant de faire de la productivité). - Production de conseil, avec un outil spécifique, mais qui confère aussi à l'EC les travaux les plus <p>La gestion commerciale et la gestion de production sont-ils des outils moins discriminants dans la PME</p> <p>Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :</p> <p>Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :</p> <p>Dans le cas d'une acquisition, je tiens compte du transfert sur les moyens du cabinet acquéreur.</p> <p>Non réponse : Améliorer par rapport à quoi ? Niveau de détail qui paraît être le minimum.</p> <p>Gestion des délais indispensable/missions de base / gestion commerciale. = meilleure connaissance Distinguer les technologies propres au métier et celles pour les missions à plus values. Dans le métier, orientation vers l'internet, l'emploi du scanner, de la GED... : rien de cela dans Exact Compta.</p> <p>Dans les missions à VA, rien sur logiciels simulation (valeur des entreprises, business plan, présentation = c'est du traditionnel, sans innovation.</p> <p>Une partie des travaux s'industrialisent de plus en plus, laissant à l'expert les domaines les plus conce faut user des bons outils pour les bonnes opérations.</p> <p>Oui, mais cela n'apporte rien sur l'ergonomie, la qualité, la "convivialité" des équipements.</p>
--

Un autre indicateur, portant sur les capacités productives d'une activité de conseils comme "Exact-Compta à partir des capacités des collaborateurs à utiliser les outils à leur disposition et à les maîtriser (question 207) est lui aussi considéré positivement (6 réponses). L'expert pour qui l'indicateur n'est pas pertinent considère qu'un indicateur permettant d'identifier l'apport des outils en termes de productivité et de qualité serait plus adapté.

Les autres répondants estiment que ce qui importe surtout c'est la mobilité intellectuelle des collaborateurs, leur capacité à s'investir dans les nouvelles technologies (en particulier les plus âgés), le plus difficile n'étant pas d'acquérir l'outil, mais de former les personnels.

Tableau 147 : Question 207

Que pensez-vous de la possibilité de mesurer les capacités productives d'une entreprise de services et de conseils comme le cabinet d'expertise comptable, à partir des capacités des collaborateurs à utiliser de manière régulière (ou non) les matériels à leur disposition ET à maîtriser ces outils ?

207	total réponses	%	votre réponse	confirmation de votre position ou modification
Oui	6	86%		6
Non	1	14%		1
non réponse	0	0%		0
total des réponses	7	100%		

Synthèse sur remarques et commentaires :

Oui, mais les réponses montrent que ce qui est surtout pertinent c'est la question de la "mobilité" intel collaborateurs, leur capacité à se saisir de technologies qui évoluent de manière rapide, car ces technologies peuvent être acquises à coût abordable, encore faut-il ensuite que les collaborateurs (surtout les anciens) s'y adaptent. Non, ce qui importe surtout pour un répondant, c'est la pertinence de l'investissement en termes de qualité et de gains de productivité.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :

Non : pas forcément pertinent, car il faut regarder plutôt si les logiciels permettent de dégager du temps et d'améliorer la coordination d'équipe, de gérer les retards, les dates de fins de missions...

Oui : Le point doit être examiné de façon importante pour estimer le nombre de collaborateurs qui risquent de ne pas accepter le changement de moyens informatiques.

Oui : Intéressant mais dangereux, cela dépend de la capacité des dirigeants à faire utiliser l'outil.

Oui : Indicateur de productivité des collaborateurs.

Oui : Les technologies évoluent rapidement, aujourd'hui les bulletins de paye sont envoyés en pdf aux clients après des variables de paye par mail.

Demain : Scan des pièces et saisie sur image scannée ? Écritures automatiques sur relevés bancaires ?...

Au final le prix de la prestation et l'efficacité (temps de réponse, disponibilité de l'information...) feront la différence car il est plus facile d'acheter la techno que de former les collaborateurs anciens...

Oui : Bien sûr, le critère d'efficacité est important.

Oui, et au niveau de la formation également.

Le nombre de collaborateurs formés aux outils, logiciels et systèmes d'information (question 208) est considéré par les sept répondants comme un élément significatif de la valeur de l'entreprise et qui permet de répondre aux préoccupations évoquées :

- Présumer d'une efficacité en termes de productivité si les outils sont maîtrisés ;
- identifier les non valeurs si les collaborateurs ne maîtrisent pas les outils dont ils ont besoin dans leurs tâches et fonctions respectives ou si les outils ne répondent plus aux niveaux d'exigences techniques minimales du moment, qu'il s'agisse d'outils de production ou de gestion des temps.

Le modèle organisationnel et les niveaux de qualification que le dirigeant estime nécessaires pour réaliser les prestations, en lien avec les réflexions abordées dans le cadre de la question relative au chiffre d'affaires moyen par collaborateur et les modèles économiques pour fidéliser les clients, doivent être croisés avec la maîtrise de ces outils

qui peut concerner tous les collaborateurs, ou seulement certains en fonction de leurs domaines de compétences.

Tableau 148 : Question 208

Le cas échéant, serait-il possible de considérer le nombre de collaborateurs qui est formé ET qui utilise les logiciels et systèmes d'information comme un critère d'appréciation de la valeur de cette entreprise ?			
208	total réponses	%	votre réponse
Oui	7	100%	7
Non	0	0%	0
non réponse	0	0%	0
total des réponses	7	100%	

confirmation de votre position ou modification

Synthèse sur remarques et commentaires :
 C'est un indicateur de productivité si la maîtrise de l'outil existe.
 C'est un indicateur d'inadaptation si la maîtrise n'existe pas, en distinguant par type de collaborateurs (tous n'ont besoin de tout maîtriser).
 C'est un indicateur d'inadaptation si l'outil n'est pas en phase avec les besoins actuels : télétransmission, réactivité en termes de délais pour le client, mais aussi de gestion interne (suivi des temps, facturation...).

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :
 En particulier les nouvelles technologies de l'information.
 Cela doit permettre d'augmenter la productivité et la rentabilité. Le cabinet gagne de l'argent quand les salariés travaillent plus vite pour faire plus de dossiers dans le même temps de travail.
 Cela peut être un plus.
 À contrario un faible nombre de collaborateurs maîtrisant ces outils indiquerait une inadaptation aux NTIC.
 Il est certain que dans une entreprise de services, la compétence des collaborateurs (formation générale et partiel) et l'outil de production sont des facteurs de productivité : ex l'impression automatisée des rapports (plaquette) sans recours à du secrétariat, l'utilisation des télé-déclarations, des mails, des traitements.
 Différencier, bien sûr selon le poste (un collaborateur "spécialisé" doit maîtriser son outil et bien connaître les autres, mais il ne peut pas tout maîtriser.
 Et qui sont susceptibles de les utiliser rapidement.

De manière complémentaire, l'utilisation régulière des outils ou au contraire l'absence d'utilisation de ces outils est révélateur de la plus ou moins grande maîtrise par l'entreprise de son système productif (question 209) et l'indicateur est estimé pertinent pour caractériser la valeur de l'entreprise par l'ensemble des experts.

L'un d'entre eux tempère toutefois son propos en considérant que cette indication n'est pertinente que dans la mesure où le repreneur conserve les systèmes d'information et les logiciels existants.

Plusieurs experts élargissent le champ de l'analyse en évoquant aussi les outils de gestion de production, de suivi des temps, de facturation... et pas seulement les outils permettant d'assurer les prestations vendues aux clients, ce qui renvoie à la question de la maîtrise du cycle de production et au contrôle de gestion.

Tableau 149 : Question 209

Si Oui, considérez-vous en particulier que l'utilisation régulière (et maîtrisée) ou l'absence de certains logiciels est de nature à caractériser les capacités de l'entreprise à maîtriser son cycle de production et donc à modifier votre appréciation de la valeur de l'entreprise ?			
209	total réponses	vous réponse %	confirmation de votre position ou modification
Oui	7	88%	7
Non	1	13%	1
non réponse	0	0%	0
total des réponses	8	100%	

Synthèse sur remarques et commentaires :
Identiques à celles de la question précédente.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :
Présence de modem 86K ?? ADSL !
Particulièrement sur la gestion des temps
OUI ET NON : l'utilisation régulière est maîtrisée est un plus, sauf si l'acheteur amène ses propres outils. Dans ce cas, quelle sera la capacité des collaborateurs à s'approprier le nouveau système. S'il n'y a rien, c'est peut-être pl
Gestion du temps = primordial dans ce type d'activité. L'utilisation des outils bureautiques = indispensable pour la maîtrise des coûts et suivi clients, comme dans toute entreprise.
Certainement : la révolution dans les cabinets est en cours : après les systèmes automatisés (logiciels de compta) c'est l'ère de la communication (mail télé déclaration) et du temps réel.
Adéquation charge/capacité, réactivité du système de facturation et de recouvrement, suivi des coûts, le système d'information du cabinet ressemble à celui de toute entreprise...

Une liste de fonctions de base de gestion de production était proposée (question 210) et il était demandé aux experts s'ils considéraient que la présence et la maîtrise des outils permettant d'assurer ces fonctions conféraient une plus grande valeur à la société. Cinq experts estiment que c'est le cas, deux autres sont plus mitigés (réponse oui et non).

Les deux experts qui ne tranchent pas font le lien avec le maintien ou le changement des systèmes d'information par le repreneur.

Ces réponses sont, pour partie, contradictoires avec l'appréciation portée en question 206 sur la moindre importance des outils de gestion de production dans les PME. Une relative convergence apparaît pour considérer que ce sont les logiciels de gestion (ou de suivi) des temps par dossier et collaborateur, de facturation et de suivi des impayés (et des litiges) qui font partie des fondamentaux que "Exact-Compta" se doit de maîtriser, comme toute entreprise, quel que soit son domaine d'activité.

Là encore, il s'agit d'informations qui doivent être considérées comme indicateur d'alerte de dysfonctionnement. L'un des répondants précise en particulier que la présence d'un outil de suivi des temps des collaborateurs permet d'identifier la

productivité des collaborateurs, de comparer cette productivité, mais la non productivité peut provenir de compétences non maîtrisées par certains salariés. Elle peut être aussi la conséquence de carences de l'organisation qui induisent des pertes de temps, ou d'une répartition qui a conduit à attribuer, volontairement ou non, les dossiers plus difficiles ou les moins rentables, à certains salariés.

Tableau 150 : Question 210

En particulier, la présence et l'utilisation de logiciels ou d'outils vi:			
- La gestion des temps par dossier et par collaborateur ;			3 réponses positives
- le contrôle de gestion par dossier ;			2 réponses positives
- la facturation (associée ou non au logiciel de gestion des temps;) ;			2 réponses positives
- le suivi des délais clients, des impayés clients ;			2 réponses positives
- autres..., à préciser.			adsl, teledeclarations, tva...
Sont-ils des éléments permettant de présumer d'une meilleure organisation et donc d'une plus grande valeur de l'entreprise ?			
210	total réponses	%	votre réponse
Oui	7	78%	7
Non	2	22%	2
non réponse	0	0%	0
total des réponses	9	100%	
confirmation de votre position ou modification			
Synthèse sur remarques et commentaires :			
Divergence avec question 206 (les outils de gestion de production sont moins importants dans une PME) :			
- L'outil important est surtout celui qui permet le suivi des temps par dossier et collaborateur + ensuite la facturation et le suivi des impayés.			
- Mais ce qui importe encore plus que l'outil, c'est l'usage qui en est fait, c'est à dire :			
- Quelle saisie des temps et quel contrôle effectué ?			
- Quel mode de répartition des dossiers entre collaborateurs, ce qui pose derrière la question du mode de management (autre formulation : les pertes de temps, la non productivité, peuvent provenir du collaborateur ou de l'organisation)			
- Un outil permet de présumer, mais ce n'est pas suffisant pour traiter les problèmes.			
Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :			
Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :			
OUI ET NON, mais facilite le passage d'une famille de logiciels à une autre.			
À priori oui pour la gestion des temps par dossier et par collaborateur, en identifiant les temps non facturés et les raisons, en vérifiant que la chaîne de production et le logiciel de facturation permettent bien de comptabiliser tous les temps, sans oubli de facturation.			
OUI ET NON : voir réponse à la question 209.			
Ils permettent de présumer mais ne suffisent pas à eux seuls : voir les capacités de management des dirigeants			
Oui, particulièrement pour gestion des temps et des dossiers et sur facturation : c'est la base.			
Oui, l'industrialisation de certains services demande la même rigueur organisationnelle que celle des produits man			
Oui, mais il faut identifier cette valeur ajoutée.			

Une question complémentaire (question 211) sur les outils qu'il serait utile d'ajouter à la liste de base proposée en question 210 conduit les répondants à proposer deux types d'outils qu'ils considèrent nécessaires (tout en rappelant, pour l'un d'entre eux, qu'il est délicat de multiplier les outils "indispensables", qui ne seraient pas utilisés) :

- Outils de suivi des temps passés et visant à valoriser ces temps en vue de la facturation ;
- et, en lien avec le retard de “Exact-Compta” dans l’emploi des nouveaux systèmes d’information, l’acquisition (et l’emploi) par l’entreprise de ces moyens.

Tableau 151 : Question 211

D'autres outils ou supports de gestion, « incontournables » à vos yeux, sont-ils à ajouter à cette liste			
211	total	votre	confirmation de votre
	réponses	réponse	position ou modification
	%		
Oui	5	71%	5
Non	2	29%	2
non réponse	0	0%	0
total des réponses	7	100%	

Synthèse sur remarques et commentaires :
 Surtout les outils de suivi des dossiers, de valorisation des temps des collaborateurs, mais sans multiplier le risque est alors de ne pas les utiliser.
 En production, les outils incontournables sont ceux qui permettent la captation des écritures, les té
Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Si Oui, lesquels ?
Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :
 IR ou TR TMS suivi budgétaire (gescapi...).
 Saisie en ligne par client, captation des écritures avec logiciels de base de données.
 Non, il faut tenir compte de la capacité des collaborateurs à se les approprier.
 Non : Ce sont les indispensables, au delà risque de non utilisation.
 Informatisation des dossiers de travail, tant pour EC que pour CAC, secrétariat juridique, base de jur:
 à disposition des collaborateurs.
 Tableau de bord des heures payées facturables non facturables, avec valorisation pour un suivi de la
 mais un tableau excel peut suffire.
 Communiquer, échanger = moyen de partager les connaissances et d'assurer le suivi d'un dossier tout

L’appréciation qui est portée sur “Exact-Compta” n’est en revanche pas modifiée par cette dernière série d’informations (question 212), car les experts estiment que les outils employés dans la société sont caractéristiques des moyens dont dispose un cabinet qui n’innove pas.

Tableau 152 : Question 212

Question 213 Si de tels indicateurs améliorent l'analyse, en ce qui concerne Exact Compta, sur la base des données dans les tableaux, pouvez vous indiquer dans quels termes ces informations modifient votre appréciation de la valeur de l'entreprise ?

Synthèse sur remarques et commentaires :

Ces éléments d'information sont utiles pour apprécier l'entreprise.

Dans le cas présent, compte tenu des caractéristiques des outils existants, cela ne modifie pas l'évaluation.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :

Ne modifie pas l'évaluation, c'est considéré comme le minimum.

Potentiel de développement de conseils, mais les clients sont-ils disposés à payer ? Il faudrait améliorer le suivi des temps pour expliquer les temps passés. Cela ne modifie pas la valeur.

Nous sommes dans un cabinet classique, sans innovation, sans nouveauté.

Difficile à dire de façon "objectivée", les résultats peuvent être tellement variables...

Pas de besoins d'information complémentaire pour l'instant.

Les informations et indicateurs sont hiérarchisés par les experts (question 213) qui placent les informations techniques en première position (avec une moyenne de 0,90 pour cet indicateur). Ces informations permettent de confirmer le caractère relativement "classique" de la société, que laissent déjà percevoir les informations sur l'activité.

Deux indicateurs sont ensuite retenus (moyennes respectivement de 0,86 et de 0,83) et portent sur la présence et l'emploi d'outils de gestion du temps par dossier et par collaborateurs.

L'indicateur portant sur la présence et l'emploi d'outils permettant le suivi des clients (ou des facturations) est cité en quatrième position, la présence et l'emploi des outils de suivi des impayés ne venant qu'ensuite. Les commentaires sur ces derniers supports précisant que ce sont des outils que toute entreprise se doit de disposer, qu'il s'agisse d'une société d'expertise comptable, d'une entreprise de service ou d'une entreprise industrielle.

Les informations comptables ne sont pas considérées comme essentielles, d'autant que les experts retiennent la valeur d'usage des équipements.

Tableau 153 : Question 213

Question 213: Pouvez-vous maintenant hiérarchiser les indicateurs relatifs à cette dimension dans le tableau suivant :

Indicateurs proposés (NB l'ordre donné ici est arbitraire)	A 1	E 5	F 6	G 7	H 8	I 9	J 10	moy.	rang
a-données techniques sur les équipements de production	0,9	0,9	1	0,9	1	0,8	0,8	0,90	1
b-données comptables sur les équipements de production	0,9	0,8	0,9	0,5	0,5	0,7	0,5	0,69	6
c-présence (ou non) et emploi habituel (ou non) d'outils ou de supports de gestion des temps par dossier	0,5	1	0,6	1	0,9	1	1	0,86	2
d-présence (ou non) et emploi habituel (ou non) d'outils ou de supports de gestion des temps par collaborateur	0,5	1	0,5	1	0,9	1	0,9	0,83	3
e-présence (ou non) et emploi habituel (ou non) d'outils ou de supports de suivi des clients	0,5	1	0,7	0,6	0,8	1	0,7	0,76	4
f-présence (ou non) et emploi habituel (ou non) d'outils ou de supports de suivi des impayés ou des litiges	0,1	1	0,8	0,8	0,7	0,9	0,6	0,70	5

Synthèse sur remarques et commentaires :
Plusieurs éléments évoqués :
Les capacités d'adaptation des collaborateurs aux outils.
En production : La présence de technologies de télédéclaration, de captation des écritures...
En gestion de production : L'informatisation des dossiers de travail.
En commercial : Le suivi des clients et des impayés.
Tout ne passe pas seulement par la présence ou l'absence de ces outils, mais aussi par la capacité du management à suivre, relancer, contrôler l'usage...

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :
Dépend de l'acheteur dans la pertinence de l'indicateur.
Autres logiciels utilisés et télé déclarations.
Critères c-d-e : généralement le même type d'outil.

Les informations complémentaires que les experts auraient souhaité obtenir pour compléter leur analyse (question 214) portent :

- Sur le niveau d'informatisation des dossiers de travail ;
- sur le degré d'intégration des systèmes d'information en place ;
- sur l'organisation du cycle de production à partir d'un dossier type du cabinet ;
- et sur la capacité d'adaptation (ou la résistance au changement) des collaborateurs.

Tableau 154 : Question 214

Question 214: Quelles seraient les informations complémentaires relatives à l'organisation productive utiles pour compléter votre appréciation ?

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :
Capacité d'adaptation des collaborateurs au changement, mais notion subjective.
Informatisation des dossiers de travail.
Gestion intégrée : base données clients = outil de production+gestion commerciale+suivi de production.
Télé déclaration et mandats (social, fiscal).
Quelle organisation pour un dossier type ?

Le caractère innovant ou non de l'outil de production, le rythme de mise à jour des moyens logiciels est donc considéré comme un facteur de valeur en lui-même, mais aussi comme un indicateur de capacité d'adaptation du personnel.

Les informations relatives aux personnels, qui font l'objet d'une autre série de questions, devront donc être analysées en lien avec celles portant sur l'outil de production.

2.1.4. Les résultats de l'enquête sur les personnels de l'entreprise "Exact-Compta" et les enseignements qui peuvent en être tirés

Les neuf questions relatives au personnel et aux qualifications sont numérotées de 301 à 309, trois types d'indicateurs étant proposés aux experts, portant sur la formation initiale, l'âge et l'ancienneté des collaborateurs, sur les temps payés et facturables et sur la formation continue dans l'entreprise (voir annexe 3, page 542 et suivantes).

Un premier consensus se dégage (5 réponses positives) pour considérer que ces informations permettent de modifier l'appréciation portée sur la valeur de "Exact-Compta" (question 301). Pour autant les experts estiment qu'ils ne peuvent chiffrer de manière précise l'impact de ces données sur la valeur de l'entreprise.

Tableau 155 : Question 301

Ces informations peuvent-elles modifier la mesure de la valeur de Exact-Compta et de quel montant ?			
301	total réponses	vosre %	confirmation de votre position ou modification
Oui	5	71%	5
Non	1	14%	1
non réponse	1	14%	1
total des réponses	7	100%	

Synthèse sur remarques et commentaires :
 Le facteur humain est jugé important, mais la manière dont il pèse sur la valorisation de la société n'est pas claire appréhendée par les répondants.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :
 Le facteur humain, point essentiel de la valeur.
 Oui, pour formation initiale, âge et ancienneté. Dépend là encore de l'acheteur et de ses besoins à former les collaborateurs à de nouveaux outils et normes d'organisation ; dans ce cas, des plus jeunes sont préférables.
 Volonté d'élévation du niveau global de qualification et d'adaptation.
 On constate à la fois des mises à niveau sur le métier et sur les technologies nouvelles.
 Montant difficile à définir.
 De manière favorable, mais de combien ?

De même, cinq experts estiment que les temps consacrés à la formation, qui représentent 5 à 6 % du temps de travail, modifient l'appréciation qu'ils portent sur l'entreprise (question 320). Ils considèrent toutefois que ce niveau est dans les tendances qui s'observent dans les cabinets, ce qui est plutôt positif pour "Exact-Compta" (malgré son orientation "traditionnelle"). Ils estiment en revanche que la valeur de l'entreprise n'est pas modifiée, compte tenu du niveau "normal" de ces temps de formation.

Un expert indique une position approchante, bien qu'il réponde par la négative à la question, en considérant que les temps consacrés à la formation sont habituellement forts dans tous les cabinets.

La réponse donnée sur ce thème traduit à la fois l'importance de l'indicateur relatif à la formation et, du fait que "Exact-Compta" soit dans les moyennes, l'absence d'impact sur la valeur de la société.

Tableau 156 : Question 302

L'estimation du temps consacré à la formation dans la société dans les dernières années, évaluée aut à 6 % du temps de travail, est-elle selon vous de nature à modifier votre estimation de la valeur de l'e et dans quel sens (amélioration ou dégradation) ?

302	total réponses	vosre % réponse	confirmation de votre position ou modification
Oui	5	71%	5
Non	2	29%	2
non réponse	0	0%	0
total des réponses	7	100%	

Synthèse sur remarques et commentaires :

Le niveau de formation est jugé normal pour la profession, le retour sur investissement est jugé difficile. Compte tenu du niveau de formation, "normal", il n'y a pas d'impact sur la valeur, mais un faible taux o seraient des facteurs de faiblesse de l'entreprise.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :

Le taux paraît normal dans notre profession

Oui, en théorie, car l'effort de formation initial devrait se traduire à terme par un meilleur niveau de connaissance du personnel et par des temps plus réduits pour traiter les problèmes techniques, mais dans la réalité ?

Oui, si le contenu de formation est correct et si on peut estimer le "retour sur investissement".

Amélioration de la valeur de l'entreprise, compte tenu des qualifications moyennes (si qualifications b ce serait une remise à niveau).

Non : tous les cabinets constatent des temps importants de formation avec les évolutions de l'environnement. Amélioration de la valeur.

Positif pour le court terme.

L'impact sur la valeur est, pour les experts, difficile à chiffrer, bien qu'ils considèrent qu'un retour sur investissement en formation est possible (cinq réponses positives à cette question 303).

Le concept de retour sur investissement en formation semble séduisant (question 303, cinq réponses positives), mais le consensus se fait pour considérer qu'il est difficile à évaluer, pour des motifs de natures diverses :

- La référence au secteur, qui conduit à considérer qu'en étant située dans la tendance, "Exact-Compta" dispose d'un retour sur investissement "normal" (voire, un peu bas pour un répondant) ;
- le lien est fait avec la productivité, en considérant que la formation est autant un moyen de gagner en efficacité qu'un processus culturel qui favorise l'intégration des collaborateurs, l'harmonisation des méthodologies... mais dont l'impact n'est pas mesurable.

Tableau 157 : Question 303

Pensez-vous qu'un tel niveau de formation peut donner lieu à un « retour sur investissement » ?			
303	total réponses %	vosre réponse	confirmation de votre position ou modification
Oui	6 67%		6
Non	3 33%		3
non réponse	0 0%		0
total des réponses	9 100%		

Synthèse sur remarques et commentaires :
 L'impact positif de la formation est considéré comme un postulat plutôt que comme un élément mesurable. Le taux de formation de Exact Compta est analysé en référence aux pratiques du secteur (et à la "norme" du secteur). La formation est autant un facteur de productivité que d'intégration culturelle, qui n'est pas quantifiable en valeur d'entreprise.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :
 Oui, en particulier en termes de productivité : 50 K€ est un peu faible.
 Mais c'est bien la question, entre l'espoir que cela sera le cas et la réalité de la transformation en gain de productivité.
 OUI ET NON : Difficile à mesurer.
 Oui : Gains de productivité avec les outils de production et de bureautique qui offrent des opportunités.
 Oui : La mise à niveau des compétences et des techniques reste une condition pour conserver la clientèle.
 Productivité accrue (meilleures connaissances), mais aussi homogénéité culturelle des salariés amenés à travailler autour d'un système d'information "relooké".
 OUI ET NON, car pas assez détaillé par type de formation et collaborateur.

Pour cinq experts, le retour sur investissement s'obtient par des gains de productivité (question 304), mais les experts considèrent que la formation joue aussi un rôle plus qualitatif :

- En interne au sein du cabinet, en termes d'ambiance, d'intégration sociale et aux méthodes de l'entreprise ;
- en externe vis-à-vis de la clientèle, du service client.

Les réponses données conduisent donc, ainsi que le suggère un expert, à postuler des gains de productivité au terme des stages suivis, des gains directs résultant de meilleures connaissances techniques (juridiques, fiscales...), sous réserve du "ressenti" des collaborateurs (que ces derniers estiment avoir appris quelque chose qui soit utile, par exemple), mais aussi des gains indirects. Ces derniers ne seront toutefois obtenus selon l'un des experts, que si la société a mis en place une démarche visant à faire connaître les nouvelles compétences acquises par les collaborateurs, à l'occasion de l'activité sur dossier ou lors de journées de rencontre et d'information destinées à la clientèle.

Tableau 158 : Question 304

Si c'est le cas, par quels types d'effets et sur quelles bases (productivité, impact sur la production en termes techniques ou commerciaux... ?) un tel retour serait-il alors, selon vous, analysé ?

304	total réponses	vosre % réponse	confirmation de votre position ou modification
productivité	5	63%	5
autre	1	13%	1
non réponse	2	25%	2
total des réponses	8	100%	

Synthèse sur remarques et commentaires :

Le retour sur investissement se traduit par de la productivité pour 5 répondants, ainsi que par des facteurs qual (ambiance, service clients meilleur...), mais avec là encore la question de la valorisation vis-à-vis du client est diff à identifier.

Deux types de productivité sont distinguées :

- Productivité "interne" qui correspond à de l'efficience, de l'efficacité productive ;
- productivité "externe" qui correspond à une évolution de l'offre client ou produits.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :

Productivité.

OUI ET NON : Techniques oui probable, commerciaux : NSP car suppose de comprendre et connaître comment arrivent les nouveaux clients. Me paraît difficile, voire utopique de les mesurer, cela supposerait de bien connaître ce qui se passe au niveau des dossiers et les difficultés techniques.

A analyser en termes de productivité et donc de service client à travers le contenu de la formation, mais regarder aussi le ressenti +/- positif des collaborateurs et donc l'ambiance au sein du cabinet.

Productivité par dossier ; sur les missions complémentaires ; p

Outre les gains de productivité direct, sur les thèmes étudiés est-il possible de faire connaître les nouvelles compétences pour animer des formations auprès des clients (petits déjeuners débats...)?

Productivité supérieure, meilleure connaissance des services demandés (et fournis) plus démarche commerciale structurée impliquent la possibilité de missions nouvelles, ou de clients nouveaux.

Ainsi, de ces différents éléments ressort le fait que si la formation permet d'améliorer l'efficacité productive, le retour sur investissement n'est pas chiffrable, mais que ce n'est pas forcément une nécessité de le valoriser.

C'est bien un investissement, qui peut contribuer au développement commercial de l'entreprise en faisant évoluer l'offre, mais qui doit être valorisé auprès de la clientèle, et il est utile de s'assurer par exemple que les clients sont informés des produits et services nouveaux qui peuvent être proposés du fait des nouvelles compétences des collaborateurs ou des experts comptables.

C'est donc une analyse dynamique de la formation qui est suggérée ici de manière assez consensuelle par les experts qui considèrent que ce n'est pas tant la dépense qui doit être appréciée (si ce n'est pour identifier un recours insuffisant par rapport aux entreprises du secteur) que les contenus et apports de compétences qui peuvent être transformés rapidement en offre solvable, en couples « marchés x produits » destinés à des clients clairement identifiés et sollicités dès que ces compétences sont maîtrisées.

Les indications sur les temps de travail des différents types de collaborateurs (question 305) sont elles aussi de nature à modifier l'appréciation portée sur l'entreprise (cinq réponses positives).

Les experts en retirent des enseignements de nature différente, relatifs en particulier :

- Aux marges de manœuvre possibles en termes de productivité, en ce qui concerne "Exact-Compta", le cadre manager et les experts-comptables sont considérés comme peu efficaces ;
- à l'organisation et au management qui transparaît au travers de la structure des temps et qui les conduit à formuler un certain nombre de questions complémentaires sur l'entreprise.

Un expert, en revanche, considère que la cession de l'entreprise conduira à de nouveaux équilibres managériaux résultant des choix d'organisation qui seront retenus par le nouveau dirigeant et que la répartition des temps n'a pas d'impact sur la valeur de l'entreprise, puisqu'elle sera modifiée par le repreneur.

Tableau 159 : Question 305

Les informations données dans le tableau 8 (portant sur la répartition des temps par catégorie de personnel) sont-elles de nature à modifier votre appréciation de la valeur de la société ?

305	total réponses	%	votre réponse	confirmation de votre position ou modification
Oui	5	71%		5
Non	2	29%		2
non réponse	0	0%		0
total des réponses	7	100%		

Synthèse sur remarques et commentaires :
 Oui : Cela donne des éléments de repère sur les "poches" de productivité (plusieurs exemples sont cités : temps des experts comptables, des managers...)
 Par défaut, cela donne des possibilités d'identifier des "marges de manœuvre" et des choix de gestion.
 Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :
 Oui : Le taux de facturation expert me paraît important.
 Non : Résulte d'une organisation en équilibre, compte tenu d'un certain nombre de contraintes exogènes : obligat formation, temps de travail, période fiscale... et endogènes : choix d'organisation, coopération interne entre individus. Cet équilibre sera peu remis en cause dans le cas d'un rachat, sauf à démontrer les poches de temps inutiles et non obligatoires.
 Oui : Modifie l'appréciation selon le temps d'encadrement des experts et chefs de groupe. Voir les temps comm
 Oui : Volonté et mise en œuvre de management et de développement commercial.
 Autant le nombre d'heures facturées par les associés est important, au détriment du temps commercial, autant le temps facturé par les managers me semble faible du fait des temps de gestion.
 Classique : je trouve le manager un peu "improductif", alors que les EC le sont beaucoup : ont-ils volontairement recruté le manager pour conserver la partie technique et déléguer certaines tâches de gestion ?
 Mais demande plus de détails et l'impact est plutôt de l'ordre de la négociation que de l'argument financier.

Les répondants sont plus partagés sur le fait que certaines informations sont plus pertinentes que les autres sur la répartition des temps (question 306). Deux d'entre eux considèrent que l'ensemble est utile à l'analyse.

D'autres priorisent certaines données, probablement en fonction de leur sensibilité managériale, portant :

- Sur les temps commerciaux ;
- sur les temps productifs et l'organisation ;
- sur les dirigeants (en termes de temps facturés, de contribution productive ou en posant des questions complémentaires relative à leur image).

Il n'est pas possible de hiérarchiser ces éléments.

Tableau 160 : question 306

Certaines sont-elles plus significatives que les autres (temps hors production, temps de formation, temps productifs...) et lesquelles ?			
306	total réponses	vosre % réponse	confirmation de votre position ou modification
Oui	4	57%	4
Non	3	43%	3
non réponse	0	0%	0
total des réponses	7	100%	

Synthèse sur remarques et commentaires :

- Le temps commercial et le mode de relation commerciale du cabinet.
- La structure organisationnelle pose le problème de la répartition des tâches et fonctions entre managers et ex) mais aussi celui des temps productifs par catégorie.

L'ensemble des informations est jugé utile.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :

Le temps productif par catégorie.
 Le temps commercial : qui possède la relation de développement client au sein du cabinet ?
 L'image repose-elle sur les dirigeants ?
 Gestion - encadrement / développement commercial.
 Autant le nombre d'heures facturées par les associés est important, au déterminent du temps commercial, autant le temps facturé par les managers me semble faible du fait des temps de gestion.
 C'est un ensemble d'informations indispensables.
 C'est un ensemble qui s'équilibre.

Les répondants estiment ensuite (question 307) que les ratios d'activité par collaborateurs se situent dans les tendances de la profession à une exception près qui ne dispose pas de référence comparative. Pour les autres experts, les temps passés en production paraissent élevés lorsqu'il s'agit des experts-comptables (3 répondants) et deux d'entre eux considèrent que ces temps dénotent un problème d'organisation.

Tableau 161 : Question 307

<p>Les valeurs calculées pour Exact-Compta se situent-elles dans les tendances que vous connaissez dans la profession ? Si c'est le cas, à partir de quel écart à la tendance (par exemple un temps productif/travaillé ou payé ou inférieur à... ???, si l'indicateur est pertinent) considérez-vous que la valeur de l'entreprise est moyenne ?</p> <p>Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :</p> <p>Le temps facturé par les experts paraît élevé : les ratios semblent contradictoires avec le 50 K€/collaborateur. Oui, temps productifs managers et responsables < à 40 % dénote un problème d'organisation. Aucune idée.</p> <p>Les temps productifs des RD et AT proches de 80 % : en dessous de 75 % = problème. Trop sur les EC en production, pas assez sur les managers, un peu faible sur les collaborateurs. Oui, c'est dans la tendance de la profession, mais difficile de proposer un écart à la tendance. Oui, mais la valeur sera modifiée surtout par les compétences distinctives et les objectifs d'activité et de chiffre d'affaires.</p> <p>Synthèse sur remarques et commentaires :</p> <p>Les EC font trop en production et pas assez en commercial (ce qui renvoie à la question des réseaux commerciaux).</p> <p>Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :</p>
--

Cette série d'indicateurs est ensuite hiérarchisée avec une plus forte discrimination que précédemment. Les données relatives à la répartition des temps des personnels étant considérées comme les plus significatives (avec une valeur moyenne de 0,93), les informations plus classiques sur les qualifications des collaborateurs et celles sur les temps de formation venant nettement après avec des moyennes respectives de 0,84 et 0,80).

L'appréciation portée sur les niveaux de qualification et les temps de formation porte sur deux aspects (qui renvoient à des points évoqués dans les questions précédentes) :

- Le premier porte sur la nécessité de disposer de personnel qualifié en adéquation avec le modèle organisationnel recherché par le dirigeant (le haut niveau de qualification étant associé à un mode de relation avec la clientèle différent d'une approche organisationnelle qui combine des compétences plus spécialisées sur des thématiques paye, BNC...);
- le second touche aux temps de formation, là encore qui doivent être en adéquation avec les profils de collaborateurs, mais qui dans les activités de conseils comme celles du cabinet d'expertise comptable sont en principe plus importants que l'obligation légale.

Ces deux aspects, mais peut être aussi l'âge et l'ancienneté, qui ne sont placés qu'ensuite dans la hiérarchisation effectuée par les experts, conduisent plusieurs répondants à revenir sur la difficulté à identifier un éventuel retour sur investissement de la formation, mais aussi à s'interroger dans le cas d'Exact-Compta sur les risques de rigidités au changement des collaborateurs. Cette interrogation résulte du caractère "traditionnel" des activités de la société, mais aussi des caractéristiques des technologies, relativement classiques.

L'une des limites à l'expérimentation de l'évaluation d'une société virtuelle est atteinte ici par l'insatisfaction de certains répondants à ne pouvoir interroger les collaborateurs, en particulier pour identifier ce qu'il en est sur ces derniers points.

Tableau 162 : Question 308

Pouvez vous maintenant hiérarchiser les indicateurs relatifs à cette dimension dans le tableau suivant									
Indicateurs proposés (NB l'ordre donné ici est arbitraire)	A 1	E 5	F 6	G 7	H 8	I 9	J 10	moy.	rang
a-données sur les qualifications des collaborateurs	0,7	1	0,7	1	0,9	0,8	0,8	0,84	2
b-données sur l'âge et sur l'ancienneté des collaborateurs	0,7	0,9	0,9	0,8	0,7	0,6	0,6	0,74	4
c-données sur les temps consacrés à la formation	0,9	0,8	0,9	0,8	0,7	0,7	0,7	0,80	3
d-données sur le contenu du plan de formation	0,9	0,7	0,9	0,6	0,9	0,9	0,9	0,70	5
e-données sur la répartition et la nature du personnel (temps productif, de format	1	0,8	1	0,7	1	1	1	0,93	1

Synthèse sur remarques et commentaires :

- Une des limites de l'évaluation est d'apprécier la formation et les dépenses réalisées, en termes de investissement, ainsi qu'en termes de parcours pour les collaborateurs.
- Le constat que des niveaux de dépenses de formation de Exact compta est dans les tendances d'un cabinet relativement classique.
- La rigidité au changement (et/ou aux nouvelles technologies) peut être un handicap pour le reprenant dimension ne peut être appréhendée qu'au travers d'entretiens avec les collaborateurs, étape difficile remplaçable dans une PME ,sauf si le repreneur vise seulement le portefeuille.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

De manière complémentaire (question 309), certains experts auraient souhaité disposer, outre une vision d'un plan pluri annuel de formation, d'un élément de nature qualitative permettant de qualifier le développement client, les objectifs des dirigeants en matière de développement et de création de valeur et pas seulement une mesure quantitative des temps commerciaux.

Tableau 163 : Question 309

<p>Quelles seraient les informations complémentaires utiles pour compléter votre appréciation ?</p> <p>Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :</p> <p>Le temps commercial : qui possède la relation de développement client au sein du cabinet ? L'image repose-elle sur les dirigeants ? Quels sont le plan formation pluri annuel, les parcours des collaborateurs, les actions vers une spécialisation ou pas ? Référénts (paye, évaluation, BNC, transferts d'entreprise, protection et prévoyance...) ? critère b : Coût + rapport qualité/prix. C'est un ensemble que l'on juge, tout dépend du contenu. Quels sont les objectifs recherchés en termes d'activité future et de valeur ajoutée ? On ne voit pas comment cela amène de la valeur, si les collaborateurs ont intégré ou non les processus cités.</p>

Une dernière série d'informations portant sur l'organisation productive complétait les indicateurs proposés aux experts.

2.1.5. Les résultats de l'enquête sur l'organisation productive, les compétences et

savoirs faire de l'entreprise "Exact-Compta" et les enseignements qui peuvent en être tirés

La troisième partie relative aux compétences est plus longue avec 20 questions (numérotées 310 à 330). Une première question visait tout d'abord à déterminer quel était le "degré d'adhésion" ou de rejet de notre postulat sur la présence de méthodes et supports organisationnels et sur l'usage de ces supports (voir annexe 3, page 542).

Un texte préalable proposé aux experts leur présentait de manière succincte notre approche, libellé comme suit :

"Les compétences et savoir-faire sont ici considérés comme des éléments de l'outil de travail, à partir du moment où l'entreprise est en capacité de les "conserver", même en cas de départ d'un salarié, c'est-à-dire qu'elle dispose de manière habituelle de la capacité à s'assurer de leur transfert entre salariés.

La plupart des approches relatives à la compétence proposent des grilles de lecture de la compétence (avec des échelles mesurant le degré de compétence depuis le niveau de débutant jusqu'au niveau d'expert) qui portent plus particulièrement sur la compétence individuelle plutôt que sur la compétence collective.

L'analyse proposée dans les pages qui suivent aborde la question de manière un peu différente, en considérant que la compétitivité d'une entreprise provient de la compétence individuelle et des compétences collectives appréciées du fait de la présence de méthodes et supports ou systèmes organisationnels et de l'usage qui est fait de ces méthodes, supports et systèmes."

Quatre types de capacités, de compétences et de savoir-faire sont ensuite détaillés et font l'objet de questions spécifiques, sur :

- Les compétences de gestion des dirigeants (questions 313 à 317) ;
- les compétences de conduite de mission des dirigeants et des cadres de direction (questions 318 à 323) ;
- les compétences techniques (en production) des personnels techniques (questions 324 à 327) ;
- les capacités d'apprentissage des collaborateurs (questions 328 et 329).

Les experts ont tout d'abord été invités à se prononcer sur leur perception de l'approche compétence proposée au travers de la présence et de l'usage de supports et méthodes organisationnels (questions 310 à 312).

Tableau 164 : Question 310

En préalable, pensez-vous que le postulat de départ, visant à considérer que la présence et l'utilisation de « supports organisationnels », est un élément d'appréciation de la valeur de l'entreprise ?			
310	total réponses	vos % réponses	confirmation de votre position ou modification
Oui	7	88%	7
Non	1	13%	1
non réponse	0	0%	0
total des réponses	8	100%	

Synthèse sur remarques et commentaires :
 Au delà d'une certaine taille, il faut sortir de l'artisanat et la présence de procédures permet de dépasser les dimensions personnelles de cet artisan, de capitaliser les savoir faire et de gagner en productivité. Cela permet de limiter les dysfonctionnements.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :
 Les supports sont maintenant inclus dans les logiciels
 A priori oui, puisque le facteur limitatif de risque permet de justifier soit une valeur supérieure, soit un abatement moindre pour risque de perte de clientèle.
OUI ET NON : La présence et l'utilisation de supports peut limiter les effets de la personnalisation, s'il faut utiliser des supports pour transmettre le savoir et pas de documents formels à remplir pour que l'information existe.
 Oui : Utilisation susceptible de permettre une capitalisation des compétences, une diffusion des bonnes pratiques avec stabilisation et fiabilisation des processus productifs.
 Il s'agit d'un cabinet qui dépasse la notion de petit : 3 EC associés et 400 dossiers à traiter : l'organisation permet de gagner en productivité et en sécurité.
 Oui : Norme iso en vue, traçabilité, sarbanes oxley, H3C... mais aussi mémoire, formalisation... la structuration de l'organisation peut être bien vécue si le cabinet n'y perd pas son âme : elle permet au contraire, en évitant les dysfonctionnements, de donner la pleine mesure de son expérience.
 Oui : Cela ne limitera pas forcément tous les aléas, mais cela améliorera globalement les processus.

Six experts sont en accord avec la proposition qui leur est faite, l'un d'entre eux étant plus partagé (réponse oui et non) du fait de la "vocation" qui peut être attribuée aux supports. Ce dernier expert considère que ces supports doivent permettre d'assurer la transmission du savoir (ils sont alors un facteur de valeur), et non être un frein à la personnalisation des prestations en se limitant à des documents formels.

Les experts estiment donc, en accord avec notre approche, que la présence de méthodes et procédures :

- Permettent de dépasser les limites de l'artisanat, de gagner en productivité et de limiter les dysfonctionnements qui ne peuvent manquer d'apparaître au delà de certains seuils d'effectif, ce qui est le cas de "Exact-Compta" ;
- peuvent justifier d'une valeur supérieure, si la structuration de l'organisation n'est pas perçue comme une contrainte par les collaborateurs.

Ainsi donc, si le consensus existe pour considérer que les méthodes et processus sont des outils qui peuvent améliorer l'appréciation de la valeur, un emploi rigide de ces outils peut être significatif d'une non valeur au sein de l'entreprise.

Six répondants confirment cette position (question 311), en insistant aussi sur le fait qu'il doit s'agir d'une "bonne utilisation", qui ne soit pas source de rigidités.

Tableau 165 : Question 311

311				total		votre		confirmation de votre position ou modification
				réponses	%	réponse		
Oui		6	86%					6
Non		1	14%					1
non réponse		0	0%					0
total des réponses		7	100%					

<p>Synthèse sur remarques et commentaires : Accord des répondants sur la présence + l'utilisation de supports organisationnels.</p> <p>Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :</p>
--

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :
 CCMX structure les processus, comme tout logiciel.
 Oui, mais pas nécessairement car il faut être en capacité d'en valider la réalité sur dossier.
 Non : Il ne suffit pas que des éléments organisationnels existent, il faut qu'ils soient correctement ut et bien vécus dans l'entreprise.
 Oui : Indique que la société ne fonctionne pas au "coup par coup", qu'il y a une volonté de qualité st
 Oui : C'est une clef de la capacité à gérer dans un environnement réglementé.
 Oui, mais elle est surtout fonction de la présence d'une partie de l'ancienne équipe, qui reste ou no

De manière complémentaire, en matière de compétences de gestion des dirigeants, trois types d'éléments étaient proposés, portant sur leurs capacités de gestion commerciale, sociale et de production. Les experts devaient tout d'abord préciser (question 312) s'ils considéraient ces facteurs adaptés et suffisants pour mesurer la capacité des dirigeants,

et donc la société, à créer de la valeur. L'un des répondants a considéré que ce ne pouvait être le cas, en considérant qu'il manquait une approche d'organisation de production sur dossier (la répartition des tâches sur missions).

Le consensus existe toutefois pour considérer que si les trois clefs d'entrée sont adaptées, elles ne sont pas forcément suffisantes, et ils évoquent (outre la question de l'organisation de production sur dossier, déjà évoquée) :

- La capacité à intégrer l'innovation en matière commerciale et de produits ;
- la question du pilotage de l'entreprise, en particulier, comme c'est le cas pour "Exact-Compta", lorsque la société est dirigée par plusieurs experts.

Tableau 166 : Question 312

En ce qui concerne les dirigeants de la société, maintenant, les données portent sur les capacités de gestion analysées sous l'angle commercial, social et sous l'angle de la gestion de production. Ces trois « clefs d'entrée » sont-elles adaptées et suffisantes pour mesurer la plus ou moins grande capacité de l'entreprise à créer de la valeur ?			
312	total réponses	%	votre réponse
Oui	5	63%	5
Non	2	25%	2
non réponse	1	13%	1
total des réponses	8	100%	

confirmation de votre position ou modification

Synthèse sur remarques et commentaires :

- Accord des dirigeants sur ces clefs d'entrée.
- Pour Exact Compta, la question de la coordination des tâches des dirigeants se pose (comme c'est le cas de manière habituelle lorsqu'il y a une équipe).
- Une dimension supplémentaire est évoquée, la capacité à intégrer l'innovation.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :

Non : Manque gestion des tâches en fonction de la lettre de mission.
 Les 3 clefs paraissent suffisantes, mais ce qui est attaché au dirigeant ne reste pas lors du rachat.
 Adaptées : Oui. Suffisantes : Non, il y a 3 dirigeants et l'harmonisation peut poser problème ; de plus il vaut mieux indiquer clairement qui est le pilote.
 Triptyque classique : qualité du produit, des hommes et capacité à vendre : reste à intégrer l'innovation dans le commercial et le produit.
 Suffisant car plus ce serait trop ! Adaptées : oui, car nos gammes de production intègrent le.
 Bien construite, une telle démarche doit être suffisante : mais quels sont les outils ?

En matière commerciale, le consensus se fait avec 6 réponses positives pour estimer que la présence ou l'absence de supports de gestion commerciale peut être significatif de valeur (ou de non valeur) de l'entreprise (question 313). Ces supports traduisent

plutôt le fait que l'entreprise a dépassé le stade de l'artisanat, sans pour autant être un élément essentiel pour apprécier sa valeur.

Les réponses montrent que ces supports ne sont pas considérés là encore comme une finalité. La présence d'outils est seulement la base d'une pratique de "bonne gestion" commerciale. Ces supports peuvent être appréciés comme des révélateurs de pratiques en termes d'axes de développement ou comme outils de diagnostic de ces pratiques.

Tableau 167 : Question 313

313				confirmation de votre position ou modification
	total réponses	vosre réponse %	vosre réponse	
Oui	6	86%		6
Non	1	14%		1
non réponse	0	0%		0
total des réponses	7	100%		

Synthèse sur remarques et commentaires :
 Cet élément n'est pas considéré comme incontournable, mais plutôt comme quelque chose qui montre d'une organisation qui dépasse la logique artisanale.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :
 Oui : Risque dans l'évaluation des dossiers.
 Oui, mais plutôt en contrepoint, c'est-à-dire que si ces éléments n'existent pas cela signifie du temps à consacrer au passé et un risque de déperdition de l'information et donc des coûts supplémentaires qui justifieraient plutôt un moindre abattement.
 Non : Intéressant, mais c'est du plus.
 Oui : Identifier les produits vendus par le cabinet et prioriser les axes de développement sur ces produits pour identifier les actions commerciales et leur efficacité.
 Oui : On est dans le bricolage empirique, qui trouve sa limite dès que plusieurs experts exercent ensemble.
 Oui, mais il faudrait suivre les processus de création de valeur : ce suivi est trop en amont pour être un indicateur de mesure : ce sont des indicateurs de performance future ?

La présence d'une démarche de fidélisation de la clientèle (question 314) est traitée selon la même approche par les répondants (5 réponses positives, 2 experts plus nuancés avec une réponse de type "oui et non"), qui estiment que c'est un indicateur de valeur, mais :

- Que cette démarche doit être appréciée dans un cadre plus général portant sur la plus ou moins grande personnalisation de la relation commerciale ;

- qu'il peut être nécessaire de caractériser la forme retenue pour fidéliser (rencontres, mini revues...), ainsi que le degré d'interactivité sollicité ou proposé par les collaborateurs et les dirigeants ;
- et, comme en ce qui concerne les supports commerciaux, que c'est plus un indicateur de présence (ou d'absence) d'une organisation, ainsi qu'un outil permettant d'appréhender les pratiques de l'entreprise.

Tableau 168 : Question 314

De même, la présence ou l'absence d'une démarche de fidélisation de la clientèle est-elle pour indicateur de qualité commerciale qui peut modifier la mesure de la valeur de l'entreprise ?			
314	total réponses	vosre % réponse	confirmation de votre position ou modification
Oui	7	78%	7
Non	2	22%	2
non réponse	0	0%	0
total des réponses	9	100%	

Synthèse sur remarques et commentaires :
Cet élément n'est pas considéré comme incontournable, mais plutôt comme quelque chose qui montre la présence d'une organisation qui dépasse la logique artisanale.
Avec une différence par rapport à la question précédente, qui est liée à la personnalisation des dossiers vis-à-vis des experts-comptables.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :
Oui : Risque dans la pérennité des missions.
Oui, mais par défaut là encore, si cela n'existe pas, perte de temps pour reconstituer le passé.
OUI ET NON : Le client est-il attaché au dirigeant ou au cabinet ?
Oui : Outils de démarche active, proactive du cabinet/clients = indicateur positif.
Oui, mais il existe d'autres formes de fidélisation telles que mini revues, ou infos news...
OUI ET NON : Dans une relation véritablement fidélisée il est rarissime de ne pas entendre parler d'un client très longtemps, il faut lui expliquer que l'on est pas des "médiuims", que le conseil se demande, que nous sommes (tous) son service et ça marche, il appelle !

L'appréciation portée sur les supports de suivi des impayés (question 315) est plus nuancée, puisque quatre experts "seulement" (mais plus de la moitié tout de même) expriment une réponse positive sur ce point, en considérant que l'appréciation de la valeur pourra être modifiée à partir de ces indicateurs.

Ces supports ne sont pas considérés comme incontournables, mais d'abord significatifs d'une organisation qui n'est plus artisanale.

Deux experts considèrent que le suivi commercial n'est pas une priorité dans la profession, soit parce que les risques sont plus limités dans la profession de l'expertise

comptable, soit parce que ce n'est pas le bon indicateur (le second expert privilégie plutôt l'analyse des provisions et la balance Agée clients).

Tableau 169 : Question 315

De même, la présence ou l'absence de supports de suivi des impayés et des litiges sont-ils, des indicateurs de suivi commercial qui peuvent modifier la mesure de la valeur de l'entreprise ?			
315	total réponses	%	confirmation de votre position ou modification
Oui	4	57%	4
Non	2	29%	2
non réponse	1	14%	1
total des réponses	7	100%	

<p>Synthèse sur remarques et commentaires : Cet outil n'est pas jugé incontournable non plus, mais montre là encore la présence d'outils qui dépassent le cadre artisanal.</p> <p>Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :</p>

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :

Oui, comme pour toutes les entreprises.
 Oui, mais par défaut là encore, si cela n'existe pas, perte de temps pour reconstituer le passé.
 Non : La mesure de la valeur du cabinet ne se fera pas en termes d'indicateurs de suivi commercial, ni sur provisions et de balance Agée (voir 119).
 Oui, surtout si les délais moyens sont longs (cf. pt 110-111) .
 Non : Me semble moins important car les risques sont plus limités sur nos métiers.
 Même réponse que 313 et 314.

En matière de gestion des personnels (questions 316 et 317), les experts sont tout d'abord partagés dans l'analyse de l'implication des collaborateurs dans la relation commerciale, mesurée à partir des temps consacrés à cette activité (question 316). Trois d'entre eux estiment en effet que l'absence de temps consacré au commercial chez les collaborateurs est une carence, tandis que trois autres considèrent que cette absence est autant une carence que le révélateur d'une maîtrise de la productivité au sein de l'entreprise.

Les indicateurs proposés pour qualifier "Exact-Compta" sont jugés insuffisants sur ces registres et plusieurs clefs de lecture sont proposées pour analyser l'entreprise, avec une difficulté pour définir précisément ce qui distingue les temps consacrés au commercial des autres temps de travail.

Un certain nombre de réflexions sont évoquées en lien avec l'organisation plus générale de l'entreprise et la nécessité (ou non) que l'ensemble des collaborateurs ait une action

en matière commerciale, ce qui renvoie aussi à des différences de conception managériale de la relation commerciale et de la délégation.

Les réponses obtenues sur cette question montrent aussi que les experts sont partagés sur l'intérêt que tous les collaborateurs pratiquent une action commerciale en tant que telle (même si l'un d'entre eux évoque le principe du "tous vendeurs"), d'une part, pour des questions d'efficacité (la démultiplication du temps peut conduire à des déséconomies certaines), d'autre part, parce que tous les collaborateurs ne disposent pas forcément d'un esprit commercial.

Pour autant, les réponses montrent aussi que dès lors que les collaborateurs sont en relation avec un client (en face à face lors de l'acte de service), une dimension commerciale intervient forcément et l'entreprise doit déterminer une organisation qui permet de valoriser ce temps lors de l'acte productif.

La préoccupation principale évoquée par les experts lors de la phase de restitution des premières séries de réponses et qui est apparue dès la première série d'indicateurs, est relative à la fidélisation de la clientèle et aux modes d'organisation de l'entreprise permettant de fidéliser tout en dégageant des résultats.

La valeur de l'entreprise peut devenir sur ces registres tout à fait relative en fonction de la plus ou moins grande adéquation entre le modèle managérial et organisationnel existant à l'instant de l'évaluation de l'entreprise et la philosophie managériale du repreneur potentiel.

Dès lors que l'adéquation est forte, l'entreprise conserverait une valeur aux yeux du repreneur, alors que dans le cas contraire, cela pourrait vraisemblablement être un facteur de désintérêt vis-à-vis de l'entreprise, en raison de la difficulté des équipes en place à accepter un nouveau modèle, impliquant en particulier des changements en termes de relation client et donc de mode de production.

Tableau 170 : Question 316

Dans le tableau portant sur la répartition des temps productifs des différentes catégories de personnel, on note l'absence de temps commercial pour les collaborateurs (hors experts et responsables). L'absence ou la présence de ce type de temps, non directement productif et qui peut être consacré à la valorisation du portefeuille est-elle significative d'une carence ou d'une productivité maîtrisée ?
Un tel indicateur permet-il de mieux apprécier la valeur ?

316	total réponses	vous % réponse	confirmation de votre position ou modification
Carence	3	43%	3
Carence et productivité maîtrisée	3	43%	3
Productivité maîtrisée	1	14%	1
total des réponses	7	100%	

Synthèse sur remarques et commentaires :

- Carence pour 3 répondants car le problème est surtout de percevoir l'organisation de production.
- Productivité maîtrisée et carence pour 3 répondants, car la question n'est pas que tout le monde fasse tout, mais si tous les collaborateurs ont part de relation commerciale dans leur contenu de poste.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :

Oui, carence en particulier : manque l'analyse des tâches réelles.

Non, plutôt une carence qui percute après avec la problématique de la validation de ces heures par le responsable groupe et du paiement de ces heures, donc pouvant se traduire par une moindre rentabilité si l'on est sûr du décalage de temps sans possibilité de refacturation ou de la mesure d'efficacité par rapport à un objectif. Suppose de définir une politique commerciale, des objectifs et des récompenses.

OUI ET NON : Le temps commercial des collaborateurs dépend de la capacité de ces collaborateurs à être "comme ça" c'est plus de la compétence que du temps et le comportement doit exister à minima pour valoriser le cabinet, mais pas forcément systématique sur tous les collaborateurs. Temps important pour les responsables.

OUI ET NON : Difficile de distinguer le temps commercial des collaborateurs .

Mais nécessité de s'assurer de l'existence d'initiatives (cf. 314).

Les manuels diront que les collaborateurs sont tous des commerciaux potentiels, car au contact du client et des clients rencontrés ; approche trop théorique : la démarche commerciale suppose 1 état d'esprit + que de la formation. Elle suppose des rencontres avec le vrai décideur et pas forcément son comptable. Donc plutôt de la productivité maîtrisée.

Oui : Pour moi, c'est plutôt une carence, car on fait toujours un peu de commercial (y compris collaborateurs) si l'on veut fidéliser et cela s'appelle aussi la relation humaine. Inversement, imputer ces tps sur des tâches techniques s'appelle l'hypocrisie. Ceci n'empêche pas la maîtrise de la productivité (en particulier grâce aux outils informatiques, logiciels).

Le consensus est plus marqué (5 réponses positives) et "en phase" avec les réflexions précédentes, pour considérer que la capacité des dirigeants à "gérer le social" (question 317) est un indicateur de valeur de l'entreprise. Les réponses montrent en particulier une préoccupation assez nette pour la cohésion des équipes, l'adhésion au projet d'entreprise, même s'il n'existe pas de démarche formalisée.

L'attente exprimée dans le cadre de cette question porte donc plus sur l'appréciation qui peut être portée sur la dynamique de l'équipe, que sur les outils et supports managériaux qui peuvent exister en matière de recrutement, de gestion de conflits, ou autres, en raison de la dimension de l'entreprise et des risques de déstabilisation qui peuvent être plus importants dans une équipe de petite taille.

En ce qui concerne “Exact-Compta”, les inquiétudes sont fortes vis-à-vis de la résistance éventuelle au changement des collaborateurs, du risque de déstabilisation de l’équipe possible avec le départ des experts “historiques”.

Tableau 171 : Question 317

En ce qui concerne les capacités de gestion sociale, la présence ou l'absence de modalités de recrutement d'évolution des carrières, de gestion des conflits, ainsi que la présence de supports permettant de s'appuyer sur cette dimension, peuvent-ils modifier la mesure de la valeur de l'entreprise ?			
317	total réponses	%	votre réponse
Oui	5	71%	5
Non	2	29%	2
non réponse	0	0%	0
total des réponses	7	100%	

confirmation de votre position ou modification

Synthèse sur remarques et commentaires :

- Oui : Car il existe des dimensions relationnelles, d'ambiance, de structuration d'équipe, qui jouent négativement sur la productivité.
- le départ des EC (ou de l'un d'entre eux) est un facteur de déstabilisation de l'équipe, qui les méthodes qui sont un facteur de sécurisation.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :

Non : Parce que la mission sociale n'est pas le secteur de développement que je cherche.

Oui : Le rachat peut représenter une occasion privilégiée de déstabiliser une équipe surtout avec des historiques qui peut entraîner le départ de collaborateurs qui maîtrisent les dossiers. Compte tenu de c'est un risque.

Oui : Cela influence le niveau des collaborateurs, l'ambiance...

Oui : Cela témoigne de la volonté positive de mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle et dynamique

Oui : Point négatif, risque de désintérêt des collaborateurs. Si l'équipe n'est pas bien dans son travail au projet du cabinet qui semble totalement absent, donc démarche commerciale inutile (cf + haut).

Oui, même si ce n'est pas formalisé, l'équipage a besoin de savoir quelle est sa place.

En matière de gestion de production (question 318), les experts sont unanimes pour considérer qu’une organisation de production permettant de sécuriser la conduite des missions est significative de valeur dans l’entreprise. Toutefois, les dossiers de travail de la profession ne sont considérés comme un élément suffisamment pertinent que s’ils ont une “vie”, un contenu qui ne soit pas purement formel et ressentis comme une contrainte par les collaborateurs. Un expert évoque en particulier la question de l’affectation des dossiers et la nécessité de règles claires, du fait de son impact sur la productivité individuelle des collaborateurs.

Tableau 172 : Question 318

En ce qui concerne les capacités de gestion de production, la présence ou l'absence de modalités de dossiers, de suivi des dossiers et de régulation, ainsi que la présence de supports permettant de les dossiers, peuvent-ils modifier la mesure de la valeur de l'entreprise ?

318	total réponses	%	votre réponse	confirmation de votre position ou modification
Oui	7	100%		7
Non	0	0%		0
non réponse	0	0%		0
total des réponses	7	100%		

Synthèse sur remarques et commentaires :

- C'est un facteur de sécurisation qui est un élément fort, de même que la présence de "règles du jeu"
- Il existe dans les cabinets d'EC des dossiers de travail, mais il faut dépasser la dimension purement support et voir leur "vie", leur contenu, leur utilisation.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :

Risques

idem question 317 pour les aspects supports de suivi.

S'il ne s'agit pas uniquement de documents formalisés mais aussi de procédures au sein du cabinet.

Définition de règles claires pour les affectations de dossiers.

Référentiels : leur existence c'est le minimum. La vérification du respect des normes, c'est un plus.

À l'évidence, oui.

Tout dépend de l'ampleur des régulations constatées, de leur coût et de la façon dont elles sont res

idem pour le rapport qualité/coût des supports destinés à sécuriser (sauf si l'on est dans l'absence de

Au final, les répondants considèrent que cet ensemble d'informations permet une meilleure appréciation de la valeur de la société (6 réponses positives, question 319). Un répondant estime dans un premier temps que ce n'est pas le cas, car la présence de ces procédures et supports est rare, mais corrige son analyse après la première restitution d'informations.

Les informations sont analysées, selon les experts, sous l'angle des risques ou de la réalité des pratiques, sans pour autant qu'ils soient en capacité de donner une estimation chiffrée de cet impact.

L'appréciation portée sur "Exact-Compta" est confirmée par ces éléments, la société étant considérée comme se situant dans une problématique routinière, sans réelle dynamique de développement.

Tableau 173 : Question 319

Ces trois séries d'informations sont-elles susceptibles de donner des indications sur les outils de pilotage de l'entreprise et de modifier l'appréciation que vous portez sur la valeur de Exact-Compta et de quel m			
319	total réponses	vous réponse %	confirmation de votre position ou modification
Oui	6	86%	6
Non	1	14%	1
non réponse	0	0%	0
total des réponses	7	100%	

Synthèse sur remarques et commentaires :

- Le suivi de production est une chose, un facteur de sécurisation par rapport au risque de l'acquis en est une autre.
- Il n'est pas suffisant, car se pose la question des perspectives, de l'avenir, qui est tout aussi important.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :

Non, car rare dans la profession.
 Oui, mais davantage au niveau du coefficient de risque que l'on va appliquer au prix.
 Oui, une absence complète de suivi et de régulation pourrait diminuer la valeur de la société.
 Oui : Indications sur la réalité de la mise en oeuvre d'un pilotage d'ensemble.
 Globalement on ne sait pas où va le cabinet, quel est son projet ? Quel avenir dans 5 ans : vit au jour le jour, train, train...
 Oui, mais pas possible de définir un montant.

L'appréciation portée par les experts sur les informations données sur les capacités de management de l'encadrement (question 320) est plus mitigée, avec quatre experts qui estiment les informations susceptibles de modifier leur appréciation de la valeur de l'entreprise, un expert qui est partagé (réponse oui et non) et deux experts qui pensent que ce n'est pas le cas. L'un de ces deux experts justifie sa réponse négative en considérant que d'autres facteurs (non précisés) seraient possibles, l'autre en estimant que de tels outils sont rares pour la profession.

Les experts ayant répondu positivement appliquent de nouveau un raisonnement en termes de sécurisation de la reprise de l'entreprise, en considérant que l'encadrement est un moyen de stabiliser l'organisation lors d'un changement de dirigeant, si le dirigeant vendeur quitte l'entreprise et si l'acquéreur reprenant l'entreprise dans le but d'en faire son outil de travail. En revanche, ce ne sera pas le cas, si le repreneur impose un changement d'organisation ou ne fait qu'acheter un portefeuille de clientèle (comme peut le faire un grand cabinet national).

Tableau 174 : Question 320

En ce qui concerne l'encadrement, les données portent sur les capacités de conduite de mission et de sécurisation des dossiers. Ces deux clefs d'entrée sont-elles adaptées et suffisantes pour mesurer la plus ou moins grande capacité de l'entreprise à créer de la valeur ?

320	total réponses	vosre % réponse	confirmation de votre position ou modification
Oui	5	63%	5
Non	3	38%	3
non réponse	0	0%	0
total des réponses	8	100%	

Synthèse sur remarques et commentaires :

- Oui pour 5 répondants, si le manager reste dans l'entreprise, c'est un coût assimilable à un investissement.
- Mais c'est surtout utile si le repreneur veut en faire son outil de travail, sans l'intégrer dans une structure déjà existante par ailleurs.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :

Non, car rare dans la profession.
 Oui, mais ce serait positif sur un raisonnement du type sécurisation d'un certain niveau, avec un coût en termes d'encadrement, mais aussi un gain en termes de stabilisation des équipes, de confort pour l'EC soumis à une forte pression déontologique et enfin en termes d'image : professionnel sérieux.
 Oui : Les 2 clefs sont adaptées, la capacité commerciale est importante aussi pour les responsables
 OUI ET NON : Clefs d'entrées pertinentes si elles sont axées sur la capacité de l'encadrement à superviser la conduite de mission et la sécurisation.
 À l'évidence oui, après le commercial il faut une démarche sécurisée.
 Non : Sont-elles présentées comme uniques ?

Si les informations fournies modifient l'appréciation portée sur "Exact-Compta", les experts ne sont de nouveau pas en capacité de fournir une estimation chiffrée de leur impact sur la valeur de l'entreprise (question 321).

Tableau 175 : Question 321

Question 321 Si Oui, en matière de conduite de mission, les supports et méthodes proposés dans les 1 portent sur les modalités de définition des prestations et la présence de grilles d'analyses préalables l'engagement des dossiers. S'agit-ils d'indicateurs pertinents et leur présence ou leur absence est-elle nature à modifier la mesure de la valeur de l'entreprise et de combien ?

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :

Cela n'enlève pas de valeur, mais n'en rajoute pas.
 Indicateurs pertinents car l'absence d'informations répertoriées sur les dossiers et donc de déperdition de départ du collaborateur diminue la valeur de la société. Montant ?? Cela ramène vers la fourchette
 Oui : Capacité à définir, décrire son offre = élément clef.
 On peut aussi penser que l'achat induira des changements de méthodes, surtout s'il s'agit de "gros" c;
 Non réponse.

Lorsqu'ils doivent hiérarchiser cet ensemble d'information, un consensus se dessine parmi les experts pour estimer que les informations sur les modes de sécurisation des dossiers, en lien avec les supports de la profession sont le premier type d'indications permettant d'apprécier la valeur de la société.

Tableau 176 : Question 322

Question 322 Pouvez vous maintenant hiérarchiser les indicateurs relatifs à cette dimension dans le tableau suivant									
Indicateurs proposés (NB l'ordre donné ici est arbitraire)	A 1	E 5	F 6	G 7	H 8	I 9	J 10	moy.	rang
a-méthode d'analyse préalable au lancement d'un nouveau dossier client (diagnostic de l'organisation comptable du client)	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,7	0,8	0,843	2
b-absence/présence de supports de régulation en cours de mission pour missions	0,5	0,8	0,8	0,7	0,7	0,9	0	0,629	4
c-absence/présence présence de supports de régulation en cours de mission pour missions « valeur ajoutée » (conseil...)	0,5	0,8	0,7	0,8	0,8	1	0,9	0,786	3
d-absence/présence de méthodes pour sécuriser les dossiers (utilisation des référentiels de la profession)	0,8	1	1	1	1	0,8	1	0,94	1

Synthèse sur remarques et commentaires :

- Dans le cas de Exact Compta, ces éléments ramènent l'estimation vers la fourchette basse.
- Les répondants estiment cependant difficile de quantifier précisément l'impact de ces facteurs.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Les informations considérées comme manquantes (question 323) concernent l'organisation de production, le déroulement d'une mission type, les modes de répartition et de régulation de la charge de travail entre les collaborateurs.

Tableau 177 : Question 323

Question 323 Quelles seraient les informations relatives à l'organisation productive utiles pour compléter votre appréciation ?
<p>Synthèse sur remarques et commentaires :</p> <p>Les éléments considérés manquants portent principalement sur l'organisation de production (le déroulement d'une mission classique, les modes de régulation...).</p> <p>Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :</p>
<p>Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :</p> <p>Le détail des collaborateurs sur chaque dossier. Maintenance du système informatique, délai de mise en route, nature de l'assistance administrative sur les dossiers, capacité à fractionner les dossiers pour intégrer des collaborateurs nouveaux en régulation de surcharge (ou inversement). Plus le référentiel est bon, meilleure sera l'appréciation. Les indicateurs sont trop vagues.</p>

La sécurisation de l'acquisition étant un facteur clef pour les répondants, les informations relatives aux supports et méthodes permettant d'agir sur les difficultés sur dossiers (question 324) devaient en principe être plébiscitées, ce qui n'est pas le cas

puisque les réponses sont partagées (trois réponses positives, trois négatives, un expert qui ne tranche pas (réponses oui et non)).

Si la sécurisation est en effet jugée importante, c'est plus au travers des compétences et savoir-faire de collaborateurs, de leur autonomie en conduite de mission que les experts estiment possibles d'analyser la capacité à sécuriser les dossiers qu'au travers de procédures.

Les réponses données montrent que l'analyse des difficultés comporte des dimensions subjectives d'interprétation des situations (qui relèvent aussi du savoir-être) que les procédures ne permettent pas toujours de percevoir. De ce fait, les experts privilégient plus le savoir-faire des collaborateurs et celui des dirigeants, qui de part leurs prérogatives ordinales ont une fonction de supervision (dans une activité de conseil plus classique, la garantie de bonne fin est détenue en dernier recours par le dirigeant).

Les répondants sont demandeurs, en ce qui concerne ces méthodes, d'une évaluation de leur pertinence, et non pas seulement de leur présence.

Tableau 178 : Question 324

En ce qui concerne le personnel de production, les données portent sur les capacités à traiter les difficultés en cours de mission et sur la sécurisation des dossiers. Ces deux clefs d'entrée sont-elles adaptées et suffisantes pour mesurer la plus ou moins grande capacité de l'entreprise à créer de la valeur ?				
324	total réponses	%	votre réponse	confirmation de votre position ou modification
Oui	4	50%		4
Non	4	50%		4
non réponse	0	0%		0
total des réponses	8	100%		

<p>Synthèse sur remarques et commentaires : La sécurisation est jugée un facteur important, surtout mesuré - mesurable - à partir des compétences, de l'autonomie des collaborateurs et de l'encadrement, et non pas seulement par les procédures.</p> <p>Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :</p>

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :

Non : Pas de lien entre la valeur ajoutée et cette capacité.
 Non : La capacité à traiter des difficultés se gère davantage dans la relation personnel de production/encadrement
 Oui, mais il faudrait connaître aussi la capacité commerciale de chaque collaborateur.
 OUI ET NON : Ce sont des données de type qualitatif susceptibles d'interprétation, c'est plus délicat à manier.
 Oui : Il faudrait aussi un retour, un état des lieux (erreurs techniques, mise en responsabilité, contrôle de l'OEC, de la CRCC...). Il manque l'évaluation des dispositifs.
 Oui : Autonomie du collaborateur permet une plus grande disponibilité de l'expert.
 Pas uniquement.

Les experts ayant répondu positivement à la question précédente (quatre d'entre eux, y compris celui qui exprime une réponse partagée) considèrent que les indicateurs proposés sont adaptés, bien que classiques (question 325), qu'ils peuvent influencer sur l'analyse, sans pour autant qu'il y ait une influence sur la valeur de l'entreprise.

Tableau 179 : Question 325

<p>Question 325 Si Oui, les supports et méthodes proposés dans le tableau 12 portent sur les modalités d'alerte en cas de difficultés en cours de dossiers, puis de réponse à ces difficultés. S'agit-il d'indicateurs et leur présence ou leur absence est-elle de nature à modifier la mesure de la valeur de l'entreprise ?</p> <p>Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :</p> <p>Cela paraît assez complet. Indicateurs de nature à conforter/opinion sur l'animation de la gestion du cabinet, mais sans impact sur la valeur. C'est du classique. Les indicateurs sont pertinents et peuvent amener à modifier l'appréciation de la valeur.</p>
--

Lorsqu'ils doivent hiérarchiser les indicateurs (question 326), les experts privilégient ceux qui permettent de caractériser les processus productifs et de suivi des collaborateurs et ceux portant sur les modalités de suivi des clients et des dossiers (alerte en cours de mission), notés avec une moyenne supérieure à 0,8, tandis que les indicateurs portant sur une démarche de fidélisation entraînent une adhésion moins marquée.

Tableau 180 : Question 326

Question 326 Pouvez vous maintenant hiérarchiser les indicateurs relatifs à cette dimension dans le tableau 12 ?									
Indicateurs proposés (NB l'ordre donné ici est arbitraire)	A 1	E 5	F 6	G 7	H 8	I 9	J 10	moy.	rang
a-absence/présence de modalités d'alerte en cours de mission	0,8	0,8	0,8	0,4	0,9	1	1	0,81	2
b-absence/présence de modalités de suivi des clients en cours d'année	1	0,9	0,7	0,6	1	0,9	0,9	0,86	1
c-absence/présence d'une démarche de fidélisation de la clientèle	0,2	1	1	0,5	0,8	0,8	0	0,61	4
d-absence/présence de temps de démarrage de la clientèle	0,2	0,7	0,9	0,3	0	0,7	0	0,40	3
<p>synthèse sur remarques et commentaires : Une dimension est considéré ici manquante : le contrôle qualité.</p> <p>Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :</p>									

Les données manquantes (question 327) portent sur la présence de contrôle qualité et de démarches de progrès, ainsi que sur l'analyse des tâches (dans une optique de chaîne de valeur).

Nous pouvons déduire de ces dernières réponses que les indicateurs proposés en matière de supports organisationnels et de suivi des collaborateurs sont considérés comme peu adaptés pour l'analyse de la valeur de l'entreprise "Exact-Compta" (et donc les entreprises de conseils), du fait de l'adhésion très relative qu'ils obtiennent des experts, pour deux raisons principales :

- Une approche trop générale, qui n'a pas permis aux experts d'entrer dans la compréhension du système productif de l'entreprise ;
- la nécessité d'intérioriser les processus d'analyse des risques et de détection et d'évaluation des difficultés ou des dérives inacceptables dans la conduite des dossiers, qui touche aux compétences et aux comportements des collaborateurs.

En revanche, la demande de présentation du déroulement d'un dossier type, qui est une illustration de cette faiblesse de l'outil proposé, serait de nature à compléter les indicateurs et à appréhender l'organisation productive de l'entreprise.

Tableau 181 : Question 327

Question 327 Quelles seraient les informations relatives à l'organisation productive utiles pour compléter votre appréciation ?

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :

Analyse des tâches.
Contrôle, qualité, relectures / évaluation, démarches de progrès.
Les modes opératoires = la procédures + le mode de renseignement de ces indicateurs.

En ce qui concerne la transmission des compétences (question 328), quatre répondants considèrent que les informations données permettent une meilleure appréciation de la valeur de l'entreprise, un expert est partagé (réponse oui et non) et deux estiment que ce n'est pas le cas. Pour ces derniers, les questions de qualité des prestations, et de contenu du plan de formation sont des éléments qui doivent être prises en compte et qui n'ont pas été proposés dans les indicateurs mis à leur disposition.

Les experts ayant répondu positivement sont assez critiques, sur "Exact-Compta", en particulier parce qu'ils sont relativement circonspects sur les capacités d'adaptation au changement des collaborateurs.

Tableau 182 : Question 328

Le tableau 13 porte sur les modalités d'apprentissage des collaborateurs. Les indications données sont adaptées et suffisantes pour mesurer la plus ou moins grande capacité de l'entreprise à créer de la valeur.

328	total réponses	vos réponses %	confirmation de votre position ou modification
Oui	5	63%	5
Non	3	38%	3
non réponse	0	0%	0
total des réponses	8	100%	

Synthèse sur remarques et commentaires :

- La formation est considérée comme un élément non structurant, car elle est importante dans la performance.
- Le contenu du plan de formation est donc un facteur à analyser, en lien avec les démarches de qualité (mesuré par exemple par le nombre de contrôles fiscaux et de motifs de redressement...).
- La résistance au changement est chez Exact Compta un facteur de doute sur la capacité à évoluer.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :

Oui, mais la réponse sur la résistance à la mise en place de la gestion des temps laisse planer un doute sur les capacités d'évolution.

Non : Cela supposerait que l'on soit capable d'évaluer comment cela se traduit dans le traitement des clients, ce qui pourrait faire une approche par la qualité, la réputation du cabinet, la fréquence des contrôles fiscaux, les services clients et l'analyse des motifs de redressement, s'ils mettent ou non en cause le cabinet et ses pratiques.

Non, pas suffisant.

Non : Cela implique d'avoir le détail du plan de formation, sur le nombre et le contenu des réunions de travail.

Oui, la considération des équipes étant de nature à créer de la valeur.

OUI ET NON : Les indications sont adaptées, mais elles ne sont pas suffisantes.

La question des modalités d'apprentissage soulève des remarques partagées là encore, en raison de sa place dans les activités de conseils, dans lesquelles tous les collaborateurs doivent se former de manière régulière pour maintenir à niveau leurs compétences. Du fait de cette nécessité, les pratiques en matière d'apprentissage sont forcément présentes et, si les informations sont jugées utiles, elles ne sont donc pas considérées comme discriminantes en termes de valeur de l'entreprise.

Les indicateurs proposés sont donc faiblement discriminés, avec une moyenne un peu supérieure à 0,8 pour trois d'entre eux (plans individuel et collectif de formation, modalités de régulation de l'activité des collaborateurs). L'indicateur relatif aux modalités d'intégration des nouveaux collaborateurs est en revanche en retrait, avec une moyenne de 0,71, mais en raison d'un répondant qui considère que la procédure d'accueil ne peut être considérée comme un critère d'évaluation (et qui juge la démarche intéressante).

Tableau 183 : Question 329

Question 329										Pouvez vous maintenant hiérarchiser les indicateurs relatifs à cette dimension dans le tableau ci-dessous ?	
Indicateurs proposés (NB l'ordre donné ici est arbitraire)	A 1	E 5	F 6	G 7	H 8	I 9	J 10			moy.	rang
a-absence/présence d'un plan de formation	1	1	0,8	1	0,9	0,9	0,8			0,84	1
b-absence/présence de plan individuel de formation	0,5	0,9	0,7	0,9	1	1	0,8			0,83	2
c-absence/présence de modalités de régulation de l'activité par collaborateurs	0,8	0,8	1	0,7	0,7	0,8	1			0,83	2
d-absence/présence de modalités d'accompagnement des nouveaux salariés (tutorat...)	0,9	0,7	0,9	0,8	0,8	0	0,9			0,71	3
<p>Synthèse sur remarques et commentaires : Là encore reviennent les questions de productivité, au travers de la mesure des dépassements de temps (information non donnée dans les indicateurs) et donc qui renvoient aux questions de l'organisation de régulation des surchauffes de répartition des dossiers...</p> <p>Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :</p>											
<p>Votre réponse (résumé des réponses obtenues) : Pas d'embauches depuis 7 ans à "Exact-Compta", mais en cas d'embauche, l'indicateur relatif au tutorat...</p>											

Les informations manquantes portent sur les dépassements de temps des collaborateurs sur dossiers et en matière de plan de charge (y compris hors dossier, temps de documentation, par exemple) en lien avec les modalités de répartition des dossiers et les modalités de régulation en cas de surchauffe.

Tableau 184 : Question 330

<p>Question 330 Quelles seraient les informations relatives à l'organisation productive utiles pour compléter votre appréciation ?</p> <p>Votre réponse (résumé des réponses obtenues) : L'état des dépassements de temps sur dossiers et les raisons de ces dépassements. L'état des dépassements de temps par collaborateur et selon les mois et écarts au plan de charge. Critère d : Pas un indicateur mais une formalité d'accueil (initiative très intéressante d'ailleurs). Les temps de lecture et de documentation, les temps de discussion sur des sujets d'actualité.</p>
--

Un dernier ensemble de questions visait à demander aux experts de hiérarchiser les trois séries d'indicateurs qui leur avaient été proposés.

2.1.6. Les résultats de l'analyse transversale des trois séries d'indicateurs et les enseignements qui peuvent en être tirés

Cette partie comporte quatre questions, numérotées 401 à 404. Elle vise à obtenir une lecture transversale des indicateurs et à voir dans quelle mesure les experts sont en capacité de hiérarchiser les trois thèmes précédents.

Les informations données sur les différentes dimensions relatives aux éléments immatériels sont considérées utiles et de nature à modifier l'appréciation de la valeur (question 401) par quatre répondants, qui considèrent que "Exact-Compta" doit être appréciée à la fourchette basse, voire même bien en dessous, puisque l'un des experts estime que sa valeur se situe à 600 K€. De nouveau, ces appréciations sont données en considérant que l'entreprise sera acquise par un expert qui souhaite en faire son outil de travail, mais peut être achetée plus cher par un cabinet qui recherche des parts de marché (un portefeuille clients) et qui apportera ses méthodes et son organisation.

Dans les deux cas, les experts estiment que la rentabilité est faible. Le départ des deux experts "historiques" et l'arrivée d'un nouvel expert ou le remplacement de l'équipe de direction (dans le cas d'une reprise par un groupe) se traduira par une amélioration du fait des économies sur la rémunération des dirigeants actuels.

Dans le cas d'une reprise par un jeune expert qui fait l'acquisition d'un outil de travail, les risques de pertes de clientèle sont estimés importants et le prix à payer trop élevé, si l'estimation se maintient même sur la fourchette à 900 K€.

Un expert valorise différents éléments, à 20 K€ sur les aspects qui touchent à l'âge du portefeuille, à 12 K€ pour les logiciels qu'il considère comme une non valeur, à 40 K€ en ce qui concerne les compétences, la formation et les risques de rigidités des équipes, soit une minoration de la valeur de la société de 72 K€ à déduire de la fourchette basse. Un autre expert propose une dépréciation de la valeur de "Exact-Compta" correspondant à 10 % de la fourchette basse de 900 K€ proposée pour l'entreprise, au regard de la nature des prestations très classiques et à faible valeur ajoutée (compte tenu du chiffre d'affaires moyen par client et collaborateur).

Les questions de la localisation, du marché local, des cabinets susceptibles d'être repris dans la région sont évoquées et considérées comme des facteurs qui peuvent influencer les négociations et donc la valeur qui sera donnée à "Exact-Compta" par le repreneur.

L'un des répondants a prospecté pour son compte (en vue de développer son activité actuelle) dans un département ayant des caractéristiques identiques à ceux de la Corrèze

et de la Haute Vienne. Il considère toutefois que les caractéristiques des sociétés proposées à la vente l'ont conduit très rapidement à segmenter les propositions, à partir de l'analyse de l'organisation et des outils informatiques de ces cabinets et à éliminer ceux qu'il a jugé non compatibles avec l'organisation de son propre cabinet.

Cette incompatibilité provenait, de deux facteurs principaux. Le premier portait sur les profils et compétences de collaborateurs, qu'il jugeait inadaptés à la relation commerciale et technique qu'il avait mis en place dans son cabinet actuel et qu'il souhaitait poursuivre avec les portefeuilles d'activité repris. Le second facteur d'incompatibilité concernait les outils informatiques, non compatibles avec les siens (logiciels différents) et nécessitant un effort, un investissement de formation pour les collaborateurs. Il a considéré que cet effort comportait un risque supplémentaire de "perturbation" dans un contexte de changement de dirigeant, qui pouvait conduire à l'échec de la reprise.

Tableau 185 : Question 401

401			
	total réponses	vos- tre % réponse	confirmation de votre position ou modification
Oui	4	57%	4
Non	1	14%	1
non réponse	2	29%	2
total des réponses	7	100%	

**Pour terminer, pouvez vous maintenant porter un « jugement transversal » sur ces informations ?
Les trois séries de données complémentaires que vous avez analysées vous permettent-elles de modifier l'estimation de la valeur de la société Exact-Compta et pouvez vous indiquer quelle est l'importance de la modification sur le montant initial de 900 à 970 K€ ?**

Synthèse sur remarques et commentaires :
Les répondants déprécient globalement l'entreprise, vers la fourchette basse, mais en considérant plusieurs aspects :
- La situation de rachat par un cabinet qui recherche seulement le portefeuille, avec une valorisation à la fourchette.
- La situation de reprise en vue d'en faire son outil de travail, qui se traduit par une valorisation sur des montants plus basses, voire par une valorisation à 600 k€ compte tenu des risques de "déperdition" résultant de la perte de l'expert comptable.

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :

Âge du portefeuille + informatique + formation nouveaux outils + dossiers CAC qui sont c
des tiers = impact - 20 K€ - 12 K€ logiciels - 40 K€ formation = - 72 K€.
Cette approche néglige toutefois l'aspect localisation et concurrence qui peut jouer sur le prix. Et e
d'identifier le poste honoraire direction dans les charges externes, les 220 K€ qui correspondent à de
ration. Dans l'optique d'un achat par un groupe externe la rentabilité serait améliorée de l'économie
soit au final 300 K€ chargés + 220 K€ d'honoraires = 550 K€ x 0,63 (IS déduit) = 346 K€. Ave
on est sur une base de presque 3 ans d'exploitation avec un faible risque de déperdition, c'est raison
Pour de jeunes EC qui souhaiteraient s'associer l'économie serait moins évidente et la base de ROI se
de 5 ans.
Oui, les infos tendent à rapprocher la société de la fourchette basse de 900 K€, mais dépend de la si
J'estime que ces données sont de nature à influencer la valorisation de la société, mais manque de re
pour donner une estimation.
La réponse de base est de connaître le profil de l'acheteur : individuel, groupe, extension de clientèle
la situation future des associés actuels. Selon la réponse, les avantages deviennent des handicaps !
Il semble difficile d'intégrer un jeune EC dans cette structure traditionnelle et trop routinière qui da
la rémunération accordée n'est pas en lien avec l'investissement demandé. Autrement dit, s'il s'agit d'i
avec celui qui resterait. Il faut réduire fortement vers 600 K€, car cela nécessite une remise en route
années afin de réduire à deux le nombre d' EC associés. La phase de transition limitera les retours, de
le prix et négocier les départs.
S'il s'agit de tout vendre à un groupe, le prix est correct car le groupe fera table rase des méthodes
Cela conforte une valeur.

Les informations sont considérées utiles, sans qu'il se dégage un consensus pour
considérer que certaines sont plus discriminantes que les autres (question 402), ce qui
traduirait la complémentarité de la grille d'indicateurs que nous proposons.

Trois experts considèrent que certaines informations sont discriminantes, trois autres, au
contraire estiment que ce n'est pas le cas, et l'un d'entre eux est partagé avec une
réponse oui et non.

En ce qui concerne les réponses positives, aucune orientation précise ne se dessine. La
dimension commerciale est évoquée une fois, la combinaison productive et les
questions de valeur des personnels et de productivité une fois.

En ce qui concerne les réponses négatives (les trois critères ne peuvent être
hiérarchisés), un expert estime que l'évaluation est une approche d'ensemble, qui
suppose l'analyse des moyens, mais aussi de l'état d'esprit de l'équipe, qui forment un
ensemble indissociable.

Tableau 186 : Question 402

Parmi cet ensemble de trois séries d'informations portant sur la dimension commerciale, sur l'organisation technique et sur les compétences et savoir-faire, pensez-vous que certains critères sont plus discriminants que les autres ?

402	total réponses	vous réponse	confirmation de votre position ou modification
Oui	4	50%	4
Non	4	50%	4
non réponse	0	0%	0
total des réponses	8	100%	

Synthèse sur remarques et commentaires :

Réponses partagées, mais consensus plus général sur le fait qu'il s'agit d'un ensemble difficile à hiérarchiser, nécessaire pour apprécier de manière qualitative la sit

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :

Non, tous les critères ont la même importance

Oui : À la base il y a une combinaison homme x machine qui produit de la valeur. Le savoir humain est la base de la valeur, la machine démultiplie la productivité.

Oui, la dimension commerciale.

Non : Les 3 séries d'informations sont importantes.

Non, il s'agit d'un ensemble, d'un état d'esprit. Il n'y a pas de culture cabinet, pas d'adhésion, pas de projet d'entr Sinon tout serait en lien, un projet partagé, des compétences, des moyens humains et une dynamique.

Cela dépend de leur contenu, impossible de les hiérarchiser.

De ce fait, trois experts pondèrent les trois séries d'indicateurs de manière équivalente (avec une valeur 1), tandis que les quatre autres donnent tous une hiérarchie différente, qui aboutit à une valeur moyenne identique de 0,94.

Si oui, pouvez-vous hiérarchiser dans le tableau suivant les séries, en fonction de leur caractère plus ou moins opérationnel pour apprécier la valeur de l'entreprise, au sens de l'accès à l'information, (ou sur la base d'autres critères, à préciser) ?

Indicateurs proposés	A 1	E 5	F 6	G 7	H 8	I 9	J 10	moy.	rang
a-données relatives à la dimension commerciale	1	0,8	1	1	1	0,8	1	0,94	1
b-données relatives aux moyens technique à l'organisation	1	0,9	0,9	0,8	1	1	1	0,94	1
c-données relatives aux compétences et s faire	1	1	0,8	0,9	1	0,9	1	0,94	1

Synthèse sur remarques et commentaires :

Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :

Les informations jugées manquantes (question 403) sont relatives aux dimensions plus stratégiques :

- Au projet d'entreprise et aux orientations de développement ou à leur absence, puisque l'un des experts considère que le cabinet semble plutôt s'être développé "au fil de l'eau", sans axe précis ;
- à la qualité des prestations, qui peut être évaluée en interne, en termes de productivité, de respect des délais, de budgets sur dossiers, mais aussi en externe, en termes de respect des délais, de nouveau et de sécurité pour les clients (au travers par exemple des conséquences des contrôles fiscaux et des redressements) ;
- à la question des réseaux des dirigeants.

Tableau 187 : Question 403

<p>Question 403 Quelles seraient les informations complémentaires utiles pour compléter votre appréciation ?</p> <p>Synthèse sur remarques et commentaires : Plusieurs éléments complémentaires sont jugés nécessaires : - La connaissance du projet d'entreprise, des perspectives - La connaissance des niveaux de qualité, en termes externe (respect des délais, contrôles fiscaux... et interne (gestion de production, respect des budgets temps...)). - La question des réseaux. En termes de méthode : qui a renseigné les indicateurs ? Motifs du maintien ou du changement de votre position initiale :</p> <p>Votre réponse (résumé des réponses obtenues) : Tous les éléments sont des produits importants pour l'évaluation, en particulier les modalités de facturation. Critère a : opérationnel. Le critère c, un indicateur de potentiel. Le projet d'entreprise, la stratégie. Souvent la démarche commerciale est assurée par nos clients eux-mêmes car ils sont satisfaits du rapport donc nous devons mesurer la qualité et adapter les prix. Pour cela, il faut bien se connaître et enco</p>

Sur ces trois aspects, les experts n'ont disposé d'aucune information précise.

Le dernier point a soulevé plusieurs remarques lors du retour des réponses vers les experts. Ces remarques s'articulent avec la question de la marque, et des labels qualité. Il n'est pas possible de considérer qu'un cabinet comme "Exact-Compta" peut détenir une marque forte comme les gros cabinets mondiaux, qui confèrent à ces sociétés une reconnaissance provenant des méthodologies, des produits... Il est cependant possible de considérer, dès lors que la société détient un certain "historique" sur son marché local, une clientèle stable, que les dirigeants sont parvenus à commercialiser des produits qui leur ont permis de fidéliser une clientèle et que le nom de "Exact-Compta" comporte donc une connotation (positive ou non) dans les deux départements sur lesquels la société intervient. Cette connotation trouve ses fondements en particulier

dans la personnalité des dirigeants et la reprise par un nouvel expert va conduire à faire évoluer cette connotation, dans un sens qui peut faire évoluer la relation client, et donc le portefeuille. L'un des répondants ayant succédé à un expert avec lequel il avait travaillé pendant des années avant de reprendre l'activité estime qu'il a pendant longtemps été considéré comme le successeur de Mr X, avant de devenir l'expert Y et que la raison sociale de la société doit être dissociée du nom des experts (ce qui est le cas de "Exact-Compta"), car ce peut être un facteur qui facilite la transition.

Sur un registre différent, l'affiliation à un réseau a donné lieu à remarques et des divergences d'appréciation lors du retour des réponses. L'affiliation à un réseau comme France Défi est considéré par certains comme une reconnaissance, la capacité à intégrer des méthodes éprouvées ou reconnues proposées par le réseau à ses adhérents, et donc comme un facteur positif sur l'appréciation de la valeur d'une société comme "Exact-Compta" (si l'entreprise est membre de l'un de ces réseaux, ce qui n'était pas précisé). D'autres experts estiment en revanche que le respect des méthodologies de l'Ordre est en soi un gage suffisant de qualité et que cette appartenance n'est donc pas synonyme de valeur supplémentaire. Ce point, en particulier, n'a pas été tranché par une itération de plus compte tenu des délais supplémentaires qui risquaient d'en découler.

Tableau 188 : Question 404

Au terme de ce questionnaire, quelles remarques complémentaires souhaitez-vous formuler ?

Votre réponse (résumé des réponses obtenues) :

La part des logiciels et leur apprentissage étant de plus en plus importante dans nos métiers, les diver acheteur et vendeur peuvent conduire à une différence d'appréciation.
Que c'est long, je ne suis pas sûr que l'on formalise toute cette démarche lorsque l'on procède à une Difficile de répondre avec un œil neuf sans revenir sur les approches classiques.
Si je n'ai pas donné d'ordre de grandeur en valeur c'est que pour moi tous ces éléments immatériels : importants, impactent en fait le taux d'actualisation utilisé (voir grille d'appréciation de la CCEF, logici entreprise/évaluation.com de l'Ordre.
La place du repreneur dans la nouvelle structure.
La démarche donne de l'intérêt à aller voir dans le cabinet si les processus cités existent.
La question est de savoir qui a renseigné les indicateurs.

Les remarques complémentaires formulées par les experts portent enfin sur la difficulté que pose la collecte de ces informations et l'un des experts attire l'attention sur celui qui a renseigné les indicateurs.

Nous considérons pour notre part que les critères proposés intègrent sur un certain nombre de points des dimensions chiffrées articulées avec des aspects plus qualitatifs,

que les indicateurs doivent permettre une discussion sur la réalité de la valeur de la société. Les divergences d'appréciation apparaîtront donc à l'occasion des échanges sur l'entreprise, que les données soient produites par les dirigeants actuels, ou plus probablement par des "tiers", observateurs extérieurs, ou repreneurs. Cette position suppose que les dirigeants "jouent le jeu" de l'accès aux informations, ce qui soulève la question du risque de "vices cachés" pour le repreneur. Ces risques peuvent toutefois être limités, si ce n'est évités, par l'introduction de "clauses de sauvegarde" que les juristes sont susceptibles de formaliser dans le contrat de cession, sur les indications des parties.

Avant de parvenir au terme de ce chapitre, nous pouvons maintenant présenter un certain nombre d'éléments de réflexion et de méthode, à partir de l'ensemble des données recueillies.

2.1.7. Les éléments de synthèse et de méthode qui découlent des résultats obtenus des deux groupes d'experts

Au terme de cette démarche, nous reviendrons ici sur les éléments qui se dégagent des réponses obtenues, sans insister sur l'évaluation portée sur "Exact-Compta", mais en nous attachant surtout aux appréciations portées sur les indicateurs au travers des positions exprimées par les experts.

Du point de vue de l'évaluation tout d'abord, l'ensemble des informations transmises aux experts sur les différentes clefs d'entrée relatives à l'immatériel a conduit à déprécier la valeur de "Exact-Compta". Cette dépréciation résulte des caractéristiques que nous avons définies, que nous pouvons rappeler brièvement. "Exact-Compta" correspondait à une société implantée sur deux sites, avec une clientèle de commerçants artisans dans une région à faible dynamique démographique, et ne dégagant pas de rentabilité au delà de la rémunération de ses dirigeants. En termes d'organisation, la société était conçue comme relativement classique comptant une équipe de collaborateurs de qualifications relativement "habituelles, comme les outils et moyens techniques.

Ce caractère traditionnel, le faible niveau de rentabilité au regard du portefeuille clients et de la présence de trois membres de l'Ordre en réflexion sur leur départ futur de la

société, permettaient en particulier de proposer une entreprise assez typée sur les dimensions commerciales, humaines et productives habituelles de la profession, en vue d'une appréciation spécifique sur chacun de ces registres.

Ces facteurs ont parfaitement été perçus par les experts, qui ont globalement considérés l'entreprise comme peu innovante, en termes d'activité, mais aussi de moyens humains et organisationnels et la société a même été jugée trop classique sur un certain nombre d'aspects (l'outil de production et le profil de l'équipe, en particulier), qui ont conduit à la déprécier de manière relativement unanime par les experts.

Nous ne reviendrons pas ici sur ces points. Nous nous attacherons plutôt à tirer un certain nombre d'enseignements, à partir des différents indicateurs qui ont permis cette caractérisation de l'entreprise et des appréciations qui ont été portées par les experts, sur les différents aspects de l'immatériel qui ont été analysés en complément des données plus habituelles (liasses fiscales, portefeuilles clients...).

En matière commerciale, tout d'abord, nous avons proposé des indicateurs qui s'attachaient à qualifier le portefeuille clients en termes de stabilité, et de risques, et en termes de prestations et de capacités à facturer ces prestations.

Sur ce registre commercial, un certain nombre de points rapprochent les experts. Les caractéristiques et les indicateurs permettant d'apprécier le portefeuille clients sont considérés comme discriminants. Il s'agit des facteurs classiques tels que les caractéristiques du portefeuille, l'activité, l'âge de la clientèle et la nature des missions.

De plus, un consensus apparaît nettement pour les deux groupes d'experts, puisque le portefeuille clients et la valeur qui sera estimée pour l'entreprise sont d'abord analysés en fonction de l'optique du repreneur, grande société nationale qui vise des parts de marchés ou nouveau dirigeant qui cherche un outil de travail.

L'option d'un acquéreur national qui se développe par croissance externe conduit les experts à valoriser l'entreprise sur la base du portefeuille clients et sur la fourchette haute des estimations de valeur établies à partir des outils financiers classiques, mais aussi à « disqualifier » l'outil de production, en considérant que cet acquéreur apportera son propre outil de travail et que les caractéristiques de celui de "Exact-Compta" ne sont pas déterminantes.

En revanche, la distinction entre prestations à valeur ajoutée et prestations de base est jugée comme un facteur qui n'est pas révélateur de valeur, même en précisant la notion, qui peut être entendue selon les experts comme du conseil spécialisé (de la part des experts), comme des prestations ponctuelles, comme un accompagnement client en fonction de ses besoins, ou comme des compétences spécialisées développées par les collaborateurs.

L'enquête montre qu'un critère qui porte sur la distinction entre les prestations industrialisées et les prestations sur mesure, non reproductibles qui peuvent être génératrices de non valeur est jugé bien plus pertinent par les experts.

Si la question de la valeur ajoutée est retenue par les experts, elle soulève une discussion qui porte sur la capacité des entreprises à facturer les prestations à valeur ajoutée, sur les coûts et investissements qui sont associés à ces prestations et sur l'intérêt qui en résulte pour l'entreprise. Autant d'éléments qui sont des indicateurs d'une articulation entre système productif et prestations commercialisées par l'entreprise.

De ce fait, ce sont bien les processus de création de richesse qui font sens pour les experts, qui s'intéressent aux activités standardisées et standardisables qui peuvent être reproduites et dégager une marge. En revanche, les produits mêmes les plus élaborés et qui requièrent des compétences spécifiques sont jugés source de non valeur dès lors qu'ils ne pourront être revendus à d'autres clients, car les coûts d'apprentissage ne seront pas amortis.

L'enquête montre aussi, au travers de "Exact-Compta" considérée comme ne produisant que des prestations classiques à faible valeur ajoutée, que les produits générateurs de valeur ajoutée confèrent de la valeur à une entreprise lorsqu'ils sont significatifs en termes d'activité (10 à 20 ou 25 % du chiffre d'affaires) et en termes d'image pour l'entreprise. La valeur de ces prestations provient cependant aussi de leur place dans la stratégie et la conception du dirigeant (il peut ne s'agir que d'un "hobby") et de la part "intuitue personae" qui en découle et qui en cas de cession s'évaporerait avec le départ du dirigeant.

C'est pourquoi, c'est en lien avec les compétences du repreneur et le contexte concurrentiel que l'indicateur relatif à la spécialisation sectorielle du cabinet est

considéré comme pertinent, en particulier parce qu'il peut servir de révélateur de compétences spécifiques et de niches de marges, ou de potentiels de risques particuliers.

La spécialisation géographique est retenue surtout parce que la société est multi sites, ce qui conduit les experts à s'interroger sur les questions de coûts d'exploitation et en particulier aux temps de déplacement, qui doivent être rapprochés de la taille et de la nature des dossiers de l'entreprise.

Les indicateurs relatifs aux risques clients sont jugés discriminants, même si le repreneur peut négocier des garanties de passif, et s'interprètent en termes de seuils et compte tenu de la politique commerciale des dirigeants (et la volonté de ne pas laisser tomber un client en situation difficile, par exemple). Les seuils d'appréciation de ces risques sont très différents d'un expert à l'autre (plus de 5 ou de 10 % du chiffre d'affaires, 120 ou 180 jours de délai en compte client...). L'appréciation du risque comporterait donc une dimension subjective forte, ce qui montre que la valeur s'appréciera sur ce point en termes de marges de manœuvre possibles pour faire évoluer les relations commerciales avec les clients "à risques".

La qualité du portefeuille et l'évaluation du risque sont analysées à partir de cinq indicateurs : rotation, part de clients stables, motifs de départ, ratios de chiffre d'affaires moyen par client et par collaborateur que les experts situent sur des registres différents.

L'enquête montre que la rotation du portefeuille est considérée comme discriminante et doit faire l'objet, lorsque la rotation est forte (au delà de 10 %), d'un abattement sur la valeur de l'entreprise (sans qu'un chiffrage de la décote soit fait), là encore, en effectuant un lien avec la dynamique commerciale de l'entreprise, où l'âge de la clientèle. En effet, un portefeuille stable, dans une entreprise sans développement et une clientèle qui vieillit n'est pas significatif d'une entreprise porteuse d'avenir. Le critère de stabilité est lui aussi l'objet d'appréciations très subjectives, puisque le client est considéré comme stable lorsqu'il est présent au sein du portefeuille depuis plus de deux, trois à quatre ans ou cinq ans, selon les experts.

Les risques clients s'analysent en lien avec les motifs de départ, mais l'emploi de cet indicateur se révèle délicat, car les experts sont relativement prudents sur la difficulté à identifier les véritables motifs de départs et l'appréciation doit être clairement différenciée en fonction des motifs qui peuvent provenir de problèmes avec le cabinet et

les collaborateurs, de la concurrence - en termes de prix, de prestations - ou propres aux clients (retraite, dépôt de bilan...).

L'enquête montre ainsi que l'analyse effectuée par les experts vise à caractériser la qualité du portefeuille, sous deux angles, la sécurité et l'efficacité productive.

L'indicateur du chiffre d'affaires par client ou par dossier, ce qui peut être différent et conduire à modifier l'analyse est jugé pertinent lorsqu'il est rapproché des ratios de la profession et si les produits commercialisés correspondent à des prestations standards, ce qui n'est pas toujours le cas dans les activités de conseil. Il est surtout considéré comme significatif lorsqu'il s'éloigne fortement des tendances des entreprises comparables.

A l'inverse, l'enquête montre que l'indicateur relatif au chiffre d'affaires par collaborateur ne peut être apprécié sans référence à la conception du métier et à l'organisation de production qui a été mise en place dans l'entreprise. Le chiffre d'affaires par personne n'a en effet pas la même signification lorsque l'entreprise compte des collaborateurs spécialisés sur des fonctions spécifiques (à contenu de qualifications plus ou moins fort) et qui effectuent des tâches de "spécialistes" (spécialiste paye, fiscalité...) où lorsque les collaborateurs sont responsables d'un portefeuille dossiers qu'ils prennent en charge en quasi totalité. De plus, elle dépend de la nature des qualifications des personnels et de la place que les experts-comptables prennent en termes techniques dans les dossiers.

Ce facteur organisationnel est un élément clef d'appréciation de l'entreprise. Le modèle managérial retenu par les dirigeants peut même être considéré comme une source de non valeur pour un repreneur de la société si sa conception de la gestion est différente.

Deux options managériales apparaissent nettement, avec d'une part une organisation basée sur un collaborateur référent unique pour chaque client et une équipe qui assure les prestations techniques spécifiques en back office et d'autre part une organisation dans laquelle le client est en relation avec différents collaborateurs spécialistes dans un domaine particulier et qui interviennent en direct auprès du client.

Ces deux modèles correspondent à des cultures de gestion et des dynamiques d'entreprise différentes, elles nécessitent des profils de compétences des collaborateurs différents et des modes et processus organisationnels particuliers. De ce fait, le ratio de

chiffre d'affaires par collaborateur n'aura pas le même sens dans chacun des modèles. De manière plus générale, ces logiques correspondent à des modes de servuction qui impliquent des relations clients, mais donc aussi des modes de fidélisation différents et les indicateurs permettant d'apprécier le portefeuille, sa qualité, les risques associés ne peuvent être analysés sans référence à ces modèles managériaux.

Ces réflexions montrent que l'appréciation de la valeur d'une activité telle que celle de l'expertise comptable, n'est possible qu'en référence au modèle d'entreprise en vigueur et cette question du modèle d'entreprise concerne toutes les activités de conseil, puisqu'il s'agit d'une question de nature organisationnelle. C'est à notre sens l'un des apports majeurs de cette enquête, sur lequel nous reviendrons en conclusion générale.

Ainsi, cette première série d'informations visait initialement la dimension commerciale de l'entreprise, mais l'enquête montre clairement que dans une activité de services telle que le conseil, le processus de servuction intimement lié au produit pèse sur les conditions de création de richesse.

De ce fait, les indicateurs que nous proposons pour caractériser l'entreprise dépassent clairement la question de la caractérisation des portefeuilles clients et produits et les experts affichent vis-à-vis de "Exact-Compta" une insatisfaction. Les experts n'ont pas disposé d'information précise leur permettant de déterminer l'orientation économique qui n'était pas clairement affichée dans les documents disponibles, mais ils ont inféré un certain nombre de caractéristiques à partir des éléments qu'ils détenaient.

Dans le cas de "Exact-Compta", les experts ont en effet déduit des informations qu'ils détenaient le caractère « traditionnel » du portefeuille d'activités de la société, en donnant une priorité à l'appréciation de la production génératrice de richesse, pour le client, certes (les produits à valeur ajoutée), mais surtout pour l'entreprise, en cherchant à identifier les prestations industrialisées et reproductibles.

Le second thème relatif à l'organisation aux moyens de production comportait une première série d'informations consacrée aux moyens techniques du cabinet (hors immobilier, sur lequel les experts ne sont pas parvenus à un consensus pour déterminer s'ils devaient ou non être intégrés à l'évaluation).

L'enquête montre que les indicateurs portant sur les moyens informatiques (matériels et logiciels) permettent d'apprécier l'outil, bien qu'il manque quelques éléments

d'information, en particulier sur les solutions de maintenance et de mise à jour des systèmes. L'outil est évalué à partir de la nature des matériels et logiciels, de leur rythme de renouvellement et là encore sur les possibilités d'industrialiser les productions, de gagner en productivité et le cas échéant, sur la compatibilité des logiciels avec ceux du repreneur.

La valeur de cet outil et donc son impact sur la valeur de l'entreprise sera jugé différemment selon que l'analyse est faite dans un contexte de continuité de l'exploitation, où dans une optique de reprise du portefeuille clients, avec un repreneur qui apportera ses propres outils.

C'est pourquoi, c'est l'indicateur de la valeur d'usage qui est considéré comme significatif, dans un contexte de mutations technologiques rapides qui modifie le contenu des métiers et qui requière une capacité d'adaptation permanente de collaborateurs.

Parmi les indicateurs portant sur les logiciels, ceux relatifs aux logiciels de production sont jugés les plus pertinents par les experts, dans le but, là encore, d'identifier les outils qui assurent les prestations standardisées et ceux qui permettent les prestations de conseils. Les deux autres types d'outils (logiciels de gestion de production et de gestion commerciale) sont considérés comme moins adaptés au contexte de la PME,

Les indicateurs qui permettent d'identifier les capacités des collaborateurs à utiliser les outils informatiques et à maîtriser ces outils sont considérés comme pertinents, mais les experts estiment nécessaire d'apprécier la "mobilité intellectuelle" des collaborateurs et leurs capacités à s'investir dans les nouvelles technologies, facteurs sur lesquels ils ne disposaient pas d'informations précises dans le cas de "Exact-Compta".

De ce fait, le nombre de collaborateurs formés et qui utilisent les outils informatiques est un critère jugé pertinent permettant de présumer de la productivité, d'identifier les non valeurs provenant des collaborateurs qui ne maîtrisent pas les outils et de les distinguer de ceux qui, de part leurs fonctions, n'en ont pas l'usage. Là encore, le modèle managérial et les modes d'organisation qui en découlent doivent être pris en compte dans l'analyse de la valeur, tous les collaborateurs n'étant pas forcément tenus de maîtriser l'ensemble des outils, lorsque le modèle de gestion est construit avec une spécialisation des personnels.

Les indicateurs que nous proposons sur ces thèmes sont donc appréciés plus comme des indicateurs d'alerte sur des dysfonctionnements organisationnels ou des rigidités provenant des outils et des pratiques ou de l'état d'esprit des collaborateurs que comme des révélateurs de valeur qui peuvent déboucher de manière directe sur un montant précis qui augmente ou réduit la valeur d'une entreprise.

Les indicateurs visant à qualifier les outils techniques sont hiérarchisés en première position, suivi des indicateurs portant sur la gestion des temps et la productivité des collaborateurs, avec les réserves évoquées en matière de modèle de gestion.

Les indicateurs relatifs aux personnels eux-mêmes, qui permettent de caractériser ces salariés (données "classiques" âge, ancienneté, qualifications, mais aussi répartition des temps payés et facturés, formation) sont jugés utiles, mais l'appréciation portée par les experts dans le contexte des activités de conseil intègre le niveau de qualification et les exigences de mise à jour des connaissances des collaborateurs.

Les niveaux de formation et de qualification, ainsi que les dépenses consacrées à la formation sont bien des indicateurs jugées positivement, mais là encore avec un impact de nature qualitatif, non quantifiable. L'enquête montre que le critère du retour sur investissement de la formation, malgré un intérêt conceptuel non démenti, est considéré comme difficile à identifier. De ce fait, ce n'est pas tant le retour sur investissement qui est apprécié par les experts, même s'ils accordent pour dire que la formation joue un rôle en termes de productivité, que les effets plus qualitatifs, en termes de cohésion interne de l'équipe, d'intégration sociale et vis-à-vis de la clientèle, du service au client.

Les indicateurs proposés sont donc complétés par les experts par l'idée que l'analyse du "ressenti" des collaborateurs est un élément important, pour tenter d'identifier les attentes et appétences vis-à-vis de la formation, mais aussi de l'intérêt qu'ils en retirent, de manière directe ou indirecte, et donc que l'entreprise en obtient. L'analyse de ces indicateurs suppose donc des entretiens avec les collaborateurs qui dans le cas de notre entreprise virtuelle était impossible.

L'analyse des temps productifs et indirects et le tableau proposé adapté aux personnels d'une société d'expertise comptable était facilitée par la connaissance de ratios d'activité comparatifs disponibles au sein de la profession, ce qui n'est pas le cas de toutes les activités de conseil.

Pour autant, l'enquête montre que les évaluateurs ont, là encore, clairement articulé cette analyse avec le modèle organisationnel et managérial et fait le lien entre les différents types de temps (de management, commercial...) et leur poids relatif dans la charge de travail des différents types de personnel, pour s'attacher à identifier des cohérences managériales, des sources de dysfonctionnement ou des foyers de "non productivité".

En matière de compétences et de savoir faire, avant de proposer notre troisième série d'indicateurs portant sur les compétences de gestion et de conduite de mission des dirigeants, les compétences techniques et les capacités d'apprentissage des personnels techniques, nous avons validé l'adhésion à notre postulat sur la présence et l'usage de supports et méthodes susceptibles d'être considérés comme des révélateurs de valeur.

Cette validation, présentée dans la troisième partie du questionnaire, était obtenue dans le contexte d'une analyse de l'entreprise qui s'attachait déjà pour les experts, au travers des deux premiers thèmes qui leur étaient soumis à faire le lien entre activité, facteurs organisationnels et compétences des équipes.

C'est pourquoi, la démarche proposée qui vise à repérer les procédures et les méthodes en place qui sont utilisées de manière habituelle et qui ne sont pas vécues comme une contrainte par les personnels est donc considérée par les experts comme pertinente pour caractériser l'entreprise.

Ils estiment que tout ce qui permet une structuration de l'offre caractérise la possibilité de dépasser les limites de l'artisanat, de gagner en productivité, en efficacité, et confère une plus grande valeur à l'entreprise, sans pour autant être en capacité de chiffrer ce supplément de valeur. Le raisonnement qui sous tend l'approche consiste pour nos experts à identifier les capacités, le potentiel d'industrialisation de l'entreprise.

Dans ce cadre, les indicateurs que nous proposons, au travers de différentes méthodes et procédures en place dans l'entreprise (employées de manière habituelle ou moins fréquentes) sont donc jugés utiles à l'appréciation de l'entreprise. Ces éléments ne sont cependant pas considérés comme une finalité, ou un ensemble d'outils établis de manière définitive, mais plutôt comme des révélateurs de pratiques de bonne gestion, en matière commerciale, de management ou d'organisation de production.

De même, les indicateurs portant sur une démarche de fidélisation sont jugés utiles, à condition de les situer dans un processus plus global qui touche à la nature de la relation commerciale qui prévaut dans l'entreprise. C'est pourquoi, les indicateurs visant à caractériser la forme de la relation commerciale, le type d'interaction entre clients et collaborateurs ne sont pas jugés exhaustifs, mais considérés comme de nature à permettre d'appréhender la nature de la relation commerciale.

Il en est de même en matière de suivi des impayés, ou d'implication des collaborateurs dans la relation commerciale, qui sont considérés comme significatifs dans le contexte plus global du modèle managérial et de la place que le dirigeant accepte de déléguer dans la relation client et des appétences des collaborateurs vis-à-vis de la "chose commerciale".

En matière de gestion de production, les concepts de fiabilisation et de sécurisation des processus sont évoqués de manière prioritaire, alors que ce n'était pas notre clef d'entrée principale, mais le contexte de l'expertise comptable et du respect des règles ordinales peut être un facteur particulier à notre entreprise virtuelle qui conduit à survaloriser ces dimensions. De ce fait, nos informations sur les modalités d'affectation, de suivi des dossiers, de régulation sont considérées comme utiles, et de nature à modifier l'appréciation de la valeur d'une société.

Cette appréciation est tempérée, parce que les experts estiment que les pratiques d'un nouveau dirigeant sont susceptibles de peser sur l'organisation future et la reprise par un cabinet national ne recherchant que des parts de marchés rend même caduque l'intérêt de ces informations.

L'enquête montre aussi que les indicateurs relatifs aux procédures permettant de sécuriser les processus de production sont relativisés par l'attention qui est portée sur les risques de rigidités que les supports employés peuvent induire dans l'entreprise. Les réponses obtenues montrent que l'analyse doit là encore être reliée aux pratiques managériales et aux comportements des acteurs, collaborateurs et dirigeants, à leur capacités à apprécier une situation plus qu'à appliquer une procédure, ce qui n'est pas perceptible sans entretien et rencontre des équipes, ce qui n'était pas possible dans le cas d'une entreprise virtuelle.

Cet ensemble d'indicateurs est donc considéré comme une grille de lecture ouverte, permettant d'apprécier les pratiques de l'entreprise. Le fait de disposer de plus d'une

présentation de l'organisation de la société pour réaliser un "dossier-type" ou une "affaire-type" est de nature à permettre d'apprécier le fonctionnement de l'entreprise, les répartitions de tâches, les modes de régulation et de qualifier les relations de servuction, cette clef d'entrée pouvant même être fédératrice de la lecture de l'organisation et des procédures en usage dans l'entreprise.

Les indicateurs de qualité des prestations, de productivité, et de sécurité, jugés nécessaires étaient présentés successivement sous l'angle des compétences des dirigeants, du management, puis des personnels productifs. Les réponses obtenues des experts montrent que l'approche pourrait être facilitée en recourant à la présentation d'une démarche sur un "dossier-type" permettant aux évaluateurs d'appréhender les produits et prestations proposés et de faire le lien avec les notions de valeur ajoutée. Une telle approche est en outre généralisable à l'ensemble des activités de conseil.

Un dernier aspect ressort enfin de l'enquête, qui porte sur l'absence d'indicateur dans notre grille de lecture sur les réseaux des dirigeants et leur impact sur l'entreprise, alors que cette dimension est considérée comme significative de valeur par les experts.

En conclusion du chapitre 2

Au terme de ce chapitre, nous pouvons donc considérer que les deux enquêtes successives conduites à partir de la société virtuelle "Exact-Compta" permettent de qualifier de manière relativement précise la société, puisque les experts sont parvenus à présenter un certain nombre de jugements, ou à défaut, différentes interrogations sur la situation de l'entreprise.

L'ensemble de ces réponses a donc bien permis de disposer d'une analyse critique des indicateurs que nous avons définis à partir du corpus théorique issu de l'abondante réflexion sur les différentes conceptions de l'immatériel que nous avons exploitée.

Sur la base d'une approche « concrète » bien que portant sur une société qu'il nous a fallu constituer de toute pièce, nous avons été confronté à la nécessité de produire des indicateurs explicites pour que les experts disposent d'un ensemble de données suffisamment précises pour dépasser le discours conceptuel sur l'évaluation et que nous puissions obtenir de leur part leur analyse de praticien.

Cette analyse critique, produite lors de l'évaluation de "Exact-Compta", nous a permis d'apprécier la plus ou moins grande pertinence de chacun des indicateurs que nous avons construits et de mettre en perspective les résultats obtenus grâce aux réflexions formulées par les experts qui ont accepté de dévoiler une part de leurs modes de réflexion et leurs logiques d'analyses de la valeur de l'entreprise.

Les résultats obtenus montrent que la grille d'indicateurs que nous avons établie peut être améliorée de manière significative sur un certain nombre de points. La base conceptuelle nous paraît cependant suffisamment robuste pour assurer un fil conducteur permettant une analyse critique de la valeur d'une petite entreprise au travers des trois séries de critères proposées, dès lors que l'auditeur qui les utilise le fait, comme cela a été le cas pour les experts sollicités, en s'attachant à un fil conducteur qui vise à identifier « la philosophie managériale » sur laquelle l'entreprise a été constituée.

En cela, le processus d'évaluation dépasse pour partie de la démarche d'audit que nous avons retenue. Même si la démarche consiste bien toujours à identifier la présence ou l'absence d'un certain nombre de critères, en effet, elle requière de la part de l'évaluateur la nécessité de mettre en perspective ces critères avec les dimensions organisationnelles qui découle du modèle managérial en vigueur dans la société.

Au terme de ces travaux, à partir de notre approche de la valeur de "Exact-Compta", nous allons maintenant revenir en conclusion générale sur les hypothèses que nous avons posées et les apports et enseignements qui peuvent être tirés de cette recherche.

Conclusion générale

Au terme de cette thèse, à partir de notre démarche de type monographique des processus d'évaluation et des résultats obtenus sur l'entreprise virtuelle que nous avons conçue, nous avons obtenu un ensemble de jugements sur les indicateurs que nous avons établis sur la base des différentes approches des dimensions immatérielles et appliquées à la PME.

Nous pensons disposer maintenant d'un certain nombre d'éléments qui permettent d'améliorer l'appréciation de la valeur de la PME de conseil, à partir d'une démarche qui peut offrir des clefs de lecture qui dépassent la simple "check list" d'indicateurs. En

prenant appui sur les hypothèses sur lesquelles nous avons engagé notre réflexion, nous allons donc proposer une réinterprétation de notre grille de lecture de la PME de conseil, à partir des éléments qui peuvent être généralisables sur la base des résultats de notre enquête. Nous évaluerons ensuite les limites de ces travaux.

Dans un premier temps, **nous allons tout d'abord revenir sur les hypothèses que nous avons posées afin d'en vérifier la validité.** La démarche que nous avons définie avait pour but de valider ou d'infirmer les deux hypothèses suivantes :

- La valeur d'une entreprise de conseil peut être modifiée, à la hausse ou à la baisse, lorsqu'il est possible d'identifier de manière précise la présence ou l'absence des capacités qui doivent être mobilisées dans l'acte de production et de commercialisation des prestations fournies au marché.
- Ces capacités productives, définies comme des actifs immatériels tels que l'organisation, les savoir-faire, les compétences distinctives que détient l'entreprise, peuvent être recensées sous forme d'indicateurs permettant de caractériser la présence (ou l'absence) d'un potentiel durable de création de richesse.

Au terme de notre démarche, nous allons montrer que nous pouvons considérer valides ces deux hypothèses, sous réserve d'un certain nombre de remarques.

La première hypothèse est, à notre sens, validée au terme des deux phases d'évaluation que nous avons mises en place, en ce qui concerne "Exact-Compta", d'une part, mais aussi de manière plus générale pour les entreprises de conseil.

En ce qui concerne "Exact-Compta", la valeur donnée par le premier groupe d'experts (membres de la CCEF) à partir des outils usuels d'évaluation, qui débouchaient sur une estimation de 900 à 970 K€ est dans le cas présent fortement minorée dans la seconde phase par les experts-comptables, lorsqu'il s'agit d'acquérir l'entreprise pour en faire un outil de travail, compte tenu des éléments d'appréciation qui leur étaient proposés.

En revanche, la société est estimée à 900 K€ ou plus dans le cas d'un rachat de portefeuille, dans un contexte différent qui est celui du rachat de part de marchés, qui tient compte alors surtout de contraintes externes, pour l'essentiel indépendantes des caractéristiques de l'entreprise qui fait l'objet de l'évaluation.

De manière plus générale, les experts interrogés montrent les éléments sur lesquels s'appuyer pour apprécier l'entreprise et la nature des indicateurs qui peuvent contribuer

à faire évoluer l'appréciation d'une société. Le concept de capacités productives que nous proposons a été apprécié d'une manière plus structurante que celle que nous proposons.

C'est pourquoi, la seconde hypothèse est à notre sens validée elle aussi. Le concept de capacités productives et l'appréciation à partir d'indicateurs visant à les caractériser sont bien perçus comme des facteurs clef de l'évaluation de la petite entreprise de conseil par les experts sollicités. Les experts confèrent une valeur opérationnelle certaine à l'approche que nous leur avons soumise. Il est possible, ainsi que nous le pensions, de recenser les capacités productives d'une entreprise de conseils, sous forme d'indicateurs permettant de caractériser les compétences de l'entreprise, d'identifier des compétences (ou leur absence) et donc des capacités à créer de la richesse dans le futur.

Deux enseignements principaux peuvent être tirés de ces travaux. Le premier porte sur l'appréciation des processus productifs de l'entreprise et le degré de standardisation qu'elle a mis en place. Le second porte sur l'intérêt d'apprécier les capacités organisationnelles en référence au modèle managérial.

Les résultats de notre recherche montrent en effet en premier lieu que pour appréhender cette notion de capacités productives appliquée aux activités de conseil, il est souhaitable d'identifier en préalable le portefeuille de prestations proposées par l'entreprise, de distinguer entre les prestations de base et les prestations de conseil et surtout de distinguer parmi le portefeuille d'activités, entre :

- Celles qui permettent une chaîne de production qui peut être standardisée et donner lieu à recherche d'économies d'échelle, de productivité, ce qui correspond à un véritable processus industriel. Cette partie du fond de commerce de l'entreprise peut être caractérisée à partir du déroulement d'un dossier type. Dès lors que les processus seront jugés suffisamment efficaces, sur cette partie de l'activité, la transmission pose en principe des difficultés limitées, tant que le repreneur ne remet pas l'organisation ou la stratégie en cause.
- Celles qui en revanche nécessitent des compétences distinctives qui peuvent être détenues dans la société d'expertise comptable par le membre de l'Ordre, ou de manière plus large, dans la société de conseils, au dirigeant, ou à certains salariés. Si ces compétences requièrent la présence de méthodes, de processus productifs qu'il faut

identifier, la dimension “artisanale”, les coûts cachés qui résulteraient de la réalisation de prestations « prototypes » sans possibilités de reproduction ultérieure, ainsi que la dépendance de un ou plusieurs hommes clefs pour réaliser la fabrication nécessite en outre des investigations spécifiques. Il est alors nécessaire d’identifier les risques de dépréciation du fond de commerce qui pourraient découler du départ du dirigeant en place ou de salariés fortement liés au chef d’entreprise détenant ces compétences clefs qui pourraient quitter l’entreprise à l’occasion de la cession.

Une telle démarche d’évaluation offre à notre sens un processus structurant d’analyse de l’entreprise, qui permet d’apprécier sa valeur avec un fil conducteur plus pertinent que la méthodologie qui relève de la « check list ».

Elle permet de considérer par ailleurs le fait que ce n’est pas tant la dimension patrimoniale et la nécessité de repérer des éléments qui peuvent faire l’objet d’une comptabilisation à l’actif d’un bilan, qui importent, que leur intérêt du point de vue organisationnel pour créer de la richesse de manière durable.

Les indicateurs que nous proposons pour apprécier les capacités productives et leur détention par l’entreprise ont par ailleurs été discutés, ce qui était bien l’objet de ces travaux, puisque l’un des objectifs était de retenir dans la multiplicité d’indicateurs disponibles les critères les plus discriminants de la valeur dans la petite entreprise. L’analyse conduite par les experts et les remarques formulées montrent que l’appréciation portée sur les indicateurs, à partir de la monographie de “Exact-Compta”, permet une hiérarchisation des indicateurs sous une forme relative et non de manière absolue.

Notre ambition de proposer une série d’indicateurs de type universel pour apprécier la notion de capacités productives est donc pour partie remise en cause.

Les résultats de l’enquête, les discussions, la lecture que les experts ont fait de notre grille de lecture montrent cependant aussi que l’analyse de la démarche productive doit être effectuée en cohérence avec le modèle managérial de l’entreprise.

Les deux options managériales que nous avons identifiées lors de l’enquête (la première avec un collaborateur référent pour chaque client, la seconde avec des collaborateurs spécialisés et qui deviennent les interlocuteurs du client en fonction de ses besoins) renvoient à des cultures et des profils de compétences associés qui peuvent devenir

exclusifs l'un de l'autre. Les réponses données par les experts montrent que dans une démarche d'évaluation cette dimension devrait être appréciée en priorité, car elle structure toute l'analyse de l'organisation de production de l'entreprise.

Ces résultats nous conduisent donc à revoir notre proposition initiale et à structurer une grille de lecture, qui peut être organisée :

- Autour de la notion de démarche productive en distinguant les activités standardisées et les autres ;
- démarche productive qui devra être appréciée en fonction de la culture d'entreprise et des modes d'organisation en place, en lien avec les processus de fidélisation du client et le mode de servuction adaptés aux marchés et aux ambitions de l'entreprise.

Ces deux aspects sont complémentaires pour donner un sens au processus de valorisation de l'entreprise et caractériser des facteurs de valeur ou de non valeur qui ne peuvent, dans la petite entreprise, s'apprécier indépendamment du dirigeant qui est à l'origine d'une démarche entrepreneuriale qui lui est propre.

La possibilité de pouvoir caractériser le modèle managérial permet dans un contexte de cession une analyse comparative avec le modèle managérial du repreneur éventuel. Cette possibilité est donc de nature à identifier une valeur ou une non valeur relative, en fonction de la proximité des deux modèles, celui du cédant et celui de l'acquéreur et serait de nature à éliminer une cause d'échec dans les processus de reprise d'entreprise.

Une telle démarche d'évaluation n'est à notre sens pas spécifique à la société d'expertise comptable, mais concerne le champ de toutes les activités de conseils. L'enquête montre clairement, à notre sens, que l'appréciation du processus productif et des relations clients qui en découlent en terme d'organisation, mais aussi de fidélisation, et donc la valeur de la petite entreprise qui est valorisée par un repreneur qui cherche un outil de travail, dépend préalablement de la proximité culturelle du futur repreneur vis-à-vis de l'un de ces modes d'organisation. Dans le cas contraire, il lui sera préférable de s'abstenir.

La grille de lecture de la valeur de la petite entreprise de conseil que nous proposons au terme de cette thèse peut être reconstruite à partir d'une analyse de la démarche

productive de l'entreprise permettant une appréciation plus structurante de la dynamique entrepreneuriale.

Nous ne reprendrons pas ici de manière détaillée les différents tableaux que nous avons déjà présentés, mais proposons l'ossature de la grille de lecture que nous pouvons retenir au terme de ces travaux. Cette grille de lecture est réinterprétée à partir de l'analyse des réponses obtenues, en prenant appui sur la logique générale d'ensemble que nous avons initialement établie en trois thèmes, pour caractériser l'immatériel et portant sur :

- Le portefeuille, ainsi que sur les relations et prestations réalisées avec la clientèle ;
- l'organisation et les moyens de production (moyens techniques, leur utilisation et le degré de maîtrise de ces outils par le personnel) ;
- la maîtrise des compétences par le personnel. Ce dernier thème vise à permettre d'apprécier les capacités de l'entreprise à détenir de manière durable des savoir-faire.

Ces thèmes ne pourront cependant être appréciés sans une étape préalable nécessaire pour identifier le modèle managérial et le degré de reproductibilité et de standardisation qui sous tend le processus de servuction, à partir de la distinction entre les prestations industrialisées et industrialisables et les autres.

Sur la base de cette première étape, il sera possible ensuite d'apprécier le potentiel de valeur de l'entreprise en termes de portefeuille clients, de qualité, de risques et la capacité de fidélisation de la clientèle.

L'évaluation de l'entreprise serait ainsi effectuée non pas sous l'angle de la valeur ajoutée créée (ou de la distinction que nous avons proposée initialement entre prestations de base et prestations à valeur ajoutée), mais, en considérant les modes de mise en marché et de fidélisation du portefeuille.

C'est donc au travers de la caractérisation du processus de production de l'entreprise, de l'organisation mise en œuvre au quotidien par le personnel et les dirigeants, depuis la négociation jusqu'à la facturation et l'encaissement, pour une affaire, un dossier type ou un client type que le modèle managérial en place pourra être apprécié.

Nous avons vu en introduction que tout processus d'évaluation est orienté et que la définition d'une valeur est subjective, en fonction de critères propres au cédant et à

l'acquéreur. Du point de vue de l'acquéreur, cette enquête montre une typologie d'acquéreurs, en distinguant :

- Les sociétés en recherche de parts de marchés, que le portefeuille clients intéressera prioritairement, tandis que la culture d'entreprise et les modes opératoires ne font pas partie de leurs préoccupations, puisque ces sociétés nationales mettront rapidement en place leurs propres processus de production ;
- les repreneurs qui recherchent un outil de travail, qui identifient en revanche une forte « proximité » managériale, et qui disposeraient ainsi d'une grille d'analyse des indicateurs leur permettant d'apprécier la nature des prestations commercialisées, mais aussi de qualifier les risques et potentiels de création de richesse ;
- les repreneurs que la très faible « proximité » culturelle devrait conduire à interrompre l'évaluation. L'un des enseignements des résultats de cette enquête porte sur le fait si le modèle en place dans l'entreprise (interlocuteur référent, par exemple) ne convient pas au repreneur, la non valeur pour lui sera forte et il est préférable qu'il abandonne le projet d'acquisition de cette société.

Pour les seconds, en particulier, l'analyse de la valeur commerciale, en termes de portefeuille clients et de prestations proposées par la société de conseil peut alors être qualifiée à partir des indicateurs validés lors de notre enquête et repris dans le tableau suivant.

Tableau 189 : Grille de lecture premier thème

Grille de lecture des actifs immatériels de la PME de conseil
Premier thème : Les données relatives au portefeuille clients et aux prestations vendues, en termes de risques et de nature des prestations commercialisées
1 - <u>Répartition de l'activité (et le chiffre d'affaires correspondant) à partir de la distinction, pour chaque activité, gamme de produits ou de prestations, entre</u> - prestations industrialisées, faisant l'objet de processus standardisés - prestations standardisables (qui peuvent faire l'objet de processus standardisés) - autres prestations « sur mesure », vendues une fois, de type « artisanal »
2 - <u>Indicateurs portant sur l'analyse de la qualité du portefeuille et des risques, en termes</u> 21 - de défaillance et d'impayés (en lien avec les impayés, les provisions, la balance Agée...), 22 - de fidélisation, de déperdition de clientèle (de départs et de motifs de départs, en lien avec la rotation du portefeuille et la dynamique de développement, de croissance ou non de l'activité) 23 - en termes de répartition sectorielle de l'activité (et géographique, en particulier lorsque l'entreprise est nationale)
3 - <u>Indicateurs relatifs à la richesse créée, en lien avec</u> 31 - le niveau de résultat dégagé par la société, la rémunération des dirigeants, 32 - la capacité de l'entreprise à facturer ses prestations
4 - <u>Indicateur supplémentaire</u> description du processus de production, de l'organisation de l'entreprise mise en œuvre selon le cas pour une affaire, un dossier type ou un client type

La répartition de l'activité (et le chiffre d'affaires correspondant) à partir de la distinction, pour chaque activité exercée, gamme de produits ou de prestations, entre :

- Prestations industrialisées, faisant l'objet de processus standardisés ;
- prestations standardisables (qui peuvent faire l'objet de processus standardisés) ;
- et autres prestations "sur mesure", vendues une fois, de type "artisanal".

Cette approche sera bien évidemment intégrée dans un cadre plus large qui porte sur la stratégie de l'entreprise, les orientations de développement de la société, qui peuvent être appréciées, qualifiées, au regard de la caractérisation de ces activités, là encore, en termes de valeur en fonction des orientations et compétences spécifiques au repreneur de l'entreprise. Un écart trop important entre ses orientations et compétences et celles de l'entreprise devient un facteur de non valeur, dans la petite entreprise, puisque le repreneur ne pourra pas toujours s'en saisir ultérieurement pour créer de la richesse.

Les indicateurs portant sur l'analyse de la qualité du portefeuille et des risques, sont bien évidemment conservés car jugés significatifs pour caractériser les capacités de l'entreprise :

- À maîtriser les règlements, à limiter les conséquences des risques de défaillances et d'impayés (en lien avec les délais clients, les provisions, la balance Agée...) ;
- à fidéliser, renouveler le portefeuille, limiter les déperditions de clientèle (compte tenu des départs et des motifs de départs, en lien avec la rotation du portefeuille et la dynamique de développement, de croissance ou non de l'activité) ;
- à raisonner en termes de risques au regard de la répartition sectorielle de l'activité (et géographique, en particulier lorsque l'entreprise est multi sites).

De même, sont conservés les indicateurs relatifs à la richesse créée, en lien avec :

- Le niveau de résultat dégagé par la société, la rémunération des dirigeants ;
- la capacité de l'entreprise à facturer ses prestations.

Il n'y a pas d'obstacle à notre sens pour que ces indicateurs s'appliquent pour apprécier de manière plus générale les petites sociétés de conseil dans leur ensemble, dès lors que les préoccupations de l'évaluateur seront identiques, même si elles portent sur un domaine d'activité différent.

Les deux modèles managériaux que nous avons identifiés et les personnels au contact des clients (collaborateurs référent ou interlocuteurs multiples spécialisés) peuvent, à notre sens, être repris pour qualifier l'organisation et la culture en place dans une entreprise pour toutes les activités de conseil et pour reconnaître une plus ou moins grande proximité avec la logique d'un repreneur potentiel.

Le deuxième thème portant sur l'organisation et les moyens de production s'articule bien évidemment avec la culture managériale en place dans l'entreprise qui fait l'objet de l'évaluation.

Nous avons proposé initialement :

- Une évaluation des moyens techniques de production, de leur utilisation et du degré de maîtrise de ces outils ;
- une caractérisation des profils de compétences des personnels.

Cette grille de lecture ne pourra donc s'apprécier sans tenir compte du modèle organisationnel et la dynamique d'entreprise, les capacités d'innovation de l'entreprise, leur « appropriation » par les salariés ne peuvent s'analyser sans référence à ce modèle.

C'est pourquoi, nous pouvons reprendre la grille proposée dans le cadre de notre enquête, avec quelques ajustements, pour intégrer en particulier une approche de la résistance au changement des équipes en place.

Tableau 190 : Grille de lecture deuxième thème

Grille de lecture des actifs immatériels de la PME de conseil

Deuxième thème : Les données relatives à l'organisation et aux moyens de production

1 - Indicateurs sur les équipements matériels, le parc informatique, les logiciels, les caractéristiques des matériels et leur usages en lien, pour les utilisateurs réguliers, avec la résistance au changement des personnels :

- 14 - la gestion de production,
- 15 - la production,
- 16 - la gestion et le suivi commercial.

2 - Indicateurs relatifs aux profils professionnels du personnel

- 21 - l'organigramme et la spécialisation éventuelle sur certains types de tâches, fonctions ou de clientèle,
- 22 - les données sur les niveaux de formation de qualifications,
- 23 - les informations sur l'âge et l'ancienneté,
- 24 - le contenu du plan de formation de la société (plan pluri annuel).

3 - Indicateurs relatifs au temps de présence et aux temps productifs

- payés, travaillés et nature des temps travaillés pour chaque salarié) :
- 31 - en production,
- 32 - en gestion de production,
- 33 - en formation et auto formation,
- 34 - en relation client

4 - Indicateur supplémentaire portant sur l'organisation et la logique d'entreprise des dirigeants, intégré dans un cadre plus général qui porte sur la culture d'entreprise, la « philosophie » de management du dirigeant en place.

Dans ce cadre, les indicateurs relatifs aux équipements matériels, au parc informatique, aux logiciels sont conservés de manière à caractériser la qualité technique de l'outil (ou son obsolescence), en maintenant la distinction entre :

- Gestion de production ;
- production ;
- et gestion, suivi commercial.

Ainsi, les indicateurs relatifs à l'utilisation, l'usage par les personnels, réguliers ou non, en lien avec les caractéristiques techniques de ces outils peuvent être conservés, de même que les informations permettant d'apprécier les formations suivies et le degré de résistance au changement des personnels.

Les experts ont jugé que la présence et l'usage d'outils de gestion de production sont des caractéristiques moins discriminantes dans une petite entreprise, du fait de la capacité du dirigeant à appréhender l'ensemble de l'activité de l'entreprise. De ce fait, la présence d'outils de gestion de production n'est pas forcément le gage d'un supplément de valeur dans la petite entreprise, pas plus que son absence n'est toujours synonyme de moindre valeur.

Nous aurions tendance cependant à conserver ces indicateurs, dans une perspective de moyen terme, dans le cas de figure d'une entreprise à potentiel de croissance. La présence de tels outils serait alors significative d'une possibilité de faciliter le développement.

Les indicateurs relatifs aux profils professionnels du personnel peuvent être complétés par une grille de répartition des tâches au sein de l'entreprise, en lien avec :

- L'organigramme et la spécialisation éventuelle sur certains types de tâches, fonctions ou de clientèles ;
- les données sur les niveaux de formation, de qualification des personnels ;
- les informations sur l'âge et l'ancienneté ;
- le contenu du plan de formation.

Sont donc aussi conservés les indicateurs relatifs au temps de présence et aux temps productifs (temps payés, travaillés et nature des temps travaillés pour chaque salarié) :

- En production ;

- en gestion de production ;
- en formation et auto formation ;
- en relation client.

Nous devons cependant rappeler de nouveau que les résultats de nos travaux montrent que ces indicateurs doivent être appréciés de manière contextualisée, en fonction du modèle managérial en vigueur (collaborateur référent unique pour chaque client ou personnel au contact spécialiste sollicité selon les besoins de chaque client) et des profils de compétences et qualifications requis pour chaque collaborateur.

En ce qui concerne le troisième thème de ce questionnaire portant sur les compétences et savoir-faire, la problématique de la sécurisation est apparue nettement au travers des réponses à notre enquête .

Nous proposons initialement quatre types de capacités, compétences et savoir-faire :

- Les compétences de gestion des dirigeants ;
- les compétences de conduite de mission des dirigeants et des cadres de direction ;
- les compétences techniques (en production) des personnels techniques ;
- les capacités d'apprentissage des collaborateurs.

Tableau 191 : Grille de lecture troisième thème

Grille de lecture des actifs immatériels de la PME de conseil
Troisième thème portant sur les données relatives aux compétences et savoir-faire

1 - Indicateurs portant sur les compétences et savoir-faire de gestion

11 - capacités commerciales :

- 111 - capacités à définir une démarche d'action commerciale (un plan d'action)
- 112 - capacité à élaborer une offre, à élaborer des prestations adaptées à chaque type de clientèle
- 113 - capacités à établir un devis, à estimer des temps, à formaliser les cahiers des charges
- 114 - capacités à gérer les litiges, à encaisser les f.
- 115 - réseaux de l'entreprise
- 116 - réseaux des dirigeants

12 - capacités managériales :

- 121 - capacités à encadrer et à définir un plan d'évolution au sein du cabinet,
- 122 - capacités à répartir un portefeuille de dossiers et/ou de clients
- 123 - capacités à réguler en fonction du déroulement des dossiers,
- 124 - capacités à sécuriser les dossiers

2 - Indicateurs portant sur les compétences et savoir-faire de gestion du personnel d'encadrement

- 21 - capacités à mettre en oeuvre les prestations et à réguler en fonction des difficultés
- 22 - capacités à sécuriser ; suivre un dossier, un client, contrôler la qualité des prestations
- 23 - capacités à encadrer, à accompagner le personnel de production

3 - Indicateurs relatifs aux compétences et savoir-faire et moyens du personnel de production

- 31 - capacités à traiter les problèmes rencontrés, à gérer les délais, à alerter l'encadrement,
- 32 - selon le contexte, en lien avec le système de co production de services mis en place, capacités à encadrer, à former le personnel chez les clients, à expliquer les problèmes et les correctifs à apporter,
- 33 - capacités à fidéliser la clientèle
- 34 - niveaux de délégation et degré d'autonomie des personnels

4 - Indicateurs concernant les « capacités d'apprentissage » du personnel

- 41 - modalités d'apprentissage du personnel
- 42 - modalités d'apprentissage et de tutorat destinées aux nouveaux salariés

Ce thème, qui constituait un élément central de notre approche, comporte là encore désormais un aspect qui est intégré en préalable dans la dimension productive au travers de l'appréciation qui doit être portée sur le modèle managérial de l'entreprise pour caractériser le processus de production pour une affaire ou un client type.

Néanmoins, il est souhaitable, ainsi que le montrent les réponses données par les experts d'apprécier de manière précise les modalités relatives à la gestion commerciale et à la gestion des personnels et les potentiels de création durable de valeur de l'entreprise.

Les indicateurs portant sur les compétences et savoir-faire de gestion se déclinent donc de manière complémentaire en termes de capacités commerciales et capacités managériales, ainsi qu'en termes de supports et méthodes dont dispose l'entreprise et leur utilisation effective.

Les résultats de l'enquête permettent de proposer des indicateurs relatifs aux capacités commerciales qui peuvent être abordés sous plusieurs aspects, en lien avec la politique de développement de l'entreprise et qui portent sur :

- Les capacités à définir une démarche, un plan d'actions commerciales et qui permettent de qualifier la position de l'entreprise sur le marché ;

- les capacités à élaborer une offre, à élaborer des prestations adaptées à chaque type de clientèle et à disposer d'un ensemble de couples (marchés x produits) adaptés à la demande ;
- les capacités à établir des devis, à estimer des temps et une facturation, à formaliser les cahiers des charges, sur la présence de supports susceptibles de permettre d'établir des documents de ce type, en lien avec les démarches qualité présentes dans l'entreprise ;
- les capacités à gérer les litiges, à encaisser les factures.

La préoccupation de l'image et de la marque de la société exprimée par les experts, malgré sa petite taille, qui nous avait initialement conduit à exclure cet aspect en termes d'indicateurs, nous conduit à ajouter une dimension permettant d'apprécier une valeur d'identité de l'entreprise, au travers de deux indicateurs qui permettent d'identifier les réseaux dont disposent les dirigeants ou ceux sur lesquels ils s'appuient et de distinguer :

- Réseaux, labels et références externes, qui donnent une image, une caution de qualité à l'entreprise ;
- réseaux personnels des dirigeants actuels, qui peuvent être remis en question à l'occasion de la cession de la société.

Les capacités managériales, sont des données qui sont conservées dans notre grille et qui relèvent en particulier de la démarche de sécurisation des activités et du portefeuille clients de la société évaluée et qui portent :

- Sur les capacités à définir une organisation et à la faire vivre, à encadrer le personnel, en lien avec la philosophie de gestion des dirigeants que nous évoquions précédemment et la culture d'entreprise qui est en jeu dans l'entreprise ;
- sur les capacités à répartir le portefeuille de dossiers et/ou de clients et à réguler en fonction du déroulement des dossiers.

Les indicateurs portant sur les compétences et savoir-faire de gestion de production du personnel d'encadrement sont conservés là encore, en lien avec la logique d'organisation de l'entreprise.

Il s'agit des capacités :

- À mettre en oeuvre les prestations et à réguler en fonction des difficultés ;
- à sécuriser et suivre un dossier, un client, contrôler la qualité des prestations ;
- et, en ce qui concerne l'encadrement intermédiaire, à encadrer le personnel de production.

Les indicateurs relatifs aux compétences et savoir-faire et moyens du personnel en production, enfin, portent sur les capacités :

- À traiter les problèmes rencontrés, à gérer les délais, à alerter l'encadrement ;
- et dans une démarche de coproduction, si le contexte s'y prête, à encadrer, former, le personnel de son client, expliquer les problèmes au client et les correctifs à apporter ;
- à fidéliser la clientèle.

Bien évidemment, chacune de ces dimensions ne peut être appréciée, là encore, qu'en relation avec le modèle managérial et le niveau d'autonomie que le dirigeant actuel de la société accepte de déléguer et en lien avec celui que vise un acquéreur potentiel.

Les réponses de l'enquête montrent en outre que l'évaluation de ces facteurs de valeur ou de non valeur est effectuée par les experts à partir de ces indicateurs, mais en s'attachant à détecter des éléments qui permettent une sécurisation des activités et de la démarche productive et commerciale, depuis les premiers contacts avec un client jusqu'à l'encaissement des honoraires et la relance d'un nouveau dossier avec ce client.

C'est pourquoi nous considérons que l'un des autres enseignements de ces travaux est de montrer que la lecture des indicateurs peut être effectuée sous l'angle des capacités à sécuriser l'entreprise. Un tel angle permet de structurer l'analyse, mais aussi d'identifier le potentiel de valeur à partir de l'appréciation qui pourra être portée sur les capacités des collaborateurs à vendre et produire, mais aussi à limiter les risques (de non qualité, d'impayés, de pertes de clientèle, par exemple).

Le dernier aspect que nous proposons dans notre approche initiale touchait aux capacités d'apprentissage du personnel. Sur ce dernier registre, nous conservons les indicateurs relatifs aux modalités d'apprentissage du personnel et d'accompagnement des nouveaux salariés, et en particulier :

- Les modalités d'apprentissage du personnel ;

- les modalités d'encadrement, de tutorat, destinées aux nouveaux salariés.

Ce troisième thème a permis de caractériser les capacités de création de richesse de la société virtuelle d'expertise comptable, mais la spécificité de ce secteur d'activité n'est pas à notre sens un obstacle à une généralisation à l'ensemble des activités de conseils, y compris en ce qui concerne la question de la marque où, s'agissant d'une petite entreprise, de ce que nous qualifions d'identité au travers des réseaux et labels de la société.

Si les labels évoqués dans le cas de l'expertise comptable sont spécifiques à la profession, de manière plus générale dans les activités de conseils, ainsi que le montre l'enquête. Pour les experts, l'adhésion à un réseau national est gage de la présence et du respect de certaines pratiques et procédures. Un facteur de valeur de l'entreprise peut ainsi résulter de son appartenance à un réseau professionnel spécifique à la profession exercée.

Il peut en être de même dans un certain nombre d'activités de conseils et il sera donc souhaitable dans le cadre d'un processus d'évaluation d'identifier les réseaux professionnels qui peuvent exister dans chaque activité, sur leurs apports, en termes d'image, de procédures, de certification... A titre d'illustration, on peut évoquer une activité non réglementée telle que le coaching qui éprouve le besoin de mettre en place en France des structures professionnelles en vue d'accréditer, de certifier, d'agrèer, des pratiques professionnelles et de montrer ainsi le respect d'un certain nombre de principes techniques ou déontologiques. Le fait qu'une entreprise adhère à l'un de ces groupements devraient lui conférer une valeur supplémentaire qui dépasse le fait de « rassurer » le client.

Il en est de même en ce qui concerne les réseaux personnels des dirigeants, qui permettent de « positionner » une identité à la petite entreprise de conseils, et il sera nécessaire de s'interroger sur les raisons de l'adhésion ou de l'appartenance formelle ou informelle des dirigeants à un certain nombre de ces réseaux de l'entreprise et à leur personnalisation, à la possibilité de dépasser le caractère individuel lié à la personnalité du dirigeant au sein de ces réseaux. On peut à titre d'exemple, dans une autre activité telle que la formation continue, évoquer l'adhésion du dirigeant à un réseau tel que celui des DCF (à la Fédération nationale des Dirigeants commerciaux de France) et l'on ne

peut manquer de conseiller à l'acquéreur potentiel de l'entreprise de s'interroger sur l'intérêt de poursuivre une telle adhésion.

L'appréciation de cette dimension est donc vraisemblablement généralisable et l'emploi de tels indicateurs est transposable à l'ensemble des activités de conseil, en tenant compte de la nature des structures professionnelles présentes dans chaque activité.

Au final, nous disposons donc d'une démarche d'évaluation qui permet de donner un sens qualitatif à la grille de lecture que nous avons établie.

Appliqué à "Exact-Compta", nous avons vu que deux modèles organisationnels, deux options étaient possibles, qui "véhiculent" des logiques d'entreprise différentes. Il en découlent des modes d'organisation, des qualifications et compétences des collaborateurs distinctives différentes, selon que le dirigeant conçoit la relation avec le client sous l'angle du "guichet unique" d'accueil, avec un seul collaborateur référent pour chaque client où sous l'angle d'une prestation d'ensemble, avec la possibilité pour chaque client d'entrer directement en relation avec des collaborateurs spécialisés dans des domaines particuliers (paye, fiscalité...) en fonction des besoins. Nous pouvons estimer qu'il sera difficile de faire l'impasse sur le modèle managérial et notre grille de lecture, présentée en vis-à-vis, doit être utilisée après avoir déterminé le modèle en vigueur dans l'entreprise.

Cette grille, qui a par ailleurs été affinée par l'expérimentation, est donc ainsi constituée d'une quarantaine d'indicateurs qui permettent bien d'apprécier les dimensions que nous avons considérées comme significatives des dimensions immatérielles de la petite entreprise de conseil et qui intègrent les spécificités que confèrent une petite taille à l'entreprise.

Si la question de l'identification de l'entreprise à son dirigeant que notre première enquête avait soulevée et que le premier groupe d'experts estimait entre 6-7 et 15 salariés n'est pas forcément complètement résolue lorsque la taille est très faible (ce n'était pas le cas de "Exact-Compta" qui comptait 20 salariés), un certain nombre d'éléments permettent de mieux apprécier le facteur « personnel » lié au dirigeant, en particulier, du fait :

- Des caractéristiques des activités, en repérant celles qui découlent directement des compétences du dirigeant et qui ne sont pas détenues par d'autres collaborateurs et en distinguant les activités « industrialisées » et les activités non reproductibles ;
- de la relation directe du dirigeant avec les clients, identifiant le mode de coproduction de service et le degré de délégation et d'autonomie des collaborateurs avec chaque client ;
- des réseaux personnels du dirigeant et de l'engagement de celui-ci dans les instances de la profession.

Outre la grille d'indicateurs, la présence d'une démarche permettant de qualifier le modèle managérial et de distinguer parmi les processus productifs ceux qui sont industrialisés des autres est de nature à permettre à un évaluateur d'appréhender plus facilement le processus d'évaluation d'une PME, l'enquête ayant montré que la présentation d'une démarche sur un dossier-type ou une affaire-type était de nature à apprécier plus efficacement cette démarche.

Il reste toutefois un aspect sur lequel nous n'avons pas pu déboucher de manière concrète, celui de la prise en compte en termes quantitatifs de ces indicateurs sur la valeur de l'entreprise.

Nous constatons que le montant qui a été défini à partir des méthodes classiques de valorisation fait l'objet d'un consensus, de même que l'application des indicateurs que nous proposons fait consensus pour déprécier l'entreprise. En revanche, les experts n'ont pas pu produire une estimation précise de l'impact de ces facteurs sur la valeur de l'entreprise.

Nous considérons de ce fait que ces indicateurs offrent une clef de lecture complémentaire aux méthodes actuelles permettant de donner une valeur à l'entreprise.

Notre grille apporte une dimension plus qualitative en s'attachant à déterminer le modèle managérial, clef d'entrée essentiel dans la petite entreprise qui ne peut être pilotée seulement par la procédure.

Dès lors que le modèle managérial est identifié, il est possible d'apprécier les conditions dans lesquelles un prix déterminé sur la base des résultats, de la rentabilité, de la valeur économique ou des portefeuilles produits et clients peut être considéré comme significatif d'une valeur à un instant T. Cette valorisation peut être utilisée en vue d'une

transaction, mais aussi pour apprécier un potentiel de création de richesse dans le futur, une valeur durable conférée à cette entreprise par l'organisation, les moyens et compétences qui sont en place.

Notre grille de lecture permet donc en particulier de donner des indications à un futur dirigeant sur la logique d'entreprise qui est en œuvre, sur les possibilités de l'infléchir en fonction de ses propres objectifs ou les risques de ne pas y parvenir.

Sur ces bases, notre grille de lecture de l'immatériel de la PME de conseils, reprise de manière globale en page suivante (tableau 192), est donc établie, en considérant qu'il ne s'agit plus seulement de recueillir des informations sur les facteurs immatériels en vue de moduler la valeur marchande actuelle de l'entreprise, même si toute démarche d'évaluation d'entreprise conduira à cela, mais aussi de les apprécier dans une optique productive, en fonction de leur apport au processus de création de richesse, en lien avec les finalités des dirigeants.

Tableau 192 : Grille de lecture des actifs immatériels de la PME de conseil, vision d'ensemble

Grille de lecture des actifs immatériels de la PME de conseil

Premier thème : les données relatives au portefeuille clients et aux prestations vendues, en termes de qualité et de risques et de nature des prestations commercialisées

- 1 - Répartition de l'activité (et le chiffre d'affaires correspondant) à partir de la distinction, pour chaque activité exercée, gamme de produits ou de prestations, entre :
 - prestations industrialisées, faisant l'objet de processus standardisés
 - prestations standardisables (qui peuvent faire l'objet de processus standardisés)
 - autres prestations « sur mesure », vendues une fois, de type « artisanal »
- 2 - Indicateurs portant sur l'analyse de la qualité du portefeuille et des risques, en termes :
 - 21 - de défaillance et d'impayés (en lien avec les impayés, les provisions, la balance Agée...),
 - 22 - de fidélisation, de déperdition de clientèle (de départs et de motifs de départs, en lien avec la rotation du portefeuille et la dynamique de développement, de croissance ou non de l'activité)
 - 23 - en termes de répartition sectorielle de l'activité (et géographique, en particulier lorsque l'entreprise est multi sites)
- 3 - Indicateurs relatifs à la richesse créée, en lien avec :
 - 31 - le niveau de résultat dégagé par la société, la rémunération des dirigeants,
 - 32 - la capacité de l'entreprise à facturer ses prestations
- 4 - Indicateur supplémentaire : description du processus de production, de l'organisation de l'entreprise mise en œuvre, selon le cas pour une affaire, un dossier type ou un client type

Deuxième thème : Les données relatives à l'organisation et aux moyens de production

- 1 - Indicateurs sur les équipements matériels, le parc informatique, les logiciels, les caractéristiques des matériels et leur usage, en lien, pour les utilisateurs réguliers, avec la résistance au changement des personnels :
 - 14 - la gestion de production,
 - 15 - la production,
 - 16 - la gestion et le suivi commercial.
- 2 - Indicateurs relatifs aux profils professionnels du personnel :
 - 21 - l'organigramme et la spécialisation éventuelle sur certains types de tâches, fonctions ou de clientèle,
 - 22 - les données sur les niveaux de formation de qualifications,
 - 23 - les informations sur l'âge et l'ancienneté,
 - 24 - le contenu du plan de formation de la société (plan pluri annuel).
- 3 - Indicateurs relatifs au temps de présence et aux temps productif (temps payés, travaillés et nature des temps travaillés pour chaque salarié) :
 - 31 - en production,
 - 32 - en gestion de production,
 - 33 - en formation et auto formation,
 - 34 - en relation client.
- 4 - Indicateur supplémentaire portant sur l'organisation et la logique d'entreprise des dirigeants, intégré dans un cadre plus général qui porte sur la culture d'entreprise, la « philosophie » de management du dirigeant en place.

Troisième thème portant sur les données relatives aux compétences et savoir-faire

- 1 - Indicateurs portant sur les compétences et savoir-faire de gestion
 - 11 - capacités commerciales :
 - 111 - capacités à définir une démarche d'action commerciale (un plan d'action)
 - 112 - capacité à élaborer une offre, à élaborer des prestations adaptées à chaque type de clientèle
 - 113 - capacités à établir un devis, à estimer des temps, à formaliser les cahiers des charges
 - 114 - capacités à gérer les litiges, à encaisser les factures
 - 115 - réseaux de l'entreprise
 - 116 - réseaux des dirigeants
 - 12 - capacités managériales :
 - 121 - capacités à encadrer et à définir un plan d'évolution au sein du cabinet,
 - 122 - capacités à répartir un portefeuille de dossiers et/ou de clients
 - 123 - capacités à réguler en fonction du déroulement des dossiers,
 - 124 - capacités à sécuriser les dossiers
- 2 - Indicateurs portant sur les compétences et savoir-faire de gestion du personnel d'encadrement
 - 21 - capacités à mettre en oeuvre les prestations et à réguler en fonction des difficultés
 - 22 - capacités à sécuriser ; suivre un dossier, un client, contrôler la qualité des prestations
 - 23 - capacités à encadrer, à accompagner le personnel de production
- 3 - Indicateurs relatifs aux compétences et savoir-faire et moyens du personnel de production
 - 31 - capacités à traiter les problèmes rencontrés, à gérer les délais, à alerter l'encadrement,
 - 32 - selon le contexte, en lien avec le système de co production de services mis en place, capacités à encadrer, à former le personnel chez les clients, à expliquer les problèmes et les correctifs à apporter,
 - 33 - capacités à fidéliser la clientèle
 - 34 - niveaux de délégation et degré d'autonomie des personnels
- 4 - Indicateurs concernant les « capacités d'apprentissage » du personnel
 - 41 - modalités d'apprentissage du personnel
 - 42 - modalités d'apprentissage et de tutorat destinées aux nouveaux salariés

Notre apport s'inscrit donc bien dans une contribution aux démarches visant à améliorer l'appréciation de la valeur, qui, ainsi que s'accordent à le dire les experts sollicités dans le cadre de nos enquêtes, permet de fournir des arguments pour une

négociation, plutôt dans une contribution indirecte à la valorisation effective d'une entreprise, à la fixation d'un prix de marché.

Ces travaux souffrent cependant d'un certain nombre de limites. **Les limites à ces travaux sont de trois ordres.** Le premier type de limites, d'ordre méthodologique, est relatif à l'emploi de la méthode Delphi et aux conditions de déroulement de nos enquêtes. Le second type de limites porte sur les caractéristiques de la société virtuelle "Exact-Compta". Le troisième type de limites touche aux évaluateurs.

En ce qui concerne tout d'abord l'emploi de la méthode Delphi et les conditions de déroulement de nos enquêtes, nous avons rencontré un certain nombre de difficultés qui ont pesé sur le calendrier que nous avons initialement posé et nous ont contraint à ajuster à plusieurs reprises notre démarche.

La première difficulté porte sur le nombre de répondants, qui se situe dans nos enquêtes dans la partie basse de la fourchette retenue habituellement dans les enquêtes Delphi. Nous devons préciser que nous avons tenu à respecter les autres aspects des conditions de validité de la démarche en maintenant l'exigence de qualité des experts, c'est-à-dire sans élargir le champ d'enquête, tant pour la première enquête pour laquelle nous avons sollicités la Commission évaluation de la CCEF, que pour la seconde enquête, pour laquelle nous sommes restés dans le champ des experts-comptables ayant une pratique de cabinet actuelle ou passée.

Nous avons donc privilégié deux populations d'experts définies de manière homogène au prix de l'effectif. Nous avons constaté que les consensus qui se sont dessinés à chaque fois étaient généralement marqués, ce qui n'aurait pas été forcément le cas si les populations avaient été plus hétérogènes, mais sommes conscients de cette faiblesse de nos travaux.

L'effort demandé aux experts était important, dans les deux enquêtes, et si ce facteur a pesé et limité le nombre de retours, nous considérons qu'il est source d'une seconde limite à ces travaux, qui tient à l'approfondissement de certains thèmes, qui n'a pas toujours été possible. Certaines réponses sont données de manière rapide, et le délai entre les différentes phases (le temps de collecter les questionnaires de tous les répondants) a pu jouer sur la mémoire des experts et la précision, voire la qualité de leur réponse. Il était toutefois difficile d'obtenir des données supplémentaires, ainsi que nous l'avons indiqué à plusieurs reprises. Le petit nombre de travaux de thèses requérant

L'usage de la méthode Delphi montre vraisemblablement que d'autres se sont heurtés à des difficultés de cette nature.

Une troisième limite tient aux temps écoulés entre, d'une part, la constitution initiale et le test de notre société et d'autre part, le déroulement des enquêtes. Cette durée, qui nous a conduit à modifier les dates de clôture des exercices comptables de "Exact-Compta" a pesé à notre sens sur deux aspects au moins. Le premier tient à l'évolution technologique, rapide sur certains aspects et qui a accentué l'aspect obsolète de notre société. Le second tient au contexte économique, qui a évolué entre 2002 et 2005, ce qui là encore a pu accentuer le caractère "traditionnel" de l'entreprise et donc la dépréciation que les experts ont portée sur cette entreprise. La valeur de cession d'une entreprise dépend par ailleurs du contexte dans lequel se fait la transaction et la conjoncture, la situation économique dans une région donnée peut peser sur la valeur d'échange. La finalité de cette thèse visant à généraliser l'approche, cette limite a pu jouer sur l'appréciation de l'entreprise, mais les réponses obtenues sur les indicateurs montrent en revanche une influence réduite sur l'appréciation portée par les experts sur les grilles de lecture que nous proposons.

En termes de méthode d'enquête, toujours, une dernière limite à nos travaux porte à notre sens sur les questionnaires eux mêmes et la formulation des questions, qui ont parfois, malgré les tests effectués, été sujettes à interprétation. Dans leur réponses, en effet, les experts n'ont pas toujours fait la différence entre la position exprimée sur "Exact-Compta" et la position exprimée sur les indicateurs. En principe, ces divergences de lecture ont été corrigées lors de la phase de restitution et de retour d'informations, le dernier retour et la validation effectuée par les experts sont cependant plus succincts.

Le second type de limites porte sur la société "Exact-Compta", que nous avons définie comme une société de type traditionnel dans la profession. La première tient à la dimension virtuelle de la société et à l'impossibilité de rencontrer dirigeants ou salariés, de visiter les locaux, de s'imprégner de l'ambiance de travail. La vocation des indicateurs est de donner une image plus ou moins fidèle de la société, d'identifier des facteurs clefs pour caractériser l'entreprise. De ce point de vue, la perception des experts a été relativement homogène de la situation de l'entreprise, même si les

caractéristiques retenues pour définir l'entreprise n'était pas de nature à compliquer l'évaluation.

Dans ce cadre, un autre aspect qui pourrait nous être reproché est d'avoir défini une entreprise bien trop traditionnelle. Nous avons pour les besoins de nos travaux, élaboré une société d'expertise comptable, qui propose des prestations assez facilement identifiables par un professionnel du secteur. Ce choix nous paraissait plus simple, permettant aux répondants de se repérer plus facilement dans la structuration de l'entreprise. Il peut avoir en revanche l'inconvénient de freiner la créativité des experts, confronté à l'évaluation d'une entreprise "routinière", que les indicateurs caractérisent "trop" facilement, ce qui peut conduire à une censure vis-à-vis de certaines clefs de lecture. Nous ignorons quel est l'impact de cette limite sur nos travaux.

Pour autant, nous avons constaté que les experts s'interrogeaient sur les caractéristiques des produits et sur la valeur créée au sein de "Exact-Compta" et que la réflexion a porté sur les processus et les couples (produits x marchés) industrialisés et les autres, ce qui montre que le processus de servuction et l'approche par les capacités productives est un modèle de lecture généralisable à toutes les activités de conseil.

Le troisième type de limites tient aux évaluateurs. Nous n'avons pas exploré les conditions dans lesquelles les indicateurs sont renseignés. Seraient-ils renseignés de la même manière selon que celui qui les établit se situe ou non au sein de l'entreprise, qu'il s'agisse du dirigeant en place, d'un évaluateur tiers, ou du repreneur potentiel ? Nous ne pouvons évaluer l'impact de ce facteur, mais il est certain que les conditions d'accès à l'information sont un facteur clef de tout processus d'évaluation. La posture de l'audit que nous avons adoptée initialement peut certes être conservée, mais les réponses obtenues nous ont montré que le caractère relatif que les experts conféraient à un certain nombre de caractéristiques doit inciter à la prudence. Dans le cadre de cette thèse, nous nous sommes situés dans le contexte de la monographie d'une entreprise virtuelle qui ne permettait pas d'explorer cette question et que les indicateurs ont été renseignés de manière "artificielle" au regard d'un contexte de reprise.

Pour autant, au final, en complément des méthodes d'évaluation permettant de donner une valeur à une entreprise, nous estimons que notre grille de lecture peut donner une meilleure appréciation des activités et de la contribution productive d'une entreprise de conseils.

Cette grille peut en particulier offrir des points de repère à l'acquéreur qui recherche un outil de travail (et non un fond de commerce qui viendra s'agréger à un outil existant disposant d'une organisation déjà structurée) et qui souhaite se forger une opinion sur une entreprise, sans être totalement dépendant de tiers spécialistes de l'évaluation.

Nous considérons aussi que notre approche, appliquée à la société d'expertise comptable pour apprécier la pertinence de notre outil peut être transposée à d'autres domaines du conseil.

Les processus managériaux sont en effet de nature identique, les questions de portefeuille (de sa stabilité, des risques et de capacité à créer de la richesse, à fidéliser), les questions relatives à l'organisation de production (et celles liées aux qualifications de collaborateurs, à la "philosophie managériale et à la délégation) où les questions de compétences et savoir-faire sont les mêmes. La contrainte ordinaire spécifique à l'activité d'expertise comptable, qui ne touche pas des activités de conseil non soumises à un Ordre professionnel, pour leur part, n'exonère pas, à notre sens, le dirigeant de se préoccuper de la "sécurisation" de sa prestation, au travers de la qualité des produits offerts à ses clients.

En termes de prolongement, les questions que nous venons d'aborder sur ces travaux offrent des perspectives de recherches complémentaires. Nous avons retenu des experts ayant en principe des champs de compétences homogènes, pratiquant l'évaluation et partageant des méthodes au sein de la Commission "Evaluation fusion, acquisition, cession, transmission des entreprises" de la CCEF, d'une part, experts comptables en activité et ayant une pratique de cabinet, d'autre part, que nous confrontons à l'évaluation d'une société d'expertise comptable correspondant à un métier qui leur était connu.

Le fait de confier l'évaluation à d'autres parties prenantes, des experts financiers, des banquiers, des chargés d'accueil des entrepreneurs des Chambres de Commerce... qui peuvent avoir des préoccupations d'autres natures permettrait à notre sens d'enrichir l'analyse sur la question du modèle managérial. C'est pourquoi, il pourrait être intéressant de faire évaluer la société "Exact-Compta" à partir de notre nouvelle grille de lecture, par ces spécialistes ayant un regard plus strictement financier, commercial ou marketing de manière à déterminer quelle appréhension de la valeur ils donnent aux caractéristiques d'un modèle managérial.

Annexes

Annexe 1 : dossier de présentation de la société « Exact Compta » et documents complémentaires

Sommaire du dossier « Exact Compta »

Fichier comportant le courrier explicatif (titre fichier : à ouvrir en priorité.pdf)

Présentation succincte de la société

Liasse fiscale et détails des comptes de l'exercice clos au 31/12/02

Liasse fiscale et détails des comptes de l'exercice clos au 31/12/01

Annexes comptables de l'exercice 2002

Rapport de gestion 2001 et PV d'AG approuvant les comptes clos au 31/12/02, derniers PV d'AG

Rapports des commissaires aux comptes (général et spécial) de l'exercice 2002

Présentation succincte et comptes détaillés 2001 et 2002 de la SCI détenant les constructions d'exploitation de Limoges

Détails des comptes clients 2001 et 2002

Organigramme et détail des effectifs (extraits de paye 2001 et 2002, âges et profils du personnel)

Détail de l'actif immobilisé : parc informatique et logiciels à fin 2002 (actif net et brut, tableau d'amortissements de ces actifs)

Fichier comportant le courrier explicatif (titre fichier : à ouvrir en priorité.pdf), 2 pages



**Ecole Doctorale des Sciences
Economiques, Juridiques et de Gestion**

Monsieur,

Lors de la réunion du CCEF en date du 16 avril, j'ai sollicité votre contribution dans le cadre d'une recherche doctorale portant sur la mesure de la valeur de la petite entreprise d'expertise comptable Exact Compta.

Cette recherche vise à déterminer dans quelle mesure il est possible de compléter les méthodes actuelles d'évaluation des petites entreprises, en particulier celles exerçant des activités de conseils. Votre contribution se situe dans ce cadre. Elle prend appui sur l'évaluation d'une petite société d'expertise comptable (virtuelle), pour laquelle votre avis de spécialiste est requis.

Suite à cette réunion, compte tenu du calendrier qui a été évoqué le 16 avril, si vous acceptez de participer à cette recherche, vous trouverez ci joint, trois types de documents :

- une note précisant le cadre de ces travaux, ainsi qu'une présentation succincte de la méthode Delphi sur laquelle s'appuie la méthodologie de cette recherche (fichier Word « cadre de cette recherche »),
- les fichiers regroupant les informations disponibles sur cette société (fichiers Word ou Excel, détail ci dessous en page suivante),
- le questionnaire que vous êtes invité à compléter (fichier Word « questionnaire »).

Le présent questionnaire, ainsi que toute demande de précision complémentaire peuvent être retournés à l'adresse suivante :

michel.passelaigue@wanadoo.fr



41, Bd François Mitterrand - B.P. 54 - 63002 Clermont-Ferrand Cedex 1

Tél. 04 73 43 42 75 - Fax. 04 73 93 57 07



**Ecole Doctorale des Sciences
Economiques, Juridiques et de Gestion**

Je vous remercie de faire parvenir votre réponse pour le 25 mai, en vue d'une exploitation permettant de vous retourner la synthèse des données reçues pour le 15 juin. Cette synthèse sera être source de questions complémentaires, en fonction des résultats obtenus. Un retour de vos réactions et réponses à ce second questionnaire serait souhaité au 15 juillet.

Le dossier des informations disponibles sur la société Exact Compta :

Présentation succincte de la société (fichier Word « présentation »)
Liasse fiscale et détails des comptes de l'exercice clos au 31/12/02 (fichier Excel « liasse 02 »)
Liasse fiscale et détails des comptes de l'exercice clos au 31/12/01 (fichier Excel « liasse 01 »)
Annexes comptables de l'exercice 2002 (fichier Excel « annexes 02)
Rapport de gestion 2001 et PV d'AG approuvant les comptes clos au 31/12/02, derniers PV d'AG et Rapports des commissaires aux comptes (général et spécial) de l'exercice 2002 (fichier Word « rapports 02 »)
Présentation succincte et comptes détaillés 2001 et 2002 de la SCI détenant les constructions d'exploitation de Limoges (fichier Excel « comptes SCI »)
Détails des comptes clients 2001 et 2002 (fichier Excel « clients 01 et 02 »)
Organigramme et détail des effectifs (extraits de paye 2001 et 2002, âges et profils du personnel, fichier Excel « collaborateurs » - 2 feuilles de calcul)
Détail de l'actif immobilisé : parc informatique et logiciels à fin 2002 (actif net et brut, tableau d'amortissements de ces actifs, fichier Excel « actifs informatiques »)

Vous remerciant par avance de cette contribution,

Croyez Monsieur dans l'assurance de mes sentiments les meilleurs

M Passelaigue

Michel PASSELAIGUE
10 rue du Levant
63122 Ceyrat
06 72 15 91 60

michel.passelaigue@wanadoo.fr



UNIVERSITE
D'Auvergne

41, Bd François Mitterrand - B.P. 54 - 63002 Clermont-Ferrand Cedex 1

Tél. 04 73 43 42 75 - Fax. 04 73 93 57 07

Présentation succincte de la société

Exact-Compta est une société d'expertise comptable créée en 1974 par l'un des experts Maurice Amblard (formation ESC), qui s'est ensuite associé avec un ami de promotion (Vincent Cornet) devenu expert comptable lui aussi, en particulier en vue de mutualiser

les fonctions administratives. Depuis cette association, Cyril Amblard, le frère de Maurice Amblard est entré dans la société et le capital se répartit comme suit :

Maurice Amblard : 40 % des parts,

Vincent Cornet : 40 % des parts,

Cyril Amblard : 20 % des parts.

Maurice Amblard, après avoir exercé son métier comme expert salarié pendant quelques années, puis seul avec le statut libéral pendant une quinzaine d'années, s'est associé avec Vincent Cornet, avec qui il exerce depuis maintenant 17 ans. Le troisième associé, plus jeune n'est entré qu'en 1992 dans la société (Cyril Amblard a exercé dans plusieurs cabinets nationaux pendant une dizaine d'années, avant de rejoindre Exact-Compta).

Le fonds de commerce correspond à l'apport de clientèle des 2 experts à l'origine de la société.

En début d'année 2002, lors d'un congrès de l'Ordre, Vincent Cornet a été "approché" par un confrère, en recherche de croissance externe, qui lui a proposé de racheter le cabinet. Après quelques semaines de réflexion, les trois associés ont accepté d'engager des négociations, car l'âge de la retraite approche pour Maurice Amblard et Vincent Cornet (ce dernier ne désire pas poursuivre "trop longtemps" son activité professionnelle, en tout cas pas au rythme actuel), tandis que Cyril Amblard ne souhaite pas reprendre la totalité des parts, car il ne souhaite pas poursuivre seul, d'autant que l'activité est répartie entre les 2 départements de la Haute-Vienne et de la Corrèze.

Les pourparlers actuels avancent lentement et le confrère a déjà fait une offre de prix, mais les trois associés, fortement impliqués, considèrent qu'un regard extérieur devient nécessaire pour pouvoir négocier en connaissance de cause. C'est dans ce cadre que vous êtes sollicité, afin d'établir une évaluation de la société.

Liasse fiscale et détails des comptes de l'exercice clos au 31/12/02

Liasse fiscale et détails des comptes de l'exercice clos au 31/12/01

Seuls la liasse au 31/12/2002 et les détails de comptes sont présentés ici (22 pages)

Désignation de l'entreprise :		Exact-Compta			page 1	
ACTIF	Exercice clos le			Exercice précédent		
	31/12/02 (12 mois)			31/12/01 (12 mois)		
	Brut	Amort. prov.	Net	Net	Variation	
Capital souscrit non appelé (0)						
Actif Immobilisé						
Frais d'établissement			0	0	0	
Recherche et développement			0	0	0	
Concession, brevets, droits similaires	52 000	38 133	13 867	28 600	-14 733	
Fonds commercial	382 300		382 300	382 300	0	
Autres immobilisations incorporelles			0	0	0	
Avances et acomptes sur Immobilisations incorporelles			0	0	0	
Terrains			0	0	0	
Constructions			0	0	0	
Installations techniques, matériel et outillage industriels			0	0	0	
Autres immobilisations corporelles	128 237	72 937	55 299	71 551	-16 251	
Immobilisations en cours			0	0	0	
Avances et acomptes			0	0	0	
Participations évaluées selon mise en équivalence			0	0	0	
Autres participations	105 000		105 000	105 000	0	
Créances rattachées à des participations	69 164		69 164	79 835	-10 671	
Autres titres immobilisés			0	0	0	
Prêts			0	0	0	
Autres immobilisations financières	1 603		1 603	1 603	0	
TOTAL (I)	738 304	111 070	627 233	668 889	-41 656	
Actif circulant						
Matières premières, approvisionnements			0	0	0	
En-cours de production de biens			0	0	0	
En-cours de production de services			0	0	0	
Produits intermédiaires et finis			0	0	0	
Marchandises			0	0	0	
Avances et acomptes versés sur commandes			0	45	-45	
Clients et comptes rattachés	480 913	66 398	414 515	437 519	-23 005	
Autres créances	13 260		13 260	73 712	-60 451	
Fournisseurs débiteurs			0	0	0	
Personnel			0	0	0	
Organismes sociaux			0	0	0	
Etat, impôts sur les bénéfices			0	0	0	
Etat, taxes sur le chiffre d'affaires			0	0	0	
Autres			0	0	0	
Capital souscrit et appelé, non versé			0	0	0	
Valeurs mobilières de placement			0	0	0	
Disponibilités	1 452		1 452	2 509	-1 057	
Charges constatées d'avance	9 819		9 819	16 472	-6 653	
TOTAL (II)	505 444	66 398	439 046	530 257	-91 211	
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)			0		0	
Primes de remboursement des obligations (IV)			0		0	
Ecart de conversion actif (V)			0		0	
TOTAL ACTIF (0 à V)	1 243 748	177 468	1 066 279	1 199 146	-132 866	

Désignation de l'entreprise :	Exact-Compta		page 2		
PASSIF		Exercice clos au 31/12/2002 (12 mois)		Présenté en Euros	
				31/12/01	Variation
				(12 mois)	
Capitaux Propres					
Capital social ou individuel (dont versé)			238 400	238 400	0
Primes d'émission, de fusion, d'apport ...					
Ecart de réévaluation					
Réserves légale			23 840	21 771	2 069
Réserves statutaires ou contractuelles					
Réserves réglementées					
Autres réserves			30 816	30 816	0
Report à nouveau			6 617	1 704	4 913
Resultat de l'exercice			2 057	6 982	-4 924
Subventions d'investissement				0	0
Provisions réglementées				0	0
TOTAL (I)			301 730	299 673	2 057
Produits des émissions de titres participatifs					
Avances conditionnées					
TOTAL (II)			0	0	0
Provisions pour risques et charges					
Provisions pour risques					
Provisions pour charges			7 097	7 097	0
TOTAL (III)			7 097	7 097	0
Emprunts et dettes					
Emprunts obligataires convertibles				0	0
Autres Emprunts obligataires				0	0
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit			263 464	318 807	-55 343
Emprunts			203 130	275 216	-72 086
Découverts, concours bancaires			60 334	43 591	16 743
Emprunts et dettes financières diverses			169 083	149 733	19 350
Divers					
Associés					
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours			1 371		1 371
Dettes fournisseurs et comptes rattachés			20 871	81 420	-60 550
Dettes fiscales et sociales			291 927	289 593	2 334
Personnel			85 042	81 932	3 110
Organismes sociaux			41 513	38 770	2 743
Etat, impôts sur les bénéfices			9 830	14 738	-4 908
Etat, taxes sur le chiffre d'affaires			135 078	134 858	220
Etat, obligations conditionnées					
Autres impôts, taxes et assimilés			20 465	19 296	1 169
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés				0	0
Autres dettes			6 232	7 358	-1 126
Produits constatés d'avance			4 505	45 465	-40 960
TOTAL (IV)			757 452	892 376	-187 933
Ecart de conversion passif (V)					
TOTAL PASSIF (I à V)			1 066 279	1 199 146	-132 867
(1) écart de réévaluation incorporé au capital					
(2) dt réserve spéciale de réévaluation (1959)					
écart de réévaluation libre					
réserve de réévaluation (1978)					
(3) dt réserves réglementées des plus values LT					
(4) dettes et produits constatés à moins d'un an			479 653	528 104	-48 451
(5) dt concours bancaires courants et soldes créd. banque			60 334	43 591	16 743

Compte de résultat

Désignation de l'entreprise :		Exact-Compta		31/12/02		page 3	
Présenté en Euros							
		Exercice clos au 31/12/2002 (12 mois)		31/12/01		Variation %	
				(12 mois)			
	France	Exportation	Total	Total	Variation	%	
Ventes de marchandises							
Production vendue biens							
Production vendue services							
		1 200 183	1 200 183	1 158 705	41 478	3,6%	
Chiffre d'affaire Nets			1 200 183	1 158 705	41 478	3,6%	
Production stockée			50 960	-14 664	65 624	-447,5%	
Production immobilisée				0	0		
Subventions d'exploitation reçues				5 245	-5 245	-100,0%	
Reprises sur amort. et prov., transfert de charges			48 519	43 827	4 692	10,7%	
Autres produits			23	16	6	39,6%	
TOTAL des produits d'exploitation			1 299 684	1 193 129	106 555	8,9%	
Achats de marchandises (y compris droits de douane)							
Variation de stock (marchandises)							
Achats de matières premières et autres approvisionnements							
Variation de stock matières premières et autres appro.							
Autres achats et charges externes			469 021	444 090	24 931	5,6%	
Impôts, taxes et versements assimilés			42 421	44 224	-1 803	-4,1%	
Salaires et traitements			482 427	448 440	33 987	7,6%	
Charges sociales			184 822	151 611	33 211	21,9%	
Dotations aux amortissements sur immobilisations			37 714	41 379	-3 665	-8,9%	
Dotations aux provisions sur immobilisations			0	0	0		
Dotations aux provisions sur actif circulant			24 304	23 516	788	3,4%	
Dotations aux provisions sur risques et charges			0	0	0		
Autres charges			21 440	1 664	19 776	1188,4%	
Total des charges d'exploitation			1 262 150	1 154 924	107 225	9,3%	
RESULTAT EXPLOITATION			37 534	38 205	-671	-1,8%	
Bénéfice attribué ou perte transférée				0	0		
Perte supportée ou bénéfice transféré				0	0		
				0	0		
Produits financiers de participations			3 712	2 623	1 090	41,6%	
Produits des autres valeurs mobilières			15	162	-147	-90,5%	
Autres intérêts et produits assimilés			1 373	0	1 373		
Reprises sur provisions et transferts de charges				0	0		
Différence positives de change				0	0		
Produits nets sur cessions valeurs mobilières placement				0	0		
Total des produits financiers			5 100	2 785	2 315	83,1%	
Dotations financières aux amortissements et provisions			0	0	0		
Intérêts et charges assimilés			29 571	22 069	7 502	34,0%	
Différences négatives de change				0	0		
Charges nettes sur cessions valeurs mobilières de placement				0	0		
Total des charges financières			29 571	22 069	7 502	34,0%	
RESULTAT FINANCIER			-24 471	-19 284	-5 187	26,9%	
RESULTAT COURANT AVANT IMPOT			13 064	18 921	-5 857	-31,0%	

Compte de résultat (suite)

Désignation de l'entreprise:	Exact-Compta	31/12/02	page 4	
Présenté en Euros				
	Exercice clos l'exercice précédent		Variation	%
	31/12/02 (12 mois)	31/12/01 (12 mois)		
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	1 009	2 889	-1 880	-65,1%
Produits exceptionnels sur opérations en capital	388	198	190	96,0%
Reprises sur provisions et transferts de charges		0	0	
Total des produits exceptionnels	1 397	3 087	-1 690	-54,8%
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	2 185	90	2 095	2317,4%
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	388	198	190	96,0%
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	0	0	0	
Total des charges exceptionnelles	2 573	288	2 285	792,6%
RESULTAT EXCEPTIONNEL	-1 177	2 799	-3 975	-142,0%
Participation des salariés		0	0	
Impôts sur les bénéfices	9 830	14 738	-4 908	-33,3%
Total des Produits	1 306 181	1 199 001	107 180	8,9%
Total des charges	1 304 124	1 192 019	112 104	9,4%
RESULTAT NET	2 057	6 982	-4 924	-70,5%
(1) dt produits nets partiels sur opérations long terme				
(2) dt produits de locations immobilières				
dt produits d'exploit. afférents à des ex. antérieurs (8)				
(3) dt Crédit-bail mobilier	10 674	10 500	174	1,7%
dt Crédit-bail immobilier				
(4) dt produits d'exploit. afférents à des ex. antérieurs (8)				
(5) dt produits concernant les entreprises liées				
(6) dt intérêts concernant les entreprises liées				
(6 bis) dt dons faits aux org. d'intérêt gl (art. 238 du CGI)				
(9) dt transferts de charges	20 906	41 876	-20 970	-50,1%
(10) dt cotisations de l'exploitant (13)				
(11) dt redev. pr concessions brevets, licences (produits)				
(12) dt redev. pr concessions brevets, licences (charges)				
(13) primes et cotis personnelles facultatives				
(7) Détail des pts et chges exceptionnels	exercice N			
	chges excep.	pts except.		
(8) Détail des pts et chges sur ex. antérieurs	exercice N			
	chges antérieurs	pts antérieurs		

IMMOBILISATIONS (CADRE A)

CADRE A	IMMOBILISATIONS	Valeur brute des immobilisations au début de l'exercice	Augmentations			
			Consécutives à une évaluation pratiquée au cours de l'exercice ou résultant d'une mise en équivalence	Acquisitions, créations, apports et virements de poste à poste		
INCORP	Frais d'établissement, de recherche et développement TOTAL I	KA		KB	KC	
	Autres postes d'immobilisations incorporelles TOTAL II	KD	434 300	KE	KF	
CORPO	Terrains	KG		KH	KI	
		Sur sol propre	KJ		KK	KL
		Sur sol d'autrui	KM		KN	KO
		Installations générales, agencements et aménagements des constructions	KP		KQ	KR
	Construction					
		Installations techniques, matériel et outillage industriels	KS		KT	KU
	Autres	Installation générales, agencements, aménagements divers	KV	10 993	KW	KX
						1 050
	immobilisations corporelles	Matériel de transport	KY		KZ	LA
		Matériel de bureau et informatique, mobilier	LB	110 903	LC	LD
						7 508
		Emballages récupérables et divers	LE	0	LF	LG
	Immobilisations corporelles en cours	LH		LI	LJ	
	Avances et acomptes	LK	0	LL	LM	
	TOTAL III	LN	121 896	LO	LP	
				0	8 558	
FINAN- CIÈRES	Participations évaluées par mise en équivalence	8G		8M	8T	
	Autres participations	8U	105 000	8V	8W	
	Autres titres immobilisés	1P		1R	1S	
	Prêts et autres immobilisations financières	1T	81 438	1U	1V	
	TOTAL IV	LG	186 438	LR	LS	
ERAL (I + II + III + IV)	0G	742 834	0H	0I	8 558	

IMMOBILISATIONS (Cadre B)

CADRE B	IMMOBILISATIONS	Diminutions		Valeur brute des immobilisations à la fin de l'exercice	Réévaluation légale ou évaluation par mise en évidence Valeur d'origine des immobilisations en fin d'exercice	
		par virement de poste à poste	par cessions à des tiers ou hors service ou résultant d'une mise en équivalence			
INCORP	Frais d'établissement, de recherche et de développement TOTAL I		LT	LU	1W	
	Autres postes d'immobilisations incorporelles TOTAL II		LX	LW	1X	
CORPO	Terrains		LX	LY	LZ	
		Sur sol propre		MA	MB	MC
		Sur sol d'autrui		MD	ME	MF
		Inst. gales, agents et am. des constructions		MG	MH	MI
	Constructions					
		Installations techniques, matériel et outillage industriels		MJ	MK	ML
	Autres	inst. gales, agents, aménagements divers		MM	MN	MO
						12 043
	immobilisations corporelles	Matériel de transport		MP		MR
		Matériel de bureau et informatique, mobilier		MS	2 217	MT
						116 194
		Emballages récupérables et divers		MV	MW	MX
	Im. corp. en cours		MZ	NA	NB	
	Avances et acomptes		ND	NE	NF	
	TOTAL III		NG	2 217	NH	
					128 237	
	Participations évaluées par mise en équivalence		OU	OV	0W	
					0	
	Autres participations		OX	OY	0Z	
					105 000	
FINAN	Autres titres immobilisés		2B	2C	0D	
CIÈRE	Prêts et autres immobilisations financières		2E	10 671	2F	
S					70 767	
	TOTAL IV	0	NJ	10 671	NK	
					175 767	
TOTAL GENERAL (I + II + III + IV)		0	OK	12 889	OL	
					738 304	

AMORTISSEMENTS

CADRE A		SITUATION ET MOUVEMENTS DE L'EXERCICE							
IMMOBILISATIONS AMORTISSABLES		Montant des amortissements au début de l'exercice		Augmentations: dotations de l'exercice		Diminution: amortissements afférents aux éléments sortis de l'actif et reprises		Montant des amortissements à la fin de l'exercice	
Frais d'établissement de recherche et de développement TOTAL I		PA		PB		PC		PD	
Autres immobilisations incorporelles TOTAL II		PE	23 400	PF	14 733	PG		PH	38 133
Terrains		PI		PJ		PK		PL	
Constructions	Sur sol propre	PM		PN		PO		PQ	
	Sur sol d'autrui	PR		PS		PT		PU	
	Inst. générales, agencements, aménagements divers	PV		PW		PX		PY	
Installations techniques, matériel et outillage industriels		PZ		QA		QB		QC	
Autres		QD	5 614	QE	4 219	QF		QG	9 833
Immobilisations corporelles	Matériel de transport	QH		QI		QJ		QK	
	Matériel de bureau et informatique, mobilier	QL	44 731	QM	18 761	QN	388	QO	63 104
	Emballages récupérables et divers	QP		QR		QS		QT	0
TOTAL III		QU	50 345	QV	22 980	QW	388	QX	72 937
TOTAL GENERAL (I + II + III)		QN	73 745	QP	37 713	QQ	388	QR	111 070

AMORTISSEMENTS (suite)

CADRE B		VENTILATION DES DOT. AUX AMORT. DE L'EXERCICE					CADRE C		Mouv. affectant la PROV. pour AMORT. DEROGATOIRES		
Immobilisations amortissables		Amortissements linéaires		Amortissements dégressifs		Amortissements exceptionnels		Dotations		Reprises	
Frais d'établissement de recherche (Immob. incorporelles) TOTAL I		QY		ZJ		ZK		ZL		ZM	
TOTAL II		QZ		ZU	14 733	ZV		ZW	14 733	ZX	
Terrains		RA		RB		RC		RD		RE	
Construc.	Sur sol propre	RF		RG		RH		RI		RJ	
	Sur sol d'autrui	RL		RM		RN		RO		RP	
	Inst. géol. ag. et am. de constr.	RQ		RS		RT		RU		RV	
Inst. technique mat. et outillage		RV		RW		RX		RY		RZ	
Autres		SA	4 219	SB		SC		SD	4 219	SE	
Immobilisations corporelles	Matériel de transport	SF		SG		SH		SI		SJ	
	Mat. bureau et inform. mobilier	SK	5 633	SL	9 935	SM		SN	15 761	SO	
	Emballages recup. et divers	SP		SQ		SR		SS		ST	
TOTAL III		SH	12 042	SI	9 935	SJ	0	SK	22 980	SL	0
TOTAL GENERAL (I + II + III)		SM	12 042	SN	24 672	SO	0	SP	37 713	SQ	0

CADRE D		MONTANTS NETS		MONTANTS BRUTS	
MOUVEMENTS DE L'EXERCICE AFFECTANT LES CHARGES REPARTIES SUR PLUSIEURS EXERCICES		au début de l'exercice		à la fin de l'exercice	
Charges à répartir sur plusieurs exercices				SN	0
Primes de remboursement des obligations				SO	0

PROVISIONS INSCRITES AU BILAN

Nature des provisions		Montant au début de l'exercice 1	AUGMENTATIONS Dot. de l'exercice 2	DIMINUTIONS: Repr. de l'exercice 3	Montant à la fin de l'exercice 4				
Provis. réglemen- tées	Provisions pour reconstitution des gisements miniers et pétroliers	3T	TA	TB	TC				
	Provisions pour investissement 237 bis A-II)	3U	TD	TE	TF				
	Provision pour hausse de prix	3V	TG	TH	TI				
	Amortissements dérogatoires	3X	TM	TN	TO				
	Dont majorations exceptionnelles de 30%	D3	D4	D5	D6				
	Provisions fiscales pour implantations à l'étranger constituées avant le 1.1.92	IA	1B	1C	1D				
	Provisions fiscales pour implantations à l'étranger constituées après le 1.1.92	1E	1F	1G	1H				
	Provisions pour prêts d'installations (art. 39 quinquies H du CGI)	1J	1K	1L	1M				
	Autres provisions réglementées	3Y	TP	TQ	TR				
	TOTAL I	3Z	TS	TT	TU				
Provisions pour risques et charges	Provisions pour litiges	4A	4B	4C	4D				
	Provisions pour garanties données aux clients	4E	4	4G	4H				
	Provisions pour pertes sur marchés à terme	4J	4K	4L	4M				
	Provisions pour amendes et pénalités	4N	4P	4R	4S				
	Provisions pour pertes de change	4T	4U	4V	4W				
	Provisions pour pensions et obligations similaires	4X	7 097	4Z	5A	7 097			
	Provisions pour impôts	5B	5C	5D	5E				
	Provisions pour renouvellement des immobilisations	5F	5H	5J	5K				
	Provisions pour grosses réparations	5L	5M	5N	5P				
	Provisions pour charges sociales et fiscales sur congés à payer	5R	5S	5T	5U				
	Autres provisions pour risques et charges	5V	5W	5X	5Y				
	TOTAL II	5Z	7 097	0	0	TX	7 097		
	Provis. pour dépréciat.	Sur immobilisations:							
		- incorporelles	6A	6B	6C	6D	0		
- corporelles		6E	6F	6G	6H	0			
- titres mis en équivalence		O2	O3	O4	O5	0			
- titres de participation		9U	9V	9W	9X	0			
-autres immob. financières		O6	O7	O8	O9	0			
Sur stocks et en cours		6N	6P	6R	6S	0			
Sur comptes clients		6T	69 707	6U	24 304	6V	27 613	6W	66 398
Autres provisions pour dépréciation		6X		6Y		6Z		7A	0
TOTAL III		7B	69 707	TY	24 304	TZ	27 613	UA	66 398
TOTAL GENERAL (I + II + III)	7C	76 803	UB	24 304	UC	27 613	UD	73 494	
Dont dotations et reprises		d'exploitation	UE	24 304	UF	27 613			
		financières	UG		UH				
		exceptionnelles	UJ		UK				

Titres mis en équival. : montant de la dépréciat. à la clôture de l'ex. calculée selon l'art. 39.1.5e du C.G.I.

10

PASSIF	Exercice clos au 31/12/2002 (12 mois)		31/12/01		Variation
			(12 mois)		
Présenté en Euros					
Capitaux Propres					
Capital social ou individuel (dont versé)			238 400	238 400	0
Primes d'émission, de fusion, d'apport ...					
Ecart de réévaluation					
Réserves légale			23 840	21 771	2 069
Réserves statutaires ou contractuelles					
Réserves réglementées					
Autres réserves			30 816	30 816	0
Report à nouveau			6 617	1 704	4 913
Resultat de l'exercice			2 057	6 982	-4 924
Subventions d'investissement				0	0
Provisions réglementées				0	0
TOTAL (I)			301 730	299 673	2 057
Produits des émissions de titres participatifs					
Avances conditionnées					
TOTAL (II)			0	0	0
Provisions pour risques et charges					
Provisions pour risques					
Provisions pour charges			7 097	7 097	0
TOTAL (III)			7 097	7 097	0
Emprunts et dettes					
Emprunts obligataires convertibles				0	0
Autres Emprunts obligataires				0	0
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit			263 464	318 807	-55 343
Emprunts			203 130	275 216	-72 086
Découverts, concours bancaires			60 334	43 591	16 743
Emprunts et dettes financières diverses			169 083	149 733	19 350
Divers					
Associés					
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours			1 371		1 371
Dettes fournisseurs et comptes rattachés			20 871	81 420	-60 550
Dettes fiscales et sociales			291 927	289 593	2 334
Personnel			85 042	81 932	3 110
Organismes sociaux			41 513	38 770	2 743
Etat, impôts sur les bénéfices			9 830	14 738	-4 908
Etat, taxes sur le chiffre d'affaires			135 078	134 858	220
Etat, obligations conditionnées					
Autres impôts, taxes et assimilés			20 465	19 296	1 169
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés				0	0
Autres dettes			6 232	7 358	-1 126
Produits constatés d'avance			4 505	45 465	-40 960
TOTAL (IV)			757 452	892 376	-187 933
Ecart de conversion passif (V)					
TOTAL PASSIF (I à V)			1 066 279	1 199 146	-132 867
(1) écart de réévaluation incorporé au capital					
(2) dt réserve spéciale de réévaluation (1959)					
écart de réévaluation libre					
réserve de réévaluation (1976)					
(3) dt réserves réglementées des plus values LT					
(4) dettes et produits constatés à moins d'un an			479 653	528 104	-48 451
(5) dt concours bancaires courants et soldes créd. banque			60 334	43 591	16 743

ETAT DES ECHEANCES DES CREANCES ET DES DETTES A LA CLOTURE DE L'EXERCICE

CADRE A	ETAT DE CREANCES		Montant brut		à 1 an au plus		à plus d'un an	
			1	2	3	4		
DE	Créances rattachées à des participations		UL	69 164	UM	69 164	UN	
L'ACTIF	Prêts (1) (2)		UP		UR		US	
IMMOB.	Autres immobilisations financières		UT	1 603	UV	1 603	UW	
DE	Clients douteux ou litigieux		VA	66 398		66 398		
L'ACTIF	Autres créances clients		UX	414 515		414 515		
CIRCU- LANT	Créance représentative de titres prêtés	Provision pour dépréciation antérieurement constituée	UQ					
	Personnel et comptes rattachés		UY					
	Sécurité sociale et autres organismes sociaux		UZ					
	Etat et autres collectivités publiques		VM					
	Impôts sur les bénéfices		VB					
	Taxe sur la valeur ajoutée		VN					
	Autres impôts, taxes et versements assimilés		VP	13 260		13 260		
	Divers		VC					
	Groupe et associés (2)							

DETERMINATION DU RESULTAT FISCAL

										Bénéfice N, clos le :				
										31/12/02				
1. REINTEGRATIONS										BENEFICE COMPTABLE DE L'EXERCICE				
										WA	2 057			
Charges non admises en déduction du résultat fiscal	Rémunération du travail (entreprise à l'IR)	de l'exploitation ou des associés de son conjoint								moins part déductible*		à réintég.	WB	
	Avantages personnels non déductibles* (sauf amortissements à porter ligne ci-dessous)												WC	
	Amortissements excédentaires (art. 39-4 du C.G.I.) et autres amortissements non déductibles												WD	
	Autres charges et dépenses somptuaires visées à art. 39-4 du C.G.I.*												WE	
	Taxe sur les voitures particulières des sociétés (entreprises à l'IS)												WF	
	Provisions et charges à payer non déductibles (cf. tableau 2058-B, cadre III)*												WG	
	Amendes et pénalités (nature:)												WH	2 520
	Impôt sur les sociétés et imposition forfaitaire annuelle (entreprises à l'IS)*												WI	9 830
	Quote-part dans les bénéfices réalisés par une société de personnes ou un G.I.E.*												WJ	
	Régimes d'imposition particuliers et impositions différées	Moins-values nettes à long terme											WK	
Fraction imposable des plus-values réalisées au cours d'exercices antérieurs*						Plus-values nettes à court terme					WL			
Plus-values soumises au régime des fusions											WM			
Ecart de valeurs liquidatives sur OPCVM* (entreprises à l'IS)												WN		
Réintégrations diverses à détailler sur feuille séparée		dont: intérêts excédentaires (art. 39-1-3e et 2120u C.G.I.)			SU	Zones d'ent.* (act. exonérée)		SV				WO	11 605	
										TOTAL I		WR	26 012	
II. DEDUCTIONS										PERTE COMPTABLE DE L'EXERCICE		WS		
Quote-part dans les pertes subies par une société de personnes ou un G.I.E.*												WT		
Prov. et charges à payer non déductibles, antérieurement taxées, et réintégrées dans les résultats comptables de l'exercice (cf. tableau 2058-B, cadre III)												WU	3 520	
Régimes d'imposition particuliers et impositions différées	Plus-values nettes à long terme	Imposées aux taux de 19 % (16 % pour les ent. soumises à l'impôt sur le revenu)*										WV		
		Imputées sur les déficits antérieurs					WX	Imputées/les A.R.D. (à reporter au tableau 2058-B, ligne 8P)					WY	
	Fraction des plus-values nettes à court terme de l'exercice dont l'imposition est différée*											WZ		
Régime des sociétés mères et des filiales*		(quote-part des frais et charges restant imposable, à déduire des produits nets de participations)										XA		
Produit net des actions et parts d'intérêts:												XB		
Mesures d'incitation	Déduction autorisée au titre des investissements réalisés dans les départements et territoires d'Outre-mer*											XC		
	Majoration d'amortissement*											XD		
	Abattement/bénéfice et exonérations zone franche Corse (art. 44 décies)	OT	(ent. nouvelles* art. 208 sexes et quater A, 44 sexes)			SX	Zones d'entreprises* (act. exon.-art. 208 quinq.)		SY				XE	
z. franche urb. (art. 44 octies)		OV	entreprises en difficultés (art. 44 septies)									XC		
Ecart de valeurs liquidatives sur OPCVM* (entreprises à l'IS)												XF		
Deduct. div. à détailler sur feuille séparée (cf. créance décaquée par le report en arrière du déficit* (ent. à l'IS)										ZI		XF		
III. RESULTAT FISCAL										TOTAL II		XH	3 520	
Résultat fiscal avant imputation des déficits reportables et des amortissements réputés différés :										XI	22 492			
Déficit de l'exercice reporté en arrière (entreprises à l'IS)										XJ				
Amortissements réputés différés créés au titre de l'exercice (à reporter au tableau 2058-B, ligne 8S)*										XK				
Déficits ant. Imputés sur résultats de l'ex. (ent. à l'IS) (à détailler au tab. 2058-B, cadre 1-A, lignes XU à YF)										XL				
Amortissements réputés différés Imputés à la clôture de l'exercice (à reporter au tableau 2058-B, ligne 8R)										XM				
RESULTAT FISCAL BENEFICE (ligne XN) ou DEFICIT reportable en avant (ligne XO)										XN	22 492	XO		

DEFICIT, INDEMNITE POUR CONGES A PAYER ET PROVISIONS NON DEDUCTIBLES

1. SUIVI DES DÉFICITS ORDINAIRES ET DES AMORTISSEMENTS RÉPUTÉS DIFFÉRÉS					
A - Déficits ordinaires : déf. reportables autres que ceux correspondant à des amort. réputés différés en période déficit.					
Date de clôture des 5 dernier exercices	Déficits imputables	Déficits imputés (ligne XL du 2058-A) (1)*		Déficits reportables col. 2 - col. 3	
1	2	3	4	4	
N-5	XT	XU			
N-4	XV	XW		XX	
N-3	XY	XZ		YA	
N-2	YB	YC		YD	
N-1	YE	YF		YG	
TOTAL	YH	0	YI	0	0
(1) Et, le cas échéant, ligne WX du 2058 A Déficit de l'exercice (tableau 2058-A, ligne XO)*				YJ	0
TOTAL des déficits restant à reporter (ligne XX à YJ)				YK	
B - Amortissements réputés différés					
Dotations de l'exercice susceptibles d'être admises au régime des amortissements répi					8N
Amortissements réputés différés, reportables au titre des exercices antérieurs					YL
Imputations opérées à la clôture de l'exercice	sur la plus-value nette à long terme (tableau 2058-A ligne WY)				8P
	sur le résultat de l'exercice (tableau 2058-A ligne XM)				8R
Amortissements réputé différés, créés au titre de l'exercice (tableau 2058-A ligne XK)*					8S
Amortissements réputé différés restant à reporter*					YM
					0
II. INDEMNITÉS POUR CONGÉS A PAYER, CHARGES SOCIALES ET FISCALES CORRESPONDANTES					
Montant déductible correspondant aux droits acquis par les salariés pour les entreprises placées sous le régime de l'article 39-1. 1e bis Al. 1er du CGI, dotations de l'exercice					ZT
III. PROVISIONS ET CHARGES A PAYER, NON DÉDUCTIBLES POUR L'ASSIETTE DE L'IMPÔT					
(à détailler sur feuillet séparé)		Dotations de l'exercice		Reprises sur l'exercice	
Indemnités pour congés à payer, charges sociales et fiscales correspondantes no pour les entreprises placées sous le régime de l'art. 39-1. 1e bis Al. 2 du CGI*		ZV		ZW	
Provisions pour risques et charges*		8X		8Y	
		8Z		9A	
		9B		9C	
Provisions pour dépréciation*		9D		9E	
		9		9G	
		9H		9J	
Charges à payer					
taxe Organic		9K	691	9L	1 540
effort construction		9M	1 829	9N	1 980
		9P		9R	
		9S		9T	
TOTALS (YN=ZV à 9S) et (YO=ZW à 9T) YN			2 520	YO	3 520
à reporter au tableau 2058-A:					
			ligne WI		ligne WU

* Des explications concernant cette rubrique sont données dans la notice n° 2032

TABLEAU D'AFFECTATION DU RÉSULTAT ET RESEIGNEMENTS DIVERS

TABLEAU D'AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE PRÉCÉDENT (entreprises soumises à l'impôt sur les sociétés) (1)			
Origines	Report à nouveau figurant au bilan de l'exercice antérieur à celui pour lequel la déclaration est établie		OC
	Résultat de l'exercice précédent celui pour lequel la déclaration est établie		OD
Prélèvements sur les réserves (à détailler)			
	Sous total (à reporter dans la colonne de droite)		OE
TOTAL I			OF
Affectation aux réserves	Réserve légale		ZB 0
	Réserve spéciale des plus-values à long terme		ZC 0
	Autres réserves		ZD 0
	Réserve spéciale avant incorporation au capital (art. 219-I-e)*		A5 0
Dividendes			ZE
Autres répartitions			ZF 0
Report à nouveau			ZG
(N. B. Le total I doit nécessairement être égal au total II)			TOTAL II ZH 0

(1) Ce cadre est destiné à faire apparaître l'origine et le montant des sommes distribuées ou mises en réserve au cours de l'exercice dont les résultats font l'objet de la déclaration. Il ne concerne pas, en principe, les résultats de l'exercice mais ceux des exercices antérieurs, qu'ils aient ou non déjà fait l'objet d'une précédente affectation.

RESEIGNEMENTS DIVERS				Exercice N	Exercice N-1	
ENGAGEMENTS	Engagements de crédit-bail mobilier		YQ			
	Engagements de crédit-bail immobilier		YR			
	Effets portés à l'escompte et non échus		YS			
DÉTAIL DES POSTES	AUTRES	Sous-traitance	YT	2 556	2 582	
	ACHATS	Location, charges locatives et de copropriété	XQ	73 588	71 897	
	ET	Personnel extérieur à l'entreprise	YU	2 471	7 112	
	CHARGES EXTERNES	Rémunérations d'intermédiaires et honoraires (hors rétrocessions)	SS	227 768	218 131	
		Retrocessions d'honoraires, commissions et courtage	YV			
		Autres comotes	ST	162 638	144 368	
		Total du poste correspondant à la ligne FW du tableau n°2052		ZJ	469 021	444 090
	IMPÔTS ET TAXES	Taxe professionnelle*		YW	10 074	14 157
		Autres impôts, taxes et versements assimilés (dont taxe intérieure sur les produits pétroliers) ZS		9Z	32 347	30 067
		Total du compte correspondant à la ligne FX du tableau n° 2052		YX	42 421	44 224
TVA	Montant de la T.V.A. collectée		YY	235 236	227 106	
	Montant de la T.V.A. déductible comptabilisée au cours de l'exercice au titre des biens et services ne constituant pas des immobilisations		YZ	96 328	87 386	
DIVERS	Montant de l'avoir fiscal imputé sur l'impôt sur les sociétés et correspondant aux dividendes perçus*		ZA			
	Montant brut des salaires (cf. dernière déclaration annuelle souscrite au titre des salaires : DADS 1 ou modèle 2460 ou modèle 2462 de 2001)*		OB	468 765		
	Montant de la plus-value constatée en franchise d'impôt lors de la première option pour le régime simplifié d'impositions*		OS			
REGIME DE GROUPE*	Société: résultat comme si elle n'a jamais été membre du groupe.	JA				
	Groupe: résultat d'ensemble.	JD				
		plus values à 19 %	JB		imputations JC	
		plus values à 19 %	JE		imputations JF	
	Selon le cas, Indiquer 1 si bénéfice consolidé, 2 si bénéficiaire, 3 si régime de groupe.	IG	Indiquer 1 pr société mère, 2 pr filiale	JH	N° SIRET de société mère JU	
	numero de centre de gestion agréé*	XP				
	Effectif moyen du personnel* (dont: apprentis: handicapés:)	YP	21	19		
	Taux d'intérêt le plus élevé servi aux associés à raison des sommes mises à la disposition de la société*	ZK	6,35%	%		
	Filiales et participations:	La liste prévue par l'art. 38 II de l'ann. III au G (tableau 2059-G) doit être jointe obligatoirement à la présente déclaration		Si absence de filiales et participations, cocher 0 Si présence de filiales et participations, cocher 1		
					ZR <input type="checkbox"/>	

DÉTERMINATION DES PLUS ET MOINS-VALUES

A - DÉTERMINATION DE LA VALEUR RÉSIDUELLE

Nature et date d'acquisition des éléments cédés		Valeur d'origine*	Valeur nette réévaluée*	Amortissements pratiqués en franch. d'impôt*	Autres amortimnts*	Valeur résiduelle
1		2	3	4	5	6
I - Immobilisations*	1	mat. bureau	2 217		388	1 829
	2					
rélevant	3					
	4					
du taux	5					
	6					
de 16 ou 19%	7					
	8					
	9					
	10					
	11					
	12					

B - Détermination des PLUS et MOINS-VALUES réalisées

Qualification fiscale des plus et moins-values réalisées*

Nature et date d'acquisition des éléments cédés (report de la colonne 1)		Valeur résiduelle (report de la colonne 6)	Prix de vente (report de la colonne 6)	Montant global de la+/-value	COURT TERME	LONG TERME
7		8	9	10	11	12
I - Immobilisations*	1	mat. bureau	1 829	-1 829		
	2					
rélevant	3					
	4					
du taux	5					
	6					
de 16 ou 19%	7					
	8					
	9					
	10					
	11					
	12					
II - Autres éléments	13	Fraction résiduelle de la provision spéciale de réévaluation afférente aux éléments cédés				
	14	Amortissements irrégulièrement différés se rapportant aux éléments cédés			(+)	
	15	Amortissements afférents aux éléments cédés mais exclus des charges déductibles par une disposition légale			(+)	
	16	Amort. non pratiqués en compta et correspondent à la déduc. fiscale pour inv., définie par les lois de 66, 68 et 75 effectivement utilisée			(+)	
	17	R. nets de conces. de lic. d'exploit. de brevets inclus ds l'actif immo. en n'ayant pas été acquis à titre onéreux depuis moins de deux ans*				(+)
	18	Provisions pour dépréciations des titres relevant du régime des plus ou à long terme devenues sans objet au cours de l'exercice				(+)
	19	Dot. de l'exercice aux comptes de prov. pour dépréciation des titres relevant du régime des plus ou moins-values à long terme				(-)
	20	Divers (détail à donner sur note annexe)*			(+)	(+)
CADRE A : + ou - value nette à court terme (total algébrique des lignes 1 à 20 de la colonne 11)						
CADRE B : plus ou moins-value nette à long terme (total algébrique des lignes 1 à 20 de la colonne 12)					(A)	(B)

* Des explications concernant cette rubrique sont données dans la notice n° 2032

détail des comptes

Présenté en Euros

	Exercice clos le 31/12/02 (12 mois)		Ex. précédent 31/12/01 (12 mois)	Variation	%	
	France	Exportations	Total	Total	Variation	%
Vente de marchandises	0	0	0	0	0	
Production vendue biens	0	0	0	0	0	
Prod. vendue services	1 200 183	0	1 200 183	1 158 705	41 478	3,6%
70611000 Honoraires			0	150 481	-150 481	-100,0%
70612000 HONO. COMPTA	813 535		813 535	489 733	323 802	66,1%
70614000 HONO. COMPTA	194 387		194 387	365 689	-171 301	-46,8%
70615000 HONO. SOCIAL	54 210		54 210	48 488	5 722	11,8%
70616000 HONO. CAC	108 938		108 938	90 948	17 990	19,8%
70617000 HONO. JURIDIQUES	1 035		1 035	488	547	112,2%
70621000 Hono CONSEIL	10 103		10 103	0	10 103	
70621200 CONSEILS & MISSIONS			0	1 544	-1 544	-100,0%
70630000 hono. FORMATION	1 858		1 858	4 280	-2 402	-56,4%
70640000 HonorairesAUDIT	10 770		10 770	4 777	5 993	125,5%
70800000 REFACTURATION			0	0	0	
70840000 Mise à d. personnel			0	0	0	
70850200 REMBMNT DEBOURS			0	0	0	
70851000 Débours non soumis			0	0	0	
70880000 REFACTURATIONS			0	0	0	
70880400 AUTRES RBT FRAIS	5 347		5 347	2 296	3 050	132,8%
70885000 Refact. Déplacmnts			0	0	0	
Production stockée	50 960		50 960	-14 664	65 624	-448%
71314000 PREST. EN C Compta	34 364		34 364	626	33 738	ns
71315000 prest en cours social	7 586		7 586	-7 194	14 781	-205,5%
71316000 PREST. EN C CAC	9 010		9 010	-8 095	17 105	-211,3%
Production immobilisée			0	0	0	
Subventions d'exploitation reçues			0	5 245	-5 245	
74002000 Conseil régional				5 245	-5 245	
R. sur amort. prov. transf. de ch	48 519		48 519	43 827	4 692	10,7%
78174000 REP PROV. CR DOUT.	27 613		27 613	1 951	25 662	ns
78174000 REPR PROV. CLIENTS			0	0	0	
79120000 TRNSF. CHRGES	144		144	93	51	55,1%
79121000 TRSF. CH FORMAT.	14 204		14 204	31 512	-17 308	-54,9%
79123000 REMBT IND.J.	6 558		6 558	10 272	-3 714	-36,2%
Autres produits	23		23	16	6	39,6%
75800000 DIFF. DE REGLEMENT	23		23	16	6	39,6%
Total des prdts d'exploit.	1 299 684	0	1 299 684	1 193 129	106 555	8,9%

détail des comptes

	Exercice clos le 31/12/02 (12 mois)	Ex. précédent 31/12/01 (12 mois)	Variation	%
Achats marchandises (y compris droits de douane)	0	0	0	
Variation de stock (marchandises)	0	0	0	
Achats de matières premières et autres appro.	0	0	0	
Variation de stock mat. premières et autres appro.	0	0	0	
Autres achats et charges externes	469 021	444 090	24 931	5,6%
60400000 SOUS-TRAITANCE	2 586	2 582	-26	-1,0%
60410000 ACHATS LOGICIELS CLIENTS	134	0	134	
60611000 EDF-GDF	6 904	5 960	944	15,8%
60612000 EDF-GDF	527	543	-16	-3,0%
60630000 FOURNITURES D'ENTRETIEN	1 916	1 506	410	27,2%
60640000 FOURNITURES ADMINISTRATIVES	18 597	15 852	2 745	17,3%
61221000 CRÉDIT BAIL MOBILIER	7 944	7 809	135	1,7%
61221000 CRÉDIT BAIL MOBILIER	2 730	2 691	39	1,4%
61321000 LOCATIONS IMMOBILIÈRES/SCI	44 293	43 097	1 196	2,8%
61322000 LOCATIONS IMMOBILIÈRES	3 606	3 416	190	5,6%
61351000 LOCATIONS MATÉRIELLES/SCI		110	-110	-100,0%
61352000 LOCATION financière Cibo	3 673	3 657	216	5,9%
61410000 CHARGES LOCATIVES/SCI	9 975	10 094	-119	-1,2%
61420000 CHARGES LOCATIVES	1 167	1 023	144	14,0%
61510000 ENTRETIEN DES LOCAUX/SCI	9 437	7 894	1 542	19,5%
61520000 ENTRETIEN DES LOCAUX	691	748	-57	-7,7%
61522000 ENTRETIEN ESPACES VERTS	352	303	49	16,2%
61552000 ENTRETIEN INFORMATIQUE	691	490	201	41,0%
61561000 MAINTENANCE LOGICIELS	7 482	3 521	3 960	112,5%
61561000 MAINTENANCE LOGICIELS	1 082	1 053	29	2,7%
61571000 MAINTENANCE MAT. INFORMATIQUE	6 032	4 911	1 121	22,8%
61572000 MAINTENANCE MAT. INFORMATIQUE	994	1 199	-204	-17,0%
61600000 ASSURANCES	9 450	9 062	388	4,3%
61605000 ASSURANCES	380	365	15	4,1%
61810000 DOCUMENTATION TECHNIQUE	6 586	5 469	1 117	20,4%
61820000 DOCUMENTATION TECHNIQUE	1 506	1 491	15	1,0%
61860000 SÉMINAIRES, CONFÉRENCES, CONGRÈS	2 593	1 505	1 088	72,3%
62100000 INTÉRIMAIRES	2 471	7 112	-4 642	-65,3%
62200010 HONORAIRES DIRECTION	221 714	213 236	8 479	4,0%
62200000 HONORAIRES	1 924	1 002	922	92,0%
62210000 HONORAIRES CAC	4 130	3 894	236	6,1%
62700000 FRAIS D'ACTES ET CONTENTIEUX	780	169	611	361,1%
62350000 ANNONCES INSERTIONS	1 026	828	198	23,9%
62360000 CADEAUX CLIENTÈLE	354	302	52	17,2%
62370000 RELATIONS CLIENTÈLE	3 351	3 877	-526	-13,6%
62380000 DIVERS (POURBOIRES DONS COURANTS)	86	74	12	16,2%
62480000 FRAIS DE PORT DIVERS	102	19	84	445,5%
62530000 DEPLACEMENTS	28 814	26 952	1 862	6,9%
62580000 VOYAGES ET DEPLACEMENTS	2 336	2 143	193	9,0%
62513000 FRAIS REUNIONS ASSOCIES	1 162	828	334	40,3%
62520000 DEPLACEMENT DU PERSONNEL	11 500	10 869	640	5,9%
62500000 FRAIS DE DEMENAGEMENT		688	-688	-100,0%
62570000 MISSIONS RECEPTIONS	857	1 328	-471	-35,5%
62611000 FRAIS POSTAUX	2 454	1 691	763	45,1%
62612000 FRAIS POSTAUX	686	491	196	39,9%
62621000 FRAIS TELEPHONE	10 737	9 636	1 101	11,4%
62622000 FRAIS TELEPHONE	1 297	1 167	131	11,2%
62623000 FRAIS TELEPHONE SCM-NUMÉRIS	357	288	69	24,0%
62630000 INTERNET ABONNEMENT	76	103	-27	-26,0%
62700000 SERVICES BANCAIRES	3 215	3 031	184	6,1%

détail des comptes

	Exercice clos le 1/01/04 (12 mois)	Ex. précédent 1/01/04 (12 mois)	Variation	%
62730000 ABONNEMENT VIDEOBANQUE	659	540	119	22,0%
62760000 LOCATION COFFRES	78	76	2	2,4%
62810000 COTISATIONS PROFESSIONNELLES	10 822	10 652	170	1,6%
62812000 COTISATIONS RESEAU	6 316	6 570	-254	-3,9%
62813000 COTISATIONS SYNDICALES	222	184	37	20,3%
Impôts, taxes et versements assimilés	42 421	44 224	-1 803	-4,1%
63330000 PART. FORM. PROF. CONTINUE	23 861	20 004	3 857	19,3%
63331000 1% C.D.D.	2 259	2 136	123	5,8%
63340000 PART. A L'EFFORT DE CONSTRUCTION	2 107	1 978	129	6,5%
63350000 TAXE D'APPRENTISSAGE	2 015	1 946	69	3,5%
63380000 CHARGES FISCALES A PAYER	-269	335	-604	-180,3%
63381000 VARIATION CH. FISCALES +13 MOIS	477	607	-129	-21,3%
63511000 TAXE PROFESSIONNELLE	8 382	12 583	-4 201	-33,4%
63512000 TAXE PROFESSIONNELLE	1 692	1 573	118	7,5%
63540000 DROITS D'ENREGISTREMENTS &TIMBRES	18	1 336	-1 317	-98,6%
63710000 CONT. SOCIALE DE SOLIDARITE	1 506	1 386	120	8,6%
63780000 TAXES DIVERSES	372	339	33	9,6%
Salaires et traitements	482 427	448 440	33 987	7,6%
64100000 SALAIRES BRUTS	474 234	440 765	33 468	7,6%
64200000 PROVISIONS CONGES PAYES	1 391	-3 127	4 518	-144,5%
64140000 INDEMNITES CPAM	5 740	8 266	-2 525	-30,6%
64143000 FRAIS KMS SOUMIS COTISAT.	1 235	1 166	68	5,8%
64180000 PROVISION 13EME MOIS	-173	1 370	-1 542	-112,6%
Charges sociales	184 822	151 611	33 211	21,9%
64510000 CHARGES SOCIALES	158 123	136 111	22 012	16,2%
64550000 CH.SOC./PROV. CONGES PAYES	198	-325	523	-160,9%
64581000 CHARGES SOCIALES S/13E MOIS	117	134	-17	-12,7%
64751000 MED. TRAVAIL+PHARMACIE	1 679	1 346	333	24,8%
64752000 MEDECINE DU TRAVAIL	83	103	-20	-19,6%
64810000 FORMATION PERSONNEL	8 554	3 668	4 886	133,2%
64810000 FORMATION CONTRAT APPRENTISSA	828	472	357	75,6%
64820000 FORMATION	14 751	9 418	5 333	56,6%
64880000 STAGIAIRES	489	686	-197	-28,7%
Dotations aux amortissements sur immobilisations	37 714	41 379	-3 665	-8,9%
68111000 DOTAT. AMORTISSEMENT IMMOB. INCORP et CORP.	37 714	41 379	-3 665	-8,9%
68112000 DOTATION AMORTISSEMENTS	0	0	0	
Dotations aux provisions sur immobilisations	0	0	0	0
Dotations aux provisions sur actif circulant	24 304	23 516	788	3,4%
68171000 DOTATION PROV. CREANCES DOUTEUSES	22 223	19 859	2 364	11,9%
68172000 DOTATION PROV. CREANCES DOUTEUSES	2 082	3 657	-1 575	-43,1%
Dotations aux provisions pour risques et charges	0	0	0	0
Autres charges	21 440	1 664	19 776	ns
6511000000 REDEVANCES LICENCES	374	200	175	87,5%
6540000200 CREANCES IRRECOUVRABLES	21 047	1 368	19 679	ns
6580000000 CHARGES DIVERSES COURANTES	20	97	-77	-79,9%
Total des charges d'exploitation	1 262 150	1 154 924	107 225	9,3%
RESULTAT D'EXPLOITATION	37 534	38 205	-671	-1,8%
Bénéfice attribué ou perte transférée	0	0	0	
Perte supportée ou bénéfice transféré	0	0	0	

détail des comptes

	Exercice clos le 31/12/02 (12 mois)	Ex. précédent 31/12/01 (12 mois)	Variation	%
Produits financiers de participations	3 712	2 623	1 090	41,6%
761100000 REVENUS TITRES SCI	3 712	2 623	1 090	41,6%
Produits des autres valeurs mobilières			0	
Autres intérêts et produits assimilés	1 388	162	1 226	754,8%
763800000 REVENUS DES CREANCES	1373		1 373	
764000000 REVENUS VMP	15		15	
768000000 AUTRES PRODUITS FINANCIERS		162	-162	-100,0%
Reprises sur provisions et transferts de charges				
Différences positives de changes				
Produits nets sur cessions valeurs mobilières placement				
Dotations aux provisions sur Immobilisations				
Total des produits financiers	5 100	2 785	2 315	83,1%
Dotations financières aux amortissement et provisions				
686620000 DOT. PROVISIONS DEPRECIAT. IMMO FINANC.				
Intérêts et charges assimilés	29 571	22 069	7 502	34,0%
661100000 INTERETS EMPRUNTS	7 837	10 646	-2 809	-26,4%
661500000 INTERETS COMPTES COURANTS	10 778	6 770	4 008	59,2%
661600000 INTERETS BANCAIRES	10 955	4 653	6 303	135,5%
Différences négatives de change				
Charges nettes sur cessions valeurs mobilières de placement				
Total des charges financières	29 571	22 069	7 502	34,0%
RESULTAT FINANCIER	-24 471	-19 284	-5 187	26,9%
RESULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	13 064	18 921	-5 857	-31,0%
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	1 009	2 889	-1 880	-65,1%
772000000 PRODUITS SUR EXERCICES ANTERIEURS	1 009	2 889	-1 880	-65,1%
Produits exceptionnels sur opérations en capital	388	198	190	96,0%
775200000 PRODUITS DES CESSIONS DES IMMOB. CORP.	388	198	190	96,0%
775600000 PRODUITS CESSIONS IMMOB. FINANCIERES				
Reprises sur provisions et transferts de charges				
Total des produits exceptionnels	1 397	3 087	-1 690	-54,8%
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	2 185	90	2 095	2317,4%
671200000 MAJORATIONS DE RETARD	1 863	90	1 772	1960,6%
671800000 AUTRES CHARGES EXCEPTIONNELLES	323		323	
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	388	198	190	96,0%
675200000 VNC ACTIFS CEDES	388	198	190	96,0%
675600000 VALEUR COMPTABLE IMMOB. FINANC. CEDEES				
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions				
Total des charges exceptionnelles	2 573	288	2 285	792,6%
RESULTAT EXCEPTIONNEL	-1 177	2 799	-3 975	-142,0%
Participation des salariés			0	
Impôts sur les bénéfices	9 830	14 738	-4 908	-33,3%
695000000 IMPÔTS SUR LES BENEFICES	8 945	13 412	-4 466	-33,3%
698000000 CONTRIBUTION 10%	885	1 326	-442	-33,3%
TOTAUX COMPTES CLASSE 7	1 306 181	1 199 001	107 180	8,9%
TOTAUX COMPTES DE CLASSE 6	1 304 124	1 192 019	112 104	9,4%
RESULTAT NET	2 057	6 982	-4 924	-70,5%
Dont Crédit-bail mobilier	10 674	10 500	174	1,7%
61221000 crédit bail/matériels locaux SCI	7 944	7 809	135	1,7%
61221000 crédit bail	2 730	2 691	39	1,4%
Dont crédit-bail Immobilier				

détail des comptes

	Exercice clos le 31/12/02 (12 mois)	Ex. précédent 31/12/01 (12 mois)	Variation	%
Capital et réserves	293 068	290 887	2 089	0,7%
1010000 capital souscrit appelé	238 400	238 400	0	0,0%
1050000 écarts de réévaluation				
1051100 réserve légale	23 840	21 771	2 069	9,5%
1063000 autres réserves	30 816	30 816	0	0,0%
reportés à nouveau	6 817	1 704	4 913	288,3%
1100000 report à nouveau créditeur	6 817	1 704	4 913	288,3%
1190000 report à nouveau débiteur				
résultat net	2 057	6 982	-4 924	-70,6%
1200000 résultat de l'exercice	2 057	6 982	-4 924	-70,5%
provisions réglementées	0	0	0	
140000 Provisions réglementées relatives à l'actif				
provisions pour risques et charges	7 097	7 097	0	0,0%
151100 Provisions pour litiges				
153000 Provision retraite	7 097	7 097	0	0,0%
158000 PROVISIONS POUR CHARGES				
emprunts et dettes assimilées	203 180	276 218	-72 088	-26,2%
164020 Emprunt BNP3	103 244	128 885	-25 642	-19,9%
164030 Emprunt C mutuel	99 896	146 331	-46 445	-31,7%
164040 Emprunt BNP2				
TOTAUX COMPTE CLASSE 1	611 967	681 888	-70 028	-12,0%
Immobilisations incorporelles	434 300	434 300	0	0,0%
203000 Frais de recherche et développement				
207000 Fonds commercial	382 300	382 300	0	0,0%
208000 licences informatique comptabilité	24 518	24 518	0	0,0%
208100 pack office et autres licences	27 482	27 482	0	0,0%
Immobilisations corporelles	128 237	121 898	6 341	6,2%
213500 Installations générales	8 044	6 994	1 050	15,0%
218310 Agenc. matériel de bureau	3 999	3 999	0	0,0%
218320 Matériel informatique	61 612	57 082	4 530	7,9%
218400 Mobilier	54 582	53 821	761	1,4%
Immobilisations financières	176 787	188 438	-10 671	-6,7%
261000 titres SCI	105 000	105 000	0	0,0%
267000 Autres créances sur SCI	69 164	79 835	-10 671	-13,4%
275000 cautions	1 603	1 603	0	0,0%
Amortissements des immobilisations incorp.	38 133	28 400	14 733	83,0%
280500 Amortissement licences info	17 981	11 034	6 947	63,0%
280800 Amortissements autres logiciels	20 152	12 366	7 786	63,0%
amortissements des immobilisat. corporelles	72 887	60 346	22 688	44,9%
281350 Amortissement installations génér	9 833	5 614	4 219	75,2%
281831 Amortissement amén. mat. du bureau	838	664	174	26,3%
281832 Amortissement mat. informatique	35 631	23 358	12 274	52,6%
281840 Amortissement mobilier	26 635	20 709	5 926	28,6%
prov. pour dépréciat. d'immobilis. financières	0	0	0	
TOTAUX COMPTE CLASSE 2	627 233	688 888	-41 658	-8,2%

Exact-Compta

détail des comptes

	Exercice clos le 31/12/02 (12 mois)	Ex. précédent 31/12/01 (12 mois)	Variation	%
stocks et encours	0	0	0	
311000 Stock matières premières				
provisions sur stocks	0	0	0	
TOTAUX COMPTE CLASSE 3	0	0	0	

détail des comptes

page 21

	Exercice clos le 31/12/02 (12 mois)	Ex. précédent 31/12/01 (12 mois)	Variation	%
fournisseurs et comptes rattachés	22 242	81 420	-69 178	-72,7%
401300 Fournisseurs biens et services	1 371	0	1 371	
405101 Immos effet à payer				
408100 Fournisseurs fact. non parvenues	20 871	81 420	-60 550	-74,4%
408110 Factures non parvenues				
clients et comptes rattachés	494 173	630 938	-89 766	-14,9%
411000 Clients collectifs	420 121	487 426	-67 305	-13,8%
418100 Clients fac à établir	60 791	19 799	40 992	207,0%
441780 autres créances	13 260	73 712	-60 451	-82,0%
personnel et comptes rattachés	85 042	81 932	3 110	3,8%
421000 REMUNERATION DUE	85 042	81 932	3 110	3,8%
sécurité sociale et autres org. sociaux	41 618	38 770	2 748	7,1%
431100 Organismes sociaux URSSAF	22 832	24 425	-1 593	-6,5%
437100 Organismes sociaux ASBEDIQ	6 227	4 652	1 575	33,8%
437220 RETRAITE EMPLOYE IGIRCA	12 484	8 142	4 312	53,0%
437300 ORGANISMES sociaux retraite comp		1 551	-1 551	-100,0%
Etat impôts sur le bénéfices	9 830	14 738	-4 908	-33,3%
Etat - taxes sur le CA	136 078	134 868	220	0,2%
445800 Taxe/CA	136 078	134 868	220	0,2%
Autres impôts et taxes	20 486	18 288	1 188	6,1%
447000 TAXES FORMATION CONTINUE	20 486	19 296	1 189	6,1%
Etat - oh. à payer, pdts à recevoir	0	0	0	
groupe et associés	189 083	149 733	19 350	12,9%
455200 OCA 1	62 641	56 988	5 653	9,9%
455400 Comptes courants 2	62 641	56 988	5 653	9,9%
455600 OCA 3	31 321	28 494	2 827	9,9%
455800 Intérêts courus	12 479	7 263	5 216	71,8%
457000 ASSOCIE DIVIDENDE A PAYER			0	
débiteurs et ordonnateurs divers	8 232	7 358	-1 128	-16,3%
467000 Débiteurs divers	8 232	7 358	-1 128	-15,3%
comptes de régularisation	14 324	81 837	-47 813	-78,9%
481800 Charges à établir			0	
486100 Charges constatées d'avance	9 819	16 472	-6 653	-40,4%
488100 Pds constatés d'avance - clients	4 505	46 465	-40 960	-90,1%
provisions pour dépréciat. comptes tiers	88 388	88 707	-3 308	-4,7%
491200 Provisions clients douteux	32 075	32 479	-404	-1,2%
491400 Provisions clients douteux	27 414	26 914	500	1,9%
491800 Provisions clients douteux	6 909	10 313	-3 404	-33,0%
TOTAUX COMPTE 8 CLA 8 8 E 4	1 084 378	1 240 886	-176 507	-14,2%

Exact-Compte

page 22

détail des comptes

	Exercice clos le 31/12/02 (12 mois)	Ex. précédent 31/12/01 (12 mois)	Variation	%
Valeurs mobilières de placement	0	0	0	
508 000 autres VMP			0	
Banques et établissements financiers	0	0	0	
511101 Effet à l'encaissement BNP			0	
Banques	1 462	2 509	-1 067	-42,1%
512101 BNP		2 509	-1 057	-42,1%
512105 CREDIT MUTUEL	1 462			
Comptes bancaires courants	60 328	43 559	16 770	38,5%
519101 BNP	60 328	43 559	16 770	38,5%
519105 C.M.			0	
Intérêts courus	6	32	-27	-83,3%
518800 Intérêts courus à payer	6	32	-27	-83,3%
Caisse	0	0	0	
Virements internes	0	0	0	
580000 Virements internes				
TOTAUX COMPTE 8 CLA 8 8 E 6	81 788	48 100	16 888	34,0%

Annexes comptables de l'exercice 2002 (12 pages)

PRÉAMBULE

L'exercice comptable est un exercice de 12 mois.

Les informations qui suivent font partie intégrante des comptes annuels établis au terme de cet exercice.

Le total du bilan de l'exercice avant affectation du résultat est : 1 066 279 €

Le résultat net comptable est un bénéfice de : 2 057 €

REGLES ET METHODES COMPTABLES

Le bilan et le compte de résultat de l'exercice sont établis conformément aux dispositions légales et aux méthodes d'établissement et de présentation des comptes annuels définis par le Plan Comptable Général.

Les règles appliquées dans le respect du principe de prudence comptable sont les suivantes :

- continuité d'exploitation
- permanence des méthodes d'un exercice à l'autre
- indépendance des exercices

Principe généraux:***Immobilisations incorporelles:***

Le fonds commercial n'est pas amorti

Les autres immobilisations incorporelles représentent des acquisitions de logiciels, amortissables sur 3 ans.

Immobilisations corporelles:

Elles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat, plus frais accessoires, hors frais d'acquisition).

Les immobilisations sont amortis en fonction de leur durée de vie économique probable, en mode linéaire selon le plan d'amortissement suivant :

agencements des constructions	10 ans
matériels et outillages	5 ans
autres immobilisations	5 à 10 ans

Stocks: N.A.

Créances et dettes:

Les créances et dettes sont valorisées à leur valeur nominale. Pour les créances, une provision pour dépréciation est constituée dès qu'apparaît une perte probable.

Cautions Solidaires pour le compte de la Société :

C. Mutuel caution en garantie d'emprunt de la SCI : 350 000 € à l'origine

Consolidation: pas de consolidation

CHARGES A PAYER

	DEDUCTIBLES	NON DEDUCTIBLES
DETTES FOURNISSEURS	22 242	
DETTES FISCALES ET SOCIALES	203 366	3 520
FRAIS DE PERSONNEL	85 042	
PARTICIPATION DES SALARIES	0	
FRAIS FINANCIERS	12 479	
RISTOURNES A ACCORDER		
DETTES DIVERSES	6 232	
	<hr/>	<hr/>
	329 360	3 520

CHARGES PAYÉES D'AVANCE

AUTRES ACHATS ET SERVICES EXTERNES		9 819
------------------------------------	--	-------

Exact-Compta	COMPTES ANNUELS AU 31/12/02	page 3
--------------	-----------------------------	--------

BILAN ET COMPTE DE RESULTAT

Les valeurs exprimées ci-dessous sont exprimées en Euros

A) ACTIF:

1) Immobilisations incorporelles

	Valeur brute N-1	Augmentation	Diminution	Valeur brute 31/12/02	Amortissements	Valeur nette 31/12/02
Fonds de commerce acquis	382 300			382 300		382 300
Autres immobilisations	52 000	0		52 000	38 133	13 867
	434 300	0	0	434 300	38 133	396 167

2) Immobilisations corporelles et financières

	Valeur brute N-1	Augmentation	Diminution	Valeur brute 31/12/02	Amortissements	Valeur nette 31/12/02
Immobilisat. corporelles	121 896	6 341		128 237	72 937	55 299
Autres immo fins	186 438		-10 671	175 767		175 767
	308 334	6 341	-10 671	304 004	72 937	231 066

3) Etat des échéances des créances

	Montant brut 31/12/02	Ventilation moins d'un an	Ventilation Plus d'un an
Actif immobilisé:			
*créances rattachées à des participations	69 164	69 164	
*autres immo financières	1 603	1 603	
Actif circulant:			
*créances clients	480 913	480 913	
*autres créances	13 260	13 260	
*charges constatées avance	9 819		9 819

BILAN ET COMPTE DE RESULTAT**B) PASSIF:****1) Composition du Capital Social**

CATEGORIES DE TITRES	NOMBRE DE TITRES			VALEUR NOMINALE
	à la clôture de l'exercice	créés pendant l'exercice	remboursés pendant l'exercice	
Parts sociales	14 900			16,00

Toutes ces parts sont de même rang et donnent aux actionnaires les mêmes droits

3) Etat des échéances des dettes

	Montant brut 31/12/02	Moins d'un an	1 à 5 ans
Emprunts obligataires			
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	263 464	134 275	129 188
Emprunts et dettes financières divers	169 083	169 083	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	22 242	22 242	
Dettes fiscales et sociales	291 927	291 927	
Autres dettes	6 232		6 232
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés			
Produits constatés d'avance	4 505	4 505	
	757 452	622 032	135 420

BILAN ET COMPTE DE RESULTATC) RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES LIÉES ET APPARENTÉES

	Montants concernant les entreprises liées	Montants concernant les entreprises apparentées
Immobilisations financières:		
participations	105 000	
créances rattachées à des participations	69 164	
autres titres immobilisés		
autres immos financières		
Créances:		
créances clients et comptes rattachés		
autres créances		
Dettes:		
emprunts et dettes fin. divers		
dettes fournisseurs	20 492	
Charges:		
achats prestations	63 705	
charges exploitation		
Produits:		
ventes marchandises		
prestations Groupe		
Charges financières:		
intérêts et charges assimilés		
Produits financiers:		
produits de participation		
produits de créances		
autres intérêts et produits	3 712	

BILAN ET COMPTE DE RESULTAT

D) RESULTAT:

1) Ventilation du chiffre d'affaire

Répartition par secteur d'activité:	
ventes de marchandises	
redevances de gérance libre	
prestation de services	1 200 183
	1 200 183
Répartition par marchés géographiques:	
France	1 200 183
Etranger	

2) Provisions

	Montant brut N-1	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	Montant au 31/12/02
Provisions réglementées:				
amorts dérogatoires				
provision hausse de prix				
provision investissement				
autres provisions réglementées				
Provision pour risques				
Provision risques				
Provisions pour charges:				
Provisions pour charges:	7 097			7 097
Provision pour dépréciation				
sur immos financières				
sur actif circulants/clients	69 707	24 304	27 613	66 398
sur actif circulants/stocks				
total provisions	76 803	24 304	27 613	73 494
dont:				
exploitation	76 803	24 304	27 613	73 494
financier				
exceptionnel				

3) Impôt sur les bénéfices

VENTILLATION	Résultat avant impôt	Impôt correspondant
Résultat courant	23 669	9 830
Résultat exceptionnel	-1 177	
	22 492	9 830

Les avoirs fiscaux et crédits d'impôts sont déduits du résultat courant.

Les plus ou moins values et les corrections d'ordre fiscal sont retenues comme des éléments exceptionnels.

4) Produits et charges exceptionnels

Produits exceptionnels	
sur opérations de gestion	1 009
sur opérations en capital	388
reprises provisions	
entrées sur créances amorties	
Charges exceptionnelles	
sur opération de gestion	2 185
sur opérations en capital	388
dotations aux provisions	

1 - dont produit des cessions des immobilisations 0

corporelles:

2 - dont: VNC des immo. corporelles cédées 0

BILAN ET COMPTE DE RESULTAT**E) ACCROISSEMENT ET ALLEGEMENT DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔT**

	Situation fin d'exercice	Montants de l'impôt
Créances		
provisions en N-1		
congrés payés		
contributions solidarité		
participation salariale		
TOTAL		
Dettes:		
provisions réglementées		
provision hausse de prix		
amorts dérogatoires		
TOTAL		
Eléments à imputer:		
Moins values à long terme		
Elements de taxation éventuelle		
Réserve des plus values à long terme		
TOTAL		

F) VENTILATION DE L'EFFECTIF

	Personnel salarié
Cadres	1
Agents de Maitrise	7
Employés, Ouvriers	13
TOTAL	21

INFORMATIONS EN MATIÈRE DE CRÉDIT-BAIL

ENGAGEMENTS CRÉDIT-BAIL	Terrains	Constructions	Matériel & outillage	Autres immobilisat ^s	TOTAL
VALEUR D'ORIGINE			38 375	0	38 375
AMORTISSEMENTS					
Cumul Exercices Antérieurs			11 825	0	11 825
Exercice en cours			7 944	0	7 944
Total	0	0	19 769	0	19 769
VALEUR NETTE	0	0	18 606	0	18 606
REDEVANCES PAYEES					
Cumul Exercices Antérieurs			9 095	0	9 095
Exercice en cours			10 674	0	10 674
Total	0	0	19 769	0	19 769
REDEVANCES A PAYER					
A un an au plus				0	0
A plus d'1 an et moins de 5 ans			18 096	0	18 096
A plus de 5 ans					
Total	0	0	18 096	0	18 096
VALEUR RESIDUELLE			510	0	510
Montant pris en charge dans l'ex.	0	0	10 674	0	10 674

ENGAGEMENTS HORS BILAN

ENGAGEMENTS	Montant hors bilan	
	Donnés	Reçus
Effets escomptés non échus		
Avals et cautions	350 000	
Engagements en matière de pension		
Autres engagements		
Total	350 000	0

LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Dénomination Siège Social	Capital	Q.P.	V.B. Titres	Prêts, Avances	C.A.
	Capitaux Propres	Dividendes	V.N. Titres		Résultat
FILIALES (plus de 50%)					
SCI DES 3 EXPERTS - ZI Nord Limoges	150 000	70%	105 000	69 164	63 705
	150 000	3 712	105 000		5 303
PARTICIPATIONS (10 à 50%)					
AUTRES TITRES					
Autres filiales Françaises					
Autres filiales étrangères					
Autres participations Françaises					
Autres participations étrangères					

RÉSULTAT DES CINQ DERNIERS EXERCICES

DATE D'ARRETE Durée de l'exercice	31/12/98 12 mois	31/12/99 12 mois	31/12/00 12 mois	31/12/01 12 mois	31/12/02 12 mois
1 - CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	218 063	218 063	218 063	238 400	238 400
Nombre d'actions ordinaires existantes	14 900	14 900	14 900	14 900	14 900
2 - OPERATIONS & RESULTATS DE L'EX.					
Chiffre d'affaire hors taxes	1 139 283	1 076 543	1 174 735	1 158 705	1 200 183
Résultat avant impôts et dotations aux amortissements et provisions	21 918	54 295	111 599	86 615	73 905
Impôt sur les bénéfices	0	2 654	30 804	14 738	9 830
Participation des salariés	0	0	0	0	0
Résultat après impôts et dotations aux amortissements et provisions	-8 543	13 765	40 918	6 982	2 057
Résultat distribué	0	0	15 000	0	0
3 - RESULTATS PAR ACTION					
Résultat après impôts mais avant dotat ² aux amortissements et provisions	1,47	3,47	5,42	4,82	4,30
Résultat après impôts	-0,44	0,92	2,75	0,47	0,14
Dividende attribué à chaque action	0,00	0,00	1,01	0,00	0,00
4 - PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés	21	19	20	19	21
montant de la masse salariale	436 512	424 321	430 981	441 380	468 765
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice					

Rapport de gestion 2001 et procès verbaux d'Assemblées générales approuvant les comptes clos au 31/12/02, derniers procès verbaux d'Assemblées générales

Rapports des commissaires aux comptes (général et spécial) de l'exercice 2002

SARL Exact-Compta

au capital social de 238.400 €

Exercice 2002 : Rapport de gestion du gérant à l'assemblée générale ordinaire des actionnaires

Messieurs,

La présente assemblée générale est réunie en vue de vous soumettre l'approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31/12/02, ainsi que l'affectation des résultats que nous vous proposerons après avoir donné compte rendu de l'activité de la société au cours du présent exercice.

Nous vous donnerons lecture du présent rapport, puis des rapports établis par Mr le Commissaire aux comptes dans le cadre de la mission qui lui a été dévolue par la loi du 24/07/66 sur les sociétés commerciales.

1 – Situation de la société pendant l'exercice écoulé et examen des comptes

11 – Analyse du compte de résultat

Le chiffre d'affaires réalisé s'établit à 1.200.183 Euros, en augmentation de 3,6 %.

Compte tenu des reprises sur provisions et transferts de charges, les produits d'exploitation s'élèvent à 1.299.684 € en 2002, contre 1.193.129 € en 2001, soit une progression de 8,9 %.

Les charges d'exploitation de l'exercice représentent 1.262.149 €, en augmentation de 9,3 %.

Le résultat d'exploitation est donc de 37.535 €, contre 38.205 € l'exercice précédent, en baisse de 1,8 %.

Les produits financiers atteignent 5.100 €.

Les charges financières 29.571 €.

Et le résultat financier est donc de – 24.471 €.

Le résultat courant de la société s'établit donc à 13.064 € en 2002, contre 18.921€, en baisse de 31,0 %.

Les produits exceptionnels atteignent 1.397 €.

Les charges exceptionnelles 2.573 €.

Et le résultat exceptionnel est donc de – 1.177 €.

Le total des produits s'élèvent donc à 1.306.181 € en 2002, en augmentation de 8,9 % . et le total des charges s'établit à 1.304.123 €, en augmentation de 9,4 %.

En conséquence, après prise en compte du montant de l'impôt sur les sociétés de 9.830 €, le résultat net comptable s'élève à 2.058 €.

12 – Analyse du bilan

A l'actif :

Les immobilisations incorporelles nettes d'amortissements et de provisions s'élèvent à 396.167 €.

Les immobilisations corporelles représentent un montant net après amortissement de 55.299 €.

Les immobilisations financières s'élèvent à 175.767 €.

L'actif circulant, après déduction des provisions, représente un montant global de 439.046 €, dont :

clients 414.515€

autres créances 13.260 €

charges constatées d'avance 9.819 €

disponibilités 1.452 €

Le total du bilan s'établit ainsi à 1.066.279 €, contre 1.199.146 € au 31/12/01.

Au passif :

Les dettes représentent 757.452 €, dont :

emprunts et dettes auprès des établissements de crédit 263.464 €, comprenant 60.334 € de concours bancaires courants

emprunts et dettes financières 169.083 €

dettes fournisseurs et comptes rattachés 22.242 €

dettes fiscales et sociales 291.927 €

autres dettes 6.232 €

autres produits constatés d'avance 4.505 €

Les provisions pour charges sont stables à 7.097 €.

Les capitaux propres s'établissent 301.731 €, dont :

capital social 238.400 €

réserve légale 23.840 €

autres réserves 30.816 €

report à nouveau 6.617 €

résultat de l'exercice 2.058 €

Nous rappelons que le capital social a été augmenté de 20.337 € par incorporation de réserves au cours de l'exercice 2001, préalablement à sa conversion en euros.

2 – Affectation des résultats

Nous proposons d'affecter le résultat de l'exercice : 2.058 €

au compte de report à nouveau. Le report à nouveau s'établira après cette affectation à 8.675 €

3 – Activité en matière de recherche-développement : néant

4 – Situation de la SCI DES 3 EXPERTS

Nous rappelons que Exact-Compta détient 10.500 parts de 10 € unitaire, correspondant à 70 % du capital social de cette SCI dont la vocation est la gestion de l'ensemble immobilier dans lequel notre société exerce son activité.

La SCI a tenue son assemblée générale la semaine passée , au cours de laquelle les comptes ont été approuvés. Le résultat de la SCI s'établit à 5.303 Euros, montant sur lequel il revient à Exact-Compta un montant de 3.712 Euros.

5 – Evénements marquants intervenus depuis la clôture de l'exercice : néant

6 – Informations diverses :

rappel des distributions de dividendes intervenus dans les trois derniers exercices

exercice clos au :	31/12/00	31/12/01	31/12/02
résultat net comptable	40.918 €	6.982 €	2.058 €
dividendes distribués	15.000 €	0	0

Après lecture des rapports du Commissaire aux comptes, nous passerons aux discussions et au vote des résolutions.

CAC Les Commissaires Réunis
123 , rue Auguste Thours,
87000 Limoges

rappo rt général du Commissaire aux comptes
exercice clos le 31/12/02

Messieurs,

En exécution de la mission confiée par l'assemblée générale, nous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31/12 / 02 et portant sur :

- Le contrôle des comptes annuels de la société, établis en euros, arrêtés par le Conseil d'administration et joints au présent rapport ;
- les vérifications spécifiques et informations prévues par la loi.

Opinion sur les comptes annuels

Notre mission a été effectuée selon les normes professionnelles applicables en France, qui requièrent des diligences permettant d'obtenir une assurance raisonnable que les comptes ne comportent pas d'anomalies significatives. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable de l'opinion exprimée ci après.

Nous certifions que les comptes annuels établis conformément aux règles et principes comptables applicables en France sont réguliers, sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé, de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de l'exercice.

Vérifications et informations spécifiques :

Nous avons procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas de remarque ou d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance entre les comptes annuels, les informations données dans le rapport de gestion et les documents établis pour les actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

J. Jeorget
Limoges

CAC Les Commissaires Réunis
123 , rue Auguste Thours,
87000 Limoges

rapport spécial du Commissaire aux comptes
exercice clos le 31/12/02

Messieurs,

En exécution de la mission confiée par l'assemblée générale, nous présentons notre rapport relatif aux conventions réglementées existantes ou conclues au cours de l'exercice.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence de conventions, mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités des conventions dont nous avons été informé, sans avoir à nous prononcer sur leur bien fondé. Aux termes de l'article 92 du décret du 23/03 / 67, il vous appartient d'apprecier l'intérêt qui s'attache à ses conventions, en vue de leur approbation.

Aucune convention nouvelle n'a été portée à notre connaissance au cours du présent exercice clos au 31 /12/02.

Les conventions suivantes, approuvées antérieurement et en cours d'exécution, se sont poursuivies :

- bail de location de bâtiment et agencements avec la SCI DES 3 EXPERTS, donnant lieu au règlement par Exact-Compta d'un loyer et de charges locatives pour un montant de 63.705 euros.

Nous avons effectués nos travaux selon les diligences normales de la profession, visant à vérifier la concordance entre les informations qui nous sont données et les documents de base et n'avons aucune observation à formuler.

J. Jeorget
Limoges

SARL Exact-Compta

au capital social de 238.400 €

Assemblée générale ordinaire annuelle du 29 janvier 2003 à 12h30

Les actionnaires se sont réunis au siège de la société en assemblée générale ordinaire annuelle sur convocation du gérant conformément aux textes en vigueur, en vue de l'approbation des comptes de l'exercice clos au 31/12/02.

La feuille de présence signée par les actionnaires présents permet d'établir que la totalité des parts détenues sont représentées et ainsi, que le quorum étant atteint, l'assemblée peu délibérer valablement.

Rappel de l'ordre du jour :

- lecture du rapport de gestion du gérant et présentation des comptes
- lecture des rapports spécial et général du commissaire aux comptes
- approbation des comptes annuels clos au 31/12/02
- affectation du résultat
- questions diverses

Le gérant donne lecture de son rapport de gestion, puis des rapports du commissaire aux comptes, ces documents ayant été transmis dans les délais légaux aux actionnaires et accompagné des comptes annuels de la société.

Après discussion, sur les comptes, aucun associé ne demandant la parole, l'assemblée passe au vote des résolutions.

Première résolution : approbation des comptes

L'Assemblée, ayant entendu le gérant approuve sa gestion, donne quitus pour cette gestion et approuve ainsi les comptes tels qu'ils ont été établis.

La résolution est adoptée à l'unanimité

Deuxième résolution : affectation du résultat

L'Assemblée approuve l'affectation du résultat net comptable de l'exercice qui s'établit à 2.058 € en compte de report à nouveau.

report à nouveau avant affectation du résultat 6.617 €

résultat net comptable 2.058 €

report à nouveau après affectation du résultat 8.675 €

résultat restant à répartir 0

le report à nouveau s'établit ainsi suite à cette affectation à 8.675 €

Rappel des dividendes versés au titre des 3 derniers exercices :

exercice clos au :	31/12/00	31/12/01	31/12/02
résultat net comptable	40.918 €	6.982 €	2.058 €
dividendes distribués	15.000 €	0	0

Cette résolution est adoptée à l'unanimité.

Pouvoir pour l'accomplissement des formalités

Pouvoir est donné au gérant pour accomplir toutes formalités légales qui seraient nécessaires.

Rien n'étant plus à l'ordre du jour et personne ne demandant plus la parole, la séance est levée à 13h30.

Il est dressé procès verbal de la présente réunion, lu et signé par les présents.

SARL Exact-Compta

au capital social de 218.063 €

Assemblée générale extraordinaire du 9 avril 2001 à 12h30

Les actionnaires se sont réunis au siège de la société en assemblée générale ordinaire annuelle sur convocation du gérant conformément aux textes en vigueur.

La feuille de présence signée par les actionnaires présents permet d'établir que la totalité des parts détenues sont représentées et ainsi, que le quorum étant atteint, l'assemblée peu délibérer valablement.

Rappel de l'ordre du jour :

- augmentation du capital social par incorporation de réserves
- conversion du capital social en euros.

Le gérant donne explication de l'augmentation prévue, en référence aux textes légaux. Après discussion, sur les comptes, aucun associé ne demandant la parole, l'assemblée passe au vote des résolutions.

Première résolution : augmentation du capital social par incorporation de réserves :

Le capital social passe de 1.430.400 francs à 1.563.801,5 francs par incorporation de réserves

Le 14.900 parts sociales de 96 francs chacune passe ainsi à une valeur nominale de 104,95312 francs

La résolution est adoptée à l'unanimité.

Deuxième résolution : conversion du capital en euros

Le capital social de 1.563.801,5 francs est converti en euros pour s'établir désormais à 238.400 € et la valeur unitaire de la part représente 16,00 euros.

Cette résolution est adoptée à l'unanimité.

Pouvoir est donné au gérant pour accomplir toutes formalités légales qui seraient nécessaires. Rien n'étant plus à l'ordre du jour et personne ne demandant plus la parole, la séance est levée à 13h00.

Il est dressé procès verbal de la présente réunion, lu et signé par les présents.

Présentation succincte et comptes détaillés 2001 et 2002 de la SCI détenant les constructions d'exploitation de Limoges

(seuls les comptes 2002 sont présentés : 5 pages)

Présentation succincte de la SCI DES 3 EXPERTS

Créée en 1995, la SCI a pour vocation de détenir l'immobilier. En 1995, suite à l'arrivée de Cyril Amblard, l'activité étant en progression, les associés ont décidé de déménager dans des locaux plus spacieux .

La société civile immobilière constituée pour l'occasion détient les constructions et agencements des constructions, financées d'une part avec des apports des actionnaires (en capital et en comptes courants ; Exact-Compta détient 70 % des parts, Maurice Amblard et Vincent Cornet se répartissant à parts égales les 30 % restants), d'autre part, par des emprunts sur 15 ans (cautionnés par Exact-Compta).

Les constructions sont amorties sur 20 ans et les agencements sur 15 ans.

La société est transparente et les résultats sont fiscalisés chez les actionnaires et il n'y a pas établissement d'une liasse fiscale.

Compte de résultat détaillé

Présenté en Euros

	Exercice clos le 31/12/02 (12 mois)			Ex. précédent 31/12/01 (12 mois)	Variation	%
	France	Exportations	Total	Total	Variation	%
Vente de marchandises	0	0	0	0	0	
Production vendue biens	0	0	0	0	0	
Prod. vendue services	63 705	0	63 705	61 085	2 620	4,3%
70611000 Prestations de s.	63 705		63 705	61 085	2 620	4,3%
70810000 Autres produits tiers			0	0	0	
Production stockée	0		0	0	0	
Production immobilisée	0		0	0	0	
Subventions d'exploitation reçues			0	0	0	
R. sur amort. prov. transf. de c	0		0	2 522	-2 522	-100,0%
79120000 TRNSF. CHRGES			0	2 522	-2 522	-100,0%
Autres produits	0		0	0	0	-100,0%
75800000 DIFF. DE REGLEMENT			0	0	0	-100,0%
Total des prdts d'exploit.	63 705	0	63 705	63 607	98	0,2%
Achats marchandises (y compris droits de douane)			0	0	0	
Variation de stock (marchandises)			0	0	0	
Achats de matières premières et autres appro.			0	0	0	
Variation de stock mat. premières et autres appro.			0	0	0	
Autres achats et charges externes			11 887	11 943	-56	-0,5%
60630000 FOURNITURES D'ENTRETIEN GÉNÉRAL			5 740	5 012	729	14,5%
60640000 FOURNITURES DIVERSES			1 335	1 194	141	11,8%
61510000 ENTRETIEN DES LOCAUX			2 899	3 998	-1 099	-27,5%
61600000 ASSURANCES			1 065	1 009	56	5,5%
62200000 HONORAIRES			828	692	136	19,6%
62700000 FRAIS D'ACTES ET CONTENTIEUX				0	0	
62811000 FRAIS POSTAUX			19	37	-19	-49,8%
62700000 SERVICES BANCAIRES				0	0	
Impôts, taxes et versements assimilés			1 525	1 036	490	47,3%
63380000 CHARGES FISCALES A PAYER						
63512000 TAXES FONCIERES			862	614	248	40,3%
63513000 AUTRES IMPÔTS LOCAUX						
63540000 DROITS D'ENREGISTREMENTS & TIMBRES						
63780000 TAXES DIVERSES			663	422	242	57,4%
Salaires et traitements			0	0	0	
Charges sociales			0	0	0	
Dotations aux amortissements sur immobilisations			41 736	41 736	0	0,0%
68111000 DOTAT. AMORTISSEMENT IMMOB. CORP.					0	
68112000 DOTATION AMORTISSEMENTS			41 736	41 736	0	
Dotations aux provisions sur immobilisations			0	0	0	
Dotations aux provisions sur actif circulant			0	0	0	
Dotations aux provisions pour risques et charges			0	0	0	
Autres charges			37	11	26	242,4%
65800000 CHARGES DIVERSES COURANTES			37	11	26	242,4%
Total des charges d'exploitation			55 185	54 725	460	0,8%
RESULTAT D'EXPLOITATION			8 520	8 882	-362	-4,1%
Bénéfice attribué ou perte transférée			0	0	0	
Perte supportée ou bénéfice transféré			0	0	0	

Compte de résultat détaillé

	Exercice clos le 31/12/02 (12 mois)	Ex. précédent 31/12/01 (12 mois)	Variation	%
Produits financiers de participations	0	0	0	
781100000 REVENUS TITRES SCI		0	0	
Produits des autres valeurs mobilières			0	
Autres intérêts et produits assimilés	0	0	0	
783800000 REVENUS DES CREANCES		0	0	
784000000 REVENUS VMP		0	0	
788000000 AUTRES PRODUITS FINANCIERS		0	0	
Reprises sur provisions et transferts de charges		0	0	
Différences positives de changes			0	
Produits nets sur cessions valeurs mobilières placement			0	
Dotations aux provisions sur immobilisations			0	
Total des produits financiers	0	0	0	
Dotations financières aux amortissement et provisions				
688620000 DOT. PROVISIONS DEPRECIAT. IMMO FINANC.				
Intérêts et charges assimilés	3 216	5 135	-1 919	-37,4%
661100000 INTERETS EMPRUNTS	3 216	5 135	-1 919	-37,4%
661500000 INTERETS COMPTES COURANTS				
661600000 INTERETS BANCAIRES				
Différences négatives de change				
Charges nettes sur cessions valeurs mobilières de placement				
Total des charges financières	3 216	5 135	-1 919	-37,4%
RESULTAT FINANCIER	-3 216	-5 135	1 919	-37,4%
RESULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	5 303	3 747	1 557	41,5%
Produits exceptionnels sur opérations de gestion				
772000000 PRODUITS SUR EXERCICES ANTERIEURS				
Produits exceptionnels sur opérations en capital				
775200000 PRODUITS DES CESSIONS DES IMMOB. CORP.				
775600000 PRODUITS CESSIONS IMMOB. FINANCIERES				
Reprises sur provisions et transferts de charges				
Total des produits exceptionnels	0	0	0	
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion				
671200000 MAJORATIONS DE RETARD				
671800000 AUTRES CHARGES EXEPTIONNELLES				
Charges exceptionnelles sur opérations en capital				
675200000 VNC ACTIFS CEDES				
675600000 VALEUR COMPTABLE IMMOB. FINANC. CEDEES				
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions				
Total des charges exeptionnelles	0	0	0	
RESULTAT EXEPTIONNEL	0	0	0	
Participation des salariés				
Impôt sur les sociétés				
TOTAUX COMPTES CLASSE 7	63 705	63 607	98	0,2%
TOTAUX COMPTES DE CLASSE 6	58 401	59 860	-1 459	-2,4%
RESULTAT NET	5 303	3 747	1 557	41,5%
Dont Crédit-bail mobilier	0	0	0	
612210000 crédit bail/matériels locaux SCI		0	0	
612210000 crédit bail		0	0	
Dont crédit-bail immobilier			0	

Bilan détaillé

	Exercice clos le 31/12/02 (12 mois)	Ex. précédent 31/12/01 (12 mois)	Variation	%
Capital et réserves	150 000	150 000	0	0,0%
10100000 capital souscrit appelé	150 000	150 000	0	0,0%
10611000 réserve légale				
10680000 autres réserves				
reports à nouveaux	0	0	0	
11000000 report à nouveau créditeur			0	
11900000 report à nouveau débiteur			0	
résultat net	5 303	3 747	1 557	41,5%
12000000 résultat de l'exercice	5 303	3 747	1 557	41,5%
provisions réglementées	0	0	0	
140000 Provisions réglementées relatives à l'actif			0	
provisions pour risques et charges	0	0	0	
151800 Autres provisions pour risques			0	
158000 PROVISIONS POUR CHARGES			0	
emprunts et dettes financières	226 082	261 307	-35 225	-13,5%
1610000 Emprunts C. Mutuel	202 040	227 280	-25 220	-11,1%
1620000 emprunt BNP	24 041	34 047	-10 006	-29,4%
TOTAUX COMPTES CLASSE 1	155 303	153 747	1 557	1,0%
Immobilisations incorporelles	0	0	0	
Immobilisations corporelles	806 093	806 093	0	0,0%
211100 Terrains nus	20 985	20 985	0	0,0%
213000 Batiments	636 298	636 298	0	0,0%
213500 Installations générales et agencements	148 809	148 809	0	0,0%
Immobilisations en cours	0	0	0	
231000 Immo corporelles en cours			0	
238000 Avances et acomptes sur immo corp.			0	
Immobilisations financières	0	0	0	
Amortissements des immobilisations incorp.	0	0	0	
amortissements des immobilisat. corporelles	375 620	333 884	41 736	
281200 Amortissements constructions	286 334	254 519	31 815	12,5%
281350 Amortissements installations géné	89 285	79 365	9 921	12,5%
281540 Amortissement matériel ind.			0	
281570 Amortissement agenc. et amén. du			0	
prov. pour dépréciat. d'immobilis. Financières	0	0	0	
290800 dépréciation autres immo fi.				
TOTAUX COMPTE CLASSE 2	1 181 712	1 139 977	41 736	3,7%
stocks et encours	0	0	0	
provisions sur stocks	0	0	0	
TOTAUX COMPTES CLASSE 3	0	0	0	

Bilan détaillé

	Exercice clos le 31/12/02 (12 mois)	Ex. précédent 31/12/01 (12 mois)	Variation	%
fournisseurs et comptes rattachés	1 166	218	948	434,3%
401300 Fournisseurs biens et services	1 166	218	948	434,3%
clients et comptes rattachés	20 492	20 458	34	0,2%
411000 Clients	20 492	20 458	34	0,2%
personnel et comptes rattachés	0	0	0	
sécurité sociale et autres org. sociaux	0	0	0	
Etat impôts sur le bénéfices	0	0	0	
Etat - taxes sur le CA	0	0	0	
Autres impôts et taxes	0	0	0	
447000 TAXES FONCIÈRES			0	
Etat - ch. à payer, pdts à recevoir	0	0	0	
groupe et associés	69 164	79 835	-10 671	-13,4%
451400 Comptes courants groupe	64 148	74 820	-10 671	-14,3%
455000 intérêts courus	5 015	5 015	0	0,0%
débiteurs et créditeurs divers	0	0	0	
467000 Débiteurs divers			0	
467001 Créditeurs divers			0	
comptes de régularisation	0	0	0	
486100 Charges constatées d'avance			0	
provisions pour dépréciat. comptes tiers	0	0	0	
TOTAUX COMPTES CLASSE 4	90 822	100 511	-9 690	-9,6%
Valeurs mobilières de placement	0	0	0	
508 000 autres VMP			0	
Banques et établissements financiers	0	0	0	
511310 Effet à l'encaissement LB			0	
511370 rem enc ca centre est			0	
Banques	1 063	2 440	-1 377	-56,4%
512101 BNP	750	1 239	-490	-39,5%
512108 C mutuel	313	1 201	-888	-73,9%
Concours bancaires courants	0	0	0	
5190000 BNP			0	
Intérêts courus	0	0	0	
518800 Intérêts courus à payer			0	
Caisse	0	0	0	
Virements internes	0	0	0	
TOTAUX COMPTES CLASSE 5	1 063	2 440	-1 377	-56,4%

Détails des comptes clients 2001 et 2002

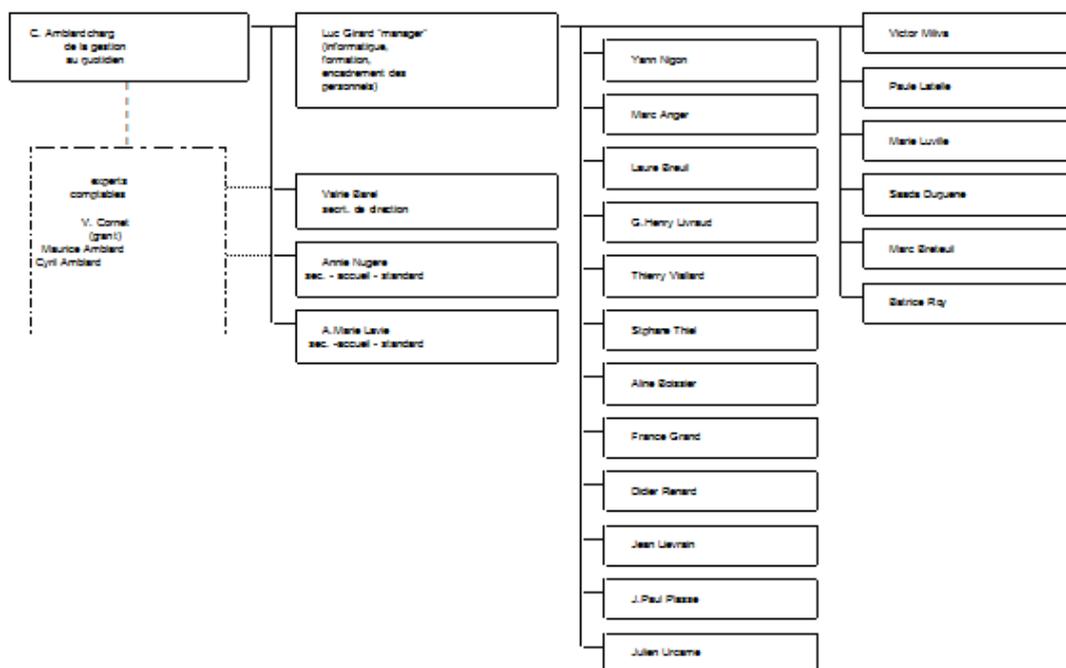
01/02 à 12/02 activité	taille CA	facturations	dt comptafrais	refa	CAC	social	juridique	conseils	formation	audit
associations santé-social	6,4%	76 846	32 230	1 201	35 052	8 364	0	0	0	0
restaurants, pizz, rest.	5,8%	69 287	67 643	0	0	1 644	0	0	0	0
bar-tabac+hotel	6,0%	71 989	71 989	0	0	0	0	0	0	0
professions libérales	7,6%	91 653	85 010	239	0	3 940	0	671	0	1 794
batiment, platerie p. i	12,0%	143 783	107 429	0	28 847	9 506	0	0	0	0
agricult., prod. fruits, e	6,0%	72 498	64 119	714	0	3 698	0	3 967	0	0
divers	7,0%	83 823	69 312	578	3 504	7 506	1 035	0	0	1 885
fabrication meubles	2,2%	26 578	13 622	422	10 636	1 898	0	0	0	0
commerces détail										
boucheries-charcuterie	4,8%	57 216	53 711	0	0	3 505	0	0	0	0
boulangerie	8,6%	103 302	91 485	0	5 435	5 691	0	691	0	0
divers commerces alim	2,6%	31 217	29 209	149	0	0	0	0	1 858	0
fleuristes	3,3%	40 163	34 378	0	0	1 368	0	0	0	4 417
bijouterie	1,8%	21 654	21 318	0	0	337	0	0	0	0
papeterie-librairie	1,5%	18 393	18 239	0	0	154	0	0	0	0
opticiens	4,0%	47 537	46 743	0	0	794	0	0	0	0
parfumerie-salon de b.	12,8%	20 136	19 389	0	0	748	0	0	0	0
photographes	57,1%	19 458	19 093	0	0	366	0	0	0	0
autres comm. détails r	13,1%	156 763	138 175	945	5 363	3 089	0	4 775	0	4 417
auto-écoles, taxis, am	3,5%	41 868	39 216	408	0	2 245	0	0	0	0
mécanique, carosse, ç	2,8%	34 048	24 720	0	8 467	860	0	0	0	0
commerces gros agri-t	4,3%	52 181	34 827	692	13 634	357	0	0	0	2 677
total		1 200 183	1 007 923	5 347	108 938	54 210	1 035	10 103	1 858	10 770
%/total		100%	84%	0%	9%	5%	0%	1%	0%	1%

Comptes clients pour 2002 et 2001 (seuls sont présentés dans cette annexe les comptes clients 2002, le document était initialement transféré en version électronique)

départ	010231002	-ach/la	ville CC	secours	droits	saire refac	COC	social	juridique	conseils	formation	audit
07	boulangerie-pâtisserie		666 666	7 000	3 720							1 226
07	boulangerie-pâtisserie		369 260	3 000	3 000							
07	boulangerie-pâtisserie		494 608	3 000	3 000							
07	boulangerie-pâtisserie		143 660	1 664	1 664							
07	boulangerie-pâtisserie		333 161	3 000	3 000							
07	boulangerie-pâtisserie		343 637	3 001	3 001							
07	boulangerie			0	0							
23	boulangerie		121 030	1 679	1 679							
07	boulangerie		60 720	3 000	3 000							
07	boulangerie		630 034	3 000	3 000		5 400					
07	boulangerie			0	0							
07	boulangerie			0	0							
07	boucharie-charcuterie		446 025	1 000	1 000							
07	boucharie-charcuterie		305 161	3 661	3 661							
07	boucharie-charcuterie		177 601	3 000	3 000							
07	boucharie-charcuterie		302 449	3 000	1 679							710
07	boucharie-charcuterie		333 769	3 001	3 000							619
07	boucharie-charcuterie		340 040	3 199	1 669							1 001
23	boucharie-charcuterie		199 041	3 017	3 017							
23	boucharie-charcuterie		399 706	3 661	3 661							
07	bars		423 007	3 014	3 014							
07	bars		301 669	3 000	3 000							
23	bars		1 110 070	3 661	4 914							1 001
07	Apçaria fira		706 469	3 769	3 769							
07	traiteur		274 019	3 149	3 149							
07	traiteur		302 600	1 609	1 619							309
07	traiteur		100 016	1 000	1 000							
07	traiteur		333 191	1 649	1 649							
07	Apçaria		1 200 669	7 004	6 974							660
07	blisserie		660 000	3 010	3 010							
23	plâtrerie peinture		66 000	1 007	1 007							
07	plâtrerie peinture		606 060	3 709	3 709							
07	plâtrerie peinture		606 470	4 000	4 007							210
07	maçonnerie		607 660	1 661	1 661							
07	bar-tabac		20 661	1 000	1 000							
07	bar-tabac		66 669	1 167	1 167							
07	bar-tabac			0	0							
07	bar-tabac		116 669	1 499	1 499							
07	bar-tabac			0	0							
07	bar-tabac		370 400	3 000	3 000							
07	bar-tabac		611 009	4 049	4 049							
07	bar-tabac		331 669	3 100	3 100							
07	bar-tabac		301 661	1 000	1 000							
07	bar-tabac		216 000	1 661	1 661							
23	bar-tabac		301 009	3 049	3 049							
23	bar-tabac		330 000	3 000	3 000							
07	bar-restaurant		330 616	3 000	3 160							319
07	bar-restaurant			0	0							
23	bar-restaurant		360 000	3 000	1 640							160
23	bar-restaurant		606 046	3 000	3 117							379
07	commerce vêtements		369 100	3 000	3 000							
07	commerce vêtements			0	0							
07	brasserie		369 470	3 000	3 000							
07	brasserie		374 000	3 000	3 000							
07	restauration rapide			0	0							
07	restauration rapide		20 009	1 001	1 001							
07	restauration rapide		100 109	1 400	1 400							
07	restauration rapide		301 600	1 640	1 640							
07	restauration rapide		60 669	1 000	1 000							
07	taxi		66 637	1 009	1 009							
07	taxi		100 007	1 009	1 009							
07	taxi			0	0							
07	taxi		166 079	1 009	1 009							
07	taxi-ambulance		1 000 771	6 660	6 660							
07	taxi-ambulance		330 001	3 714	3 714							
07	taxi-ambulance		100 009	3 001	3 001							
07	agence immobilière		300 600	3 000	4 809							307
07	agence immobilière		1 400 001	6 664	6 600							1 000
07	maison retraite ass. L1901		3 740 009	10 499	6 061							3 100
07	maison retraite ass. L1901		3 060 001	10 079	7 707							3 000
07	maison retraite ass. L1901		1 000 471	3 079	0	149	9 104					
07	maison retraite ass. L1901		1 004 069	4 170	0		4 170					
07	maison retraite ass. L1901		1 004 007	3 479	0		3 479					
07	maison retraite ass. L1901			0	0		0					
07	CUT		3 049 669	7 000			7 000					
07	Foyer-AGE		1 661 679	3 400	3 049	300						
16	CUT-Foyer		4 799 690	6 600	6 000	660						
07	enfance inadaptable L1901		6 600 709	10 007	0		10 007					
07	clinique		3 070 009	6 107	6 107							
07	architecte		100 109	1 007	1 007							
07	avocat		360 000	6 179	4 169							300
07	avocat		309 609	3 009	3 009							
07	médecin-généraliste expert		309 609	3 700	3 700							
07	généraliste		309 109	3 000	3 000	309						
07	généraliste		100 077	1 707	1 707							
07	études techniques bâtiment			0	0							
07	vente fournitures bureau			0	0							
07	médecin		100 079	1 009	1 009							
07	médecin		100 664	1 109	1 109							
07	médecin		36 671	799	799							
07	médecin		170 060	1 100	667							300
07	médecin		369 107	1 004	1 004							
07	médecin		100 060	1 070	1 070							
07	médecin		161 000	1 001	1 001							
07	ch-dentiste		107 011	1 100	1 100							
07	prothésiste dentaire		661 004	3 071	3 071							
07	prothésiste dentaire		667 610	3 769	4 009							1 000
07	prothésiste dentaire		607 169	3 009	4 664							300
07	kinésithérapeute		369 070	3 016	3 049							
07	aide à domicile L1901		664 009	6 009	4 049							3 700
23	Aléxur porca		1 160 160	1 010	1 070							660

57	agriculteur-éleveur	696 499	1 604	1 604					
57	agriculteur-éleveur	429 544	1 657	1 657					
23	Sica agriculteur	1 200 754	3 334	3 334					
57	hégociant bois	2 092 359	5 266	5 266					
57	exploitant forestier	56 153	1 505	1 505					
57	exploitant forestier	259 121	1 691	1 691					
23	exploitant forestier-hégociant bois	2 560 632	9 255	9 275	714				2 967
57	exploitant forestier	70 107	1 651	1 651					
23	maroicher	1 200 787	4 572	3 651					55
57	librairie-papeterie	303 016	3 520	3 520					691
57	librairie-papeterie	374 534	1 660	1 660					
57	centrale à béton	1 166 663	5 909	5 909					
57	centrale à béton	2 252 717	6 909	6 909					
57	commerce gros agricole	2 691 215	6 253	6 253					
24	commerce gros agricole	1 627 066	5 970	5 970	366	5 605			
57	commerce gros bâtiment	2 256 966	5 400	5 400					
23	commerce gros bâtiment	6 636 600	11 027		327	6 029			2 671
57	horloger-bijoutier	154 444	4 554	4 014					540
23	horloger-bijoutier	252 659	3 575	2 655					691
57	photographe	340 673	2 691	2 691					
57	photographe	415 075	2 691	2 691					
57	opticien	57 402	1 590	1 590					
57	opticien	422 247	5 571	5 236					235
57	opticien	709 547	5 740	5 219					422
57	opticien	356 416	4 554	4 554					
57	opticien	765 497	3 030	2 592					137
57	opticien	564 262	4 245	4 245					
23	fabrication meubles	1 031 262	6 423	6 525					1 595
23	fabrication restauration meubles	127 265	1 544	1 544					
57	entreprise générale bâtiment	590 241	2 522	2 522					
57	entreprise générale bâtiment	345 749	3 032	3 032					
23	entreprise générale bâtiment	522 212	3 575	3 271					205
23	entreprise générale bâtiment	1 031 265	5 556	5 023					533
57	entreprise générale bâtiment	2 266 559	3 259			3 959			
57	commerce cycles	1 117 263	6 620	6 620					
57	commerce cycles	696 334	4 490	4 490					
57	boulangère	206 421	3 521	2 995					526
57	boulangère	696 272	5 571	5 571					
57	boulangère	150 194	3 365	3 365					
57	boulangère	290 266	5 419	4 490					929
57	boulangère	217 593	5 604	4 554					720
57	boulangère	132 263	1 496	1 496					
57	boulangère	352 542	4 554	3 563					691
57	boulangère	1 045 650	3 029	1 711					1 316
57	boulangère	216 561	1 652	1 652					
57	boulangère	273 746	3 520	3 520					
57	boulangère	196 536	3 216	3 216					
57	boulangère	264 275	1 570	1 570					
57	boulangère-pâtisserie	561 530	5 025	4 166					662
57	boulangère-pâtisserie	421 676	1 979	1 279					
57	boulangère-pâtisserie	459 753	2 691	2 691					
57	levure	197 211	1 674	1 674					
57	levure	116 756	1 525	1 525					
57	feurs	303 013	2 661	2 661					
57	feurs	663 597	5 633	4 417					4 417
57	feurs	360 565	4 365	4 365					
57	feurs	57 572	1 544	1 544					
57	feurs	263 621	3 656	3 219					337
23	traiteur	202 561	1 946	1 946					
57	carrossier	1 667 266	3 540	3 640					
57	carrossier	1 667 266	5 467			5 467			
57	verrier cycles	1 167 611	14 249	6 562	692				4 775
57	opticien (57 et 22)	1 275 656	1 456	1 711					337
23	bijoutier	1 166 594	6 277	6 277					
57	menuisier	54 016	1 326	1 326					
23	menuisier	150 514	1 691	1 691					
23	plâtrerie peinture	2 629 265	14 913			14 913			
57	plâtrerie peinture	212 647	2 366	2 366					
57	plâtrerie peinture	1 025 622	3 251	3 251					
57	plâtrerie peinture								
57	plâtrerie peinture	759 217	4 554	3 692					662
57	plâtrerie peinture	319 591	2 014	2 014					
57	plâtrerie peinture	137 014	1 505	1 505					
57	plâtrerie peinture	266 043	1 655	1 655					
57	plâtrerie peinture	523 254	2 660	2 660					
57	plâtrerie peinture	1 167 232	3 606	3 606					
57	plâtrerie peinture	306 290	2 569	2 569					
23	bar-tabac	236 072	2 535	2 535					
23	bar-tabac								
57	bar-tabac	266 624	3 029	3 029					
57	bar-tabac	315 565	2 691	2 691					
23	bar-tabac	69 492	1 526	1 526					
57	bar-tabac	146 699	1 674	1 674					
23	bar-tabac	121 271	1 505	1 505					
57	bar-tabac	116 244	1 505	1 505					
23	bar-tabac	295 227	1 496	1 496					
57	café-tabac	325 762	1 627	1 627					
23	café-tabac	423 104	5 264	5 264					
23	café-tabac	366 624	2 046	2 046					
57	café-tabac	369 597	3 656	3 656					
57	café-tabac	366 519	1 691	1 691					
57	café-restaurant	202 613	2 436	2 232					154
57	café-restaurant	59 010	1 962	1 962					
57	café-restaurant	102 621	1 627	1 627					
57	café-restaurant	460 719	2 624	2 760					64
23	café-restaurant	264 529	1 691	1 507					164
23	café-restaurant	219 657	1 691	1 620					61
57	bar-restaurant	266 966	2 251	2 251					

07	poissonier	332 502	1 982	1 982					
07	poissonier	601 950	3 576	3 576					
07	vente mobilier	691 049	3 656	3 656					
07	camping	69 566	1 200	1 200					
07	camping	54 495	1 236	1 236					
07	pizzeria	196 207	1 610	1 610					
07	pizzeria	370 776	2 182	2 182					
07	restauration rapide	120 077	1 505	1 505					
07	restauration rapide	66 200	1 256	1 256					
07	restauration rapide	54 016	1 505	1 505					
07	restauration rapide	45 546	1 505	1 505					
07	restauration rapide	75 662	1 560	1 560					
07	restauration rapide	34 674	1 021	1 021					
07	taxi-ambulance	116 253	1 521	1 521					
07	taxi-ambulance	691 253	4 029	2 756			1 303		
07	taxi-ambulance	102 127	1 256	1 256					
22	taxi-ambulance	405 425	2 655	2 655					
07	agence immobilière	1 261 716	3 254	7 020					1 554
07	Sica Montagne	56 455	357	357					
22	architecte	526 605	3 572	3 253					320
07	conseil financier	150 550	1 267	1 267					
07	médecin	56 129	1 051	1 051					
07	médecin	161 652	1 220	1 220					
07	médecin	224 677	1 492	1 492					
07	médecin	205 150	1 467	1 467					
22	médecin	320 009	1 610	1 610					
22	médecin	124 726	929	929					
22	médecin	162 666	917	917					
22	ch.-dentiste	120 415	1 522	1 522					
22	ch.-dentiste	162 422	1 522	1 522					
07	kinésithérapeute	127 016	2 051	2 051					
07	infirmière à domicile	54 017	1 055	1 055					
07	infirmière à domicile	102 630	1 269	1 269					
07	infirmière à domicile	120 111	1 260	1 260					
22	infirmière à domicile	65 905	1 217	1 217					
22	infirmière à domicile	70 755	1 147	1 147					
22	ambulancier	269 121	2 657	2 716					471
22	ambulancier	590 924	3 639	3 639					
07	librairie	357 233	2 522	2 522					
07	librairie	997 519	3 565	3 565					
07	chaussures (07+22)	1 225 642	3 705	3 705					
07	chaussures	501 125	3 029	3 029					
22	agriculteur-viticulteur	252 200	1 226	925					401
07	SCI agriculteur	6 909	355	355					
07	Sica agriculteur	665 653	1 972	1 972					
22	Sica agriculteur	522 234	2 402	2 402					
22	maraisier	150 560	2 691	2 691					
07	superette	1 200 765	3 705	3 705					
07	superette	1 462 161	2 660	2 660					
07	superette	1 224 002	4 216	4 216					
07	superette	957 010	3 905	3 905					
07	producteur fruits	261 661	3 225	3 015					320
07	producteur fruits	415 079	3 961	3 961					
07	producteur fruits	1 052 473	7 636	7 225					406
07	commerce détail quincaillerie	302 796	2 163	2 163					
07	commerce gros quincaillerie	2 020 165	6 662	6 662					
07	commerce gros quincaillerie	2 269 366	7 622	7 246					357
07	semencière minule	120 077	1 267	1 267					
07	semencière minule		0	0					
07	semencière	162 744	1 675	1 675					
07	semencière industrielle	205 076	3 521	3 521					
07	mécanique générale	467 646	2 556	2 556					
			0	0					
			0	0					
07	garage-entretien auto.	532 263	3 030	3 030					
07	garage-entretien auto.	691 253	3 740	3 740					
07	garage-entretien auto.	269 465	1 539	1 539					
07	horloger-bijoutier	357 596	3 709	3 709					
07	photographe	171 050	2 045	2 045					
			0	0					
			0	0					
22	photographe	270 726	2 660	2 660					
07	opticien	722 230	5 011	5 011					
07	opticien	673 263	5 402	5 402					
07	opticien	354 655	2 561	2 561					
22	opticien	321 219	3 219	3 219					
22	opticien	355 746	2 691	2 691					
22	opticien	620 106	3 622	3 622					
			0	0					
24	fabrication cuisine	5 740 375	11 057	0	422	10 636			
07	fabrication meubles	321 640	5 242	5 242					
07	électricien	66 662	1 505	1 505					
07	entreprise générale bâtiment	696 254	3 640	3 640					
07	entreprise générale bâtiment	6 319 325	7 245	0			7 245		
07	entreprise générale bâtiment	665 566	5 059	3 659					1 200
07	entreprise générale bâtiment	150 550	2 522	2 151					371
07	entreprise générale bâtiment	266 044	3 656	3 221					323
07	entreprise générale bâtiment	1 276 296	6 209	5 415					1 494
22	entreprise générale bâtiment	116 659	1 270	1 270					
22	couvreur bâtiment	521 525	3 656	3 129					527
22	couvreur bâtiment	150 967	1 494	1 494					
22	charpentier	150 522	1 677	1 677					
07	comité ent.	23 526	1 506	1 501					205
07	comité ent.	62 661	2 253					464	
07	comité ent.	16 750	1 226	1 226					
07	comité ent.	150 560	6 654	4 654					760
07	comité ent.	122 676	5 271	4 207					662
07	comité ent.	475 150	6 070	4 006	576				571
22	boulangerie	120 027	1 505	1 505					
07	boulangerie	319 019	2 661	2 661					
07	boulangerie	305 663	3 520	3 520					
22	boulangerie	200 226	1 662	1 662					
22	boulangerie	347 447	2 727	2 727					



extraction paye		période du 1/1/2002 au 31/12/2002						formation initiale	lieu de travail	secteurs spécialisation
n _j ordre	nom	emploi	date d'entre	ancien-net	date naissance	%age	tps travail			
1	L. Girard	manager	2-juin-88	13	2-4-48	50	100%	DUT gestion	Limoges	encadrement+entreprises
2	Y. Nilgon	resp. dossiers	13-avr-83	15	11-juin-53	45	100%	DUT gestion	Limoges	clientèle prof. libérales +com me rc
3	M. Anger	resp. dossiers	1-sep-98		14-00-59	39	100%	DUT gestion	Limoges	clientèle artisans+commerc.
4	L. Breuil	resp. dossiers	12-sep-84	14	25-4-45	53	100%	DUT gestion	Limoges	clientèle CHR+commerc.
5	G.H. Livraud	resp. dossiers	3-nov-84	14	27-juin-64	34	100%	MSTCF	Limoges	clientèle prof. libérales+com me rc.+ent.
6	T. Vallard	resp. dossiers	14-avr-85	13	11-avr-57	41	100%	DUT gestion	Brive	clientèle prof. libérales +com me rc
7	S. Thiel	resp. dossiers	22-jan-85	13	1-nov-56	42	100%	DUT gestion	Limoges	clientèle artisans+commerc.
8	A. Boissier	resp. dossiers	16-avr-86	12	16-avr-59	39	100%	DUT gestion	Limoges	clientèle prof. libérales +com me rc
9	F. Grand	resp. dossiers	31-ao-88	10	31-ao-39	59	100%	DUT gestion	Brive	clientèle prof. libérales+CHR
10	D. Renard	resp. dossiers	18-sep-88	10	18-sep-63	35	100%	DUT gestion	Limoges	clientèle entreprises +commerc.
11	J. Lévrahn	resp. dossiers	1-avr-90	8	1-avr-65	33	100%	DUT gestion	Limoges	clientèle prof. libérales +com me rc
12	J.P. Plasse	resp. dossiers	20-avr-91	7	20-avr-67	31	100%	MSTCF	Limoges	clientèle prof. libérales +com me rc
14	ALM. Litrac	resp. dossiers								
15	J. Urcame	resp. dossiers								
16	V. Miliva	attach tech.	1-avr-83	15	21-mai-51	47	100%	BEP compta+DECF	Limoges	clientèle commerc.+artisans+CHR
17	P. Latelle	attach tech.	1-jan-84	14	1-jan-56	42	100%	Bac G2+DECF	Limoges	clientèle prof. libérales
18	M. Luville	attach tech.	26-avr-85	13	26-avr-61	37	100%	Deug co+DECF	Limoges	clientèle commerc.+entreprises
19	S. Duquenne	attach tech.	27-nov-85	13	7-sep-62	36	100%	Bac G2+DECF	Brive	clientèle prof. libérales +com me rc
21	M. Breuil	attach tech.	2-4-91	7	10-ao-67	31	100%	Deug anglais+DECF	Limoges	
22	O. Garouf	attach tech.								
23	A. Affer	attach tech.								
24	B. Roy	attach tech.								
25	V. Bareil	seurt. direction	3-mai-83	15	23-juin-58	40	100%	BTS seurt. dir.	Limoges	accueil-standard-sec. en alternance
26	A. Nugere	secrtaire	4-4-85	13	14-00-61	37	100%	BTS œ c. médical	Limoges	32h sur 4 Jrs+tr. coord/rgul.
27	AM. Lavie	secrtaire	5-mai-88	10	15-juil-66	32	100%	BTS seurt. dir.	Limoges	ouverture 8h-18h x 5 Jrs
29	P. Henry	secrtaire								
total dclar			moenne :	12	moenne :	40		total		

extraction paye			période du 1/1/2001 au 31/12/2001							
n° ordre	nom	emploi	catégorie	périodes travaillées	nb heures payées	émunération totalité	plafond	av. nature	base brute fiscale	émunération nette
1	L. Girard	manager	I		1 824	29 561	26 892		29 561	24 255
2	Y. Nigon	resp. dossiers	I		1 824	29 876	26 892		29 876	25 156
4	L. Breuil	resp. dossiers	I		1 824	23 466	23 466		23 466	19 219
5	GH. Livraud	resp. dossiers	I		1 824	23 230	23 230		23 230	19 043
6	T. Viillard	resp. dossiers	I		1 824	24 953	24 953		24 953	20 489
7	S. Thiel	resp. dossiers	I		1 824	21 589	21 589		21 589	17 696
8	A. Boissier	resp. dossiers	I		1 845	21 875	21 875		21 875	18 081
9	F. Grand	resp. dossiers	I		1 853	23 614	23 614		23 614	19 308
10	D. Renard	resp. dossiers	I		1 867	24 836	24 836		24 836	20 348
11	J. Lievrain	resp. dossiers	I		1 824	21 402	21 402		21 402	17 529
12	JP. Plasse	resp. dossiers	I		1 824	25 579	25 579		25 579	20 975
13	G. Hurielle	resp. dossiers	I	1-1 au 2-2	168	3 755	3 755		3 755	3 082
16	V. Milliva	attachs tech.	I		1 841	20 016	20 016		20 016	16 392
17	P. Latelle	attachs tech.	I		1 844	19 810	19 810		19 810	16 228
18	M. Luville	attachs tech.	I		1 824	18 418	18 418		18 418	15 087
19	S. Duquenne	attachs tech.	I		1 855	18 413	18 413		18 413	14 999
20	P. Allirand	attachs tech.	I	1-1 au 31-7	1 064	13 776	13 776		13 776	11 284
21	M. Breuil	attachs tech.	I		1 824	17 824	17 824		17 824	14 610
25	V. Barel	secre. direction	I		1 885	19 964	19 964		19 964	16 352
26	A. Nugere	secrtaire	I		1 824	18 149	18 149		18 149	14 883
27	AM. Lavie	secrtaire	I		1 824	18 453	18 453		18 453	15 145
28	Z. Nuirel	secrtaire	C	2-7 au 28-8	289	2 802	2 802		2 802	2 318
total dollar					36 199	441 380	435 707		441 380	362 473
DADS 2001					441 380	19,85				

extraction paye			période du 1/1/2002 au 31/12/2002							
n° ordre	nom	emploi	catégorie	périodes travaillées	nb heures payées	émunération totalité	plafond	avantage /nature	base brute fiscale	émunération nette
1	L. Girard	manager	I		1 824	29 996	27 348		29 996	24 566
2	Y. Nigon	resp. dossiers	I		1 824	30 316	27 348		30 316	24 851
3	M. Anger	resp. dossiers	I	2-9 au 31-12	608	7 481	7 481		7 481	6 117
4	L. Breuil	resp. dossiers	I		1 824	23 817	23 817		23 817	19 543
5	GH. Livraud	resp. dossiers	I		1 824	23 572	23 572		23 572	19 321
6	T. Viillard	resp. dossiers	I		1 824	25 322	25 322		25 322	20 719
7	S. Thiel	resp. dossiers	I		1 808	21 912	21 912		21 912	18 451
8	A. Boissier	resp. dossiers	I		1 825	21 914	21 914		21 914	17 945
9	F. Grand	resp. dossiers	I		1 824	23 515	23 515		23 515	19 266
10	D. Renard	resp. dossiers	I		1 824	24 667	24 667		24 667	20 221
11	J. Lievrain	resp. dossiers	I		1 824	21 717	21 717		21 717	17 832
12	JP. Plasse	resp. dossiers	I		1 824	21 154	21 154		21 154	17 336
14	ALM. Litrac	resp. dossiers	C	3-6 au 12-11	836	10 163	10 163		10 163	8 310
15	J. Urcame	resp. dossiers	C	1-10 au 31-12	304	3 636	3 636		3 636	2 978
16	V. Milliva	attach tech.	I		1 824	20 099	20 099		20 099	16 462
17	P. Latelle	attach tech.	I		1 824	19 834	19 834		19 834	16 265
18	M. Luville	attach tech.	I		1 824	18 687	18 687		18 687	15 337
19	S. Duquenne	attach tech.	I		1 824	18 266	18 266		18 266	15 113
21	M. Breuil	attach tech.	I		1 824	18 087	18 087		18 087	14 812
22	O. Garoul	attach tech.	C	4-2 au 16-7	796	8 291	8 291		8 291	6 791
23	A. Atter	attach tech.	C	2-1 au 15-7	1 064	10 037	10 037		10 037	8 222
24	B. Roy	attach tech.	I	5-9 au 31-12	578	5 616	5 616		5 616	4 574
25	V. Barel	secre. direction	I		1 715	21 700	21 700		21 700	17 775
26	A. Nugere	secrtaire	I		1 824	18 413	18 413		18 413	15 092
27	AM. Lavie	secrtaire	I		1 824	18 718	18 718		18 718	15 357
29	P. Henry	secrtaire	C	5-7 au 17-9	210	1 826	1 826		1 826	1 512
total dollar					38 934	468 761	463 144		468 761	384 761

Détail de l'actif immobilisé : parc informatique et logiciels à fin 2002 (actif net et brut, tableau d'amortissements de ces actifs)

informatique : matériels et caractéristiques	date d'acquisition	valeur d'origine		taux d'am.	amort. fin 2002	valeur nette fin 2002
		unitaires	cumul			
serveur : PC IBM Netfinity 3000 18,2 Go	oct. 2000	11.365 €	11.365	5 ans	11.365 €	-
postes PC : 5 postes 1998	juin-98				- €	-
postes PC : 4 postes 99	juin-99	870 €	3.484	5 ans	3.339 €	14.
postes 1999 : 6 postes + 1 portable	juill. 99	839x6+3450	8.484	5 ans	8.060 €	42.
postes 2000 PC : 5 postes + 1 portable	oct. 2000	828x5+3150	7.290	4 ans	5.468 €	1.821
postes PC : 5 postes upgrade postes 1998	sept. 00	390 €	1.950	4 ans	1.430 €	520
postes 2001 PC : 2 postes + 1 portable	oct. 2001	810x2+2140	3.760	4 ans	1.692 €	2.061
postes 2002 PC : 1 poste + 1 portable	janv. 2002	1098+2652	3.750	4 ans	1.375 €	2.375
postes PC 2002 : 1 poste	oct. 2002	780 €	780	4 ans	520 €	720
installation et reconfiguration cartes réseau 26 postes	oct. 2000	487 € x 26	12.662	3 ans	9.834 €	2.828
Imprimantes réseaux : 4 imprimantes	sept.99	1.530+1.766	1.530	3 ans	1.530 €	-
	oct-99		1.766	3 ans	1.766 €	-
	oct.00 (x2)		2.350	3 ans	1.827 €	523
Réseau Ethernet :cablage 10/100 Mb/s	oct. 2000	2.439 €	2.439	3 ans	1.894 €	545
Total matériels informatique			61.612 €		28.216 €	11.981
config. Windows 95/98		155 € x 26 p.				
+ log.1s Clt pr Windows NT Server		+ 163 € x 26 p.	8.998	4 ans	6.597 €	2.391
Pack Office Microsoft ou maj. 26 postes-		806 € x 26 p.	8.788	4 ans	6.445 €	2.343
CCMDX lic 30 postes		941 € x 26 p.	24.514	4 ans	17.980 €	6.534
Messagerie et groupWare (Lotus Notes VP) x 26	oct. 2000	83 € x 26	9.698	4 ans	7.112 €	2.586
total licences			52.000 €		38.133 €	13.867
Total actifs informatique			113.612 €		83.597 €	30.011
actifs hors bilan	Loxxia		Loxxia		total	
	2 copieurs		3 copieurs			
valeur brute	12.785 €		25.810 €		38.595 €	
amortissements 2002					2.730 €	
loyers 2002 : 2 copieurs	2.730 €				7.944 €	
loyers 2002 : 3 copieurs			7.944 €		10.674 €	
cumuls amortissements antérieurs	8.021 €		11.748 €		19.769 €	
valeur nette	4.744 €		13.862 €		18.606 €	
amortissements futurs	4.344 €		13.752 €		18.096 €	
valeur résiduelle fin période	400 €		110 €		510 €	
pour mémoire : location financière Clio Renault+entretien			2.119 €			

Tableau 193 : Relevé de frais généraux 2002 (imprimé 2067)

Questionnaire relatif à l'évaluation de la société Exact Compta

Cette recherche vise trois objectifs particuliers :

- Tout d'abord, comparer les méthodes d'évaluation utilisées et les valeurs accordées à une même entreprise par des spécialistes,
- ensuite, analyser les écarts de valeur constatés à partir des critères pris en compte,
- enfin, étudier quels facteurs (informations) complémentaires seraient susceptibles d'améliorer l'appréciation de la valeur de l'entreprise proposée.

1 - L'évaluation de la société "Exact Compta"

11 - Vous avez analysé la société "Exact Compta". Vous êtes à présent en mesure d'indiquer sa valeur.

111 - Selon vous, combien cette société vaut-elle ?.....Euros

112 - Pouvez-vous, s'il vous plait, justifier la somme indiquée :

12 - Pour parvenir à cette évaluation, vous avez utilisé différentes informations disponibles dans le dossier. Par ordre d'importance décroissante (de la plus utile à la moins utile), quelles sont celles que vous avez utilisées pour effectuer votre évaluation ?

	Nature des informations	Commentaires
1		
2		
3		
...		

NB : Insérer des lignes selon vos besoins

13 - Parmi les informations disponibles, certaines vous ont certainement été moins utiles que d'autres pour apprécier la valeur de l'entreprise. Voulez-vous, s'il vous plait, indiquer celles que vous jugez inutiles, en commençant par la plus inutile d'entre elles, en précisant pourquoi ces informations vous ont été de peu, voire d'aucune utilité.

	Les informations inutiles	Les raisons de leur inutilité
--	---------------------------	-------------------------------

1		
2		
3		
...		

NB : Insérer des lignes selon vos besoins

2 - Les informations manquantes

21 - Si vous aviez disposé d'autres informations sur l'entreprise :

211 - Votre évaluation aurait elle pu être plus précise, voire différente ?

Oui Non

212 - **Si oui**, voulez-vous, par ordre d'importance décroissante (de la plus utile à la moins utile), préciser les informations ou les indicateurs que vous auriez souhaité avoir à votre disposition en indiquant les raisons.

	Les informations dont vous auriez souhaité disposer	Pour quelles raisons ?
1		
2		
3		
...		

NB : Insérer des lignes selon vos besoins

3 - Les limites de cette évaluation

31 - Les critères, indicateurs et méthodes que vous avez retenus pour évaluer cette société :

311 - Vous paraissent-ils susceptibles de s'appliquer de manière généralisée à l'ensemble des sociétés de conseil de petite taille ?

OUI NON

312 - **Si non**, pour quelles raisons, selon vous ?

	Application difficile ou impossible, parce que... (par ordre d'importance)
--	---

	décroissante : de la raison la plus importante à la moins importante)
1	
2	
3	
...	

NB : Insérer des lignes selon vos besoins

32 - Certains spécialistes pensent que l'évaluation d'une entreprise avec les méthodes et les indicateurs que vous avez utilisés nécessite de la part de celle-ci une taille minimum en termes d'effectifs.

321 - Partagez-vous ce point de vue ?

OUI NON

	Pour quelles raisons ? (par ordre d'importance décroissante : de la plus importante à la moins importante)
1	
2	
3	
...	

NB : Insérer des lignes selon vos besoins

322 - **Si oui**, à partir de combien de personnes, dans l'entreprise, selon vous, peut-on utiliser correctement ces méthodes et indicateurs ?

Nombre de personnes :

323 - **Dans le cas où cet effectif n'est pas atteint**, quelles sont selon vous les limites de l'évaluation ?

	Les limites à l'évaluation effectuée du fait de la taille (par ordre d'importance décroissante : de la raison la plus importante à la moins importante)
1	

2	
3	
...	

NB : Insérer des lignes selon vos besoins

Annexe 3 : second questionnaire portant sur les indicateurs relatifs aux éléments immatériels de "Exact-Compta"

Informations relatives à la société Exact Compta et questionnaire d'évaluation

Dans le présent questionnaire, vous trouverez 3 séries d'informations obtenues de la société Exact Compta (il s'agit d'une société virtuelle et il ne vous sera pas possible d'en visiter les locaux).

Les informations disponibles portent :

- *sur la clientèle et les risques commerciaux ; p 3*
- *sur les moyens mis en oeuvre (l'outil de production et le personnel) ; p 16*
- *sur l'organisation et les compétences organisationnelles ; p 31*

Pour chaque série d'informations, il vous est demandé :

- *d'une part, d'estimer l'impact de la prise en compte éventuelle de ces critères sur l'appréciation de la valeur de la société Exact-Compta ;*
- *d'autre part, de manière plus générale, pour des sociétés de conseils telles qu'Exact Compta, d'indiquer l'intérêt des critères qui vous sont proposés et de les hiérarchiser par ordre d'intérêt décroissant à vos yeux.*

Lorsque vos réponses me seront parvenues, après exploitation, vous aurez communication de l'ensemble des réponses des experts sollicités, afin de comparer votre position à celle des autres répondants. Dans un second temps, en cas d'écart

significatif, je vous demanderai de me faire part de vos remarques et observations sur ces divergences éventuelles.

***Informations relatives à la société Exact Compta et questionnaire d'évaluation :
le cadre général***

Les données complémentaires aux informations comptables et relatives à l'immatériel vous sont proposées sur trois thèmes :

- Le premier thème porte sur le portefeuille, ainsi que sur les relations et prestations réalisées avec la clientèle. S'y ajoutent des indicateurs d'activité par salarié (ramenés en équivalent temps plein).
- Le second thème est relatif à l'organisation et aux moyens de production. Les indicateurs proposés concernent :
 - d'une part, les moyens techniques de production, essentiellement les outils informatiques dans les activités comptables, ainsi que sur leur utilisation et le degré de maîtrise de ces outils ;
 - d'autre part, le personnel, avec des indicateurs classiques relatifs à l'âge, au niveau de qualification et d'ancienneté du personnel et aux rémunérations individuelles, mais aussi avec des indicateurs relatifs aux formations suivies par chacun d'eux, complétés d'une approche sur la relation entre temps productifs et temps payés.
- Le troisième thème est relatif à la maîtrise des compétences par le personnel. Ce dernier thème vise à vous permettre d'apprécier les capacités de l'entreprise à détenir de manière durable des savoir-faire.

Sur chacun de ces thèmes, vous disposez d'informations relatives à Exact Compta et vous devrez à chaque fois, d'une part indiquer si ces informations sont de nature à modifier, à améliorer (positivement ou négativement) votre appréciation de la valeur de la société, et d'autre part, indiquer leur utilité et leurs limites dans une démarche d'évaluation de la petite entreprise de conseil.

Premier thème : les données relatives au portefeuille clients et aux prestations vendues

Le logiciel de facturation permet d'éditer la liste des clients, de leur activité et du chiffre d'affaires. La connaissance du portefeuille est limitée : les dirigeants de Exact Compta

disposent de la répartition géographique et sectorielle de leur clientèle et de quelques détails relatifs à la facturation.

Le portefeuille, constitué pour l'essentiel d'artisans et commerçants, compte 375 clients en 2004 (373 en 2003), la société ayant perdu 29 clients entre les deux exercices, pertes compensées par l'arrivée de 31 nouveaux clients (8 % de rotation). La société ne dispose d'aucun élément lui permettant de connaître les motifs de départ de ces clients.

La diversité sectorielle est importante, comme la dispersion géographique sur deux départements à dominante rurale (exceptés les deux pôles urbains de Brive et Limoges, le tissu économique est relativement diffus), 82 % du CA est réalisé en Haute Vienne, 17 % en Corrèze (1 % en Dordogne et en Charente).

Tableau n°1 : Répartition du CA par secteur d'activité de la clientèle

	facturations	répartition	dt compta	dt CAC
associations santé - social	76 846	6,4%	32 230	35 052
restaurants, pizzerias, restauration. rapide	69 287	5,8%	67 643	0
bar-tabac+hôtels	71 989	6,0%	71 989	0
professions libérales	91 653	7,6%	85 010	0
bâtiment (plâtrerie p. électricité, menuiserie, béton)	143 783	12,0%	107 429	26 847
agricult., prod. fruits, expl forest, maraich.	72 498	6,0%	64 119	0
divers	83 823	7,0%	69 312	3 504
fabrications meubles	26 578	2,2%	13 622	10 636
boucheries, charcuteries, traiteurs	57 216	4,8%	53 711	0
boulangeries	103 302	8,6%	91 485	5 435
divers commerces alimentaires	31 217	2,6%	29 209	0
fleuristes	40 163	3,3%	34 378	0
bijouteries	21 654	1,8%	21 318	0
papeterie - librairie	18 393	1,5%	18 239	0
opticiens	47 537	4,0%	46 743	0
	20 136	12,8%	19 389	0
	19 458	1,6%	19 093	0
	156 763	13,1%	138 175	5 363

parfumeries- salon de beauté.	41 868	3,5%	39 216	0
photographes	34 048	2,8%	24 720	8 467
autres commerces. détails non aliment.	52 181	4,3%	34 827	13 634
auto-écoles, taxis, ambulances mécanique, carrosseries, garages, épavistes commerces gros agriculture- btp - quincaillerie.- bois				
Total CA 2004	1 200 183	100 %	1 007 923 84 %	108 938 9 %

Le CA moyen par équivalent temps plein se situe à 60 K€, soit environ 20 clients en moyenne par personne (24 clients par salarié, hors experts) et un CA moyen par client de 3,2 K€. Le risque est limité par la petite taille de chaque client.

La répartition du chiffre d'affaires par âge de la clientèle est précisée dans le tableau qui suit (en document annexe vous trouverez le détail), l'âge moyen de la clientèle tous secteurs confondus (hors activités médico sociales – maisons de retraite...) se situant un peu en dessous de 50 ans.

Tableau n°2 : Pyramide des âges de la clientèle tous secteurs confondus (2004)

Classes d'âge	facturations		nb clients
	(euros)	% fact.	
62 ans et +	33 802	2,8%	16
60-61 ans	43 594	3,6%	10
58-59 ans	83 793	7,0%	23
56-57 ans	102 932	8,6%	35
54-55 ans	109 707	9,1%	35
52-53 ans	91 648	7,6%	30

50-51 ans	149 636	12,5%	44
48-49 ans	103 209	8,6%	32
46-47 ans	60 702	5,1%	22
44-45 ans	55 500	4,6%	17
42-43 ans	53 653	4,5%	17
40-41 ans	34 952	2,9%	14
38-39 ans	59 277	4,9%	22
36-37 ans	47 469	4,0%	15
34-35 ans	27 468	2,3%	14
31 à 33 ans	7 636	0,6%	4
30 ans et -	23 449	2,0%	7
autres*	111 757	9,3%	35
	1 200 183	100%	392

autres : médico social...

Les défaillances de la clientèle représentent 10 à 20 clients chaque année (arrêts par manque d'activité ou liquidations), le portefeuille étant relativement stable hors dépôts de bilan ou arrêts d'activité.

Les dirigeants de Exact Compta ont procédé à un "nettoyage" du portefeuille fin 2002, doté en provisions plus de 20 K€ supplémentaires et constaté 15 K€ de créances irrécouvrables, compte tenu de la santé d'un certain nombre de ces clients.

Tableau n°3 : Balance Agée (cumul comptes clients + extrait sur clients douteux)

clients	Montant (cpte 411000)	Moins 45 j.	45 à - 90 j.	90 à - 120 j.	120 à - 180 j.	180 j . et +	Provisions
Comptes	420 121	150 772	125 564	72 154	20 891	50 740	66 398

clts	3 425	4 190	8 652	2 022	1 395	3 425	3 425
dt clts	8 652	2 023	1 233	3 016	2 022	2 259	3 461
douteux	1 395	1 827	6 381	1 790	4 008	1 987	558
provisionnés	2 259	1 820	4 771	4 172	1 800	2 179	2 259
10030	1 987	9 860	4 210	3 262	3 016	2 003	1 213
10083	4 190		2 022	6 715	4 373	3 569	1 676
10111	1 233		1 803	21 278	2 184	7 271	493
10113	2 179		446		18 799	3 568	1 323
10125	6 381		3 267			3 100	2 553
10155	4 025		32 787			1 193	2 015
10197	3 569					1 690	3 569
10199	7 271					2 009	4 240
10269	3 016					1 780	1 206
10301	3 568					3 199	2 176
10303	4 771					2 814	1 909
10323	2 023					4 172	809
10383	4 210					2 581	1 684
10384	1 827					1 941	731
10387	3 100					50 740	3 100
20015	1 193						716
20016	3 480						1 730
20062	2 022						809
20094	4 032						2 015
20132	4 008						1 603
20139	3 584						1 790
20144	1 820						721
20150	446						446
20152	3 199						1 919
20191	2 814						1 705
20208	8 645						4 292
20295	1 800						720
20309	3 016						1 029

20334	4 373					1 594
20342	3 262					1 305
20376	2 184					874
20380	2 581					1 548
20381	3 267					1 241
40036	1 941					1 941
40122	126 749					66 398
40162						
40163						
40443						
total clts						
dout.						

En revanche, ils ne savent pas de manière précise ce qui est réellement vendu à chaque client, ni la cohérence -où l'incohérence- de facturation entre prestations, l'importance du client et le temps effectivement consommé pour ce client (variable selon le nombre d'appels téléphoniques, le niveau d'exigence de chacun d'eux...).

Les prestations réalisées peuvent être synthétisées comme suit :

Tableau n°4 : Relatif aux prestations proposées par la société d'expertise comptable

<p>Pour chaque activité exercée, gamme de produits ou de prestations distinctes ?</p> <p>- distinction entre les prestations qui correspondent à un produit de base et celles qui sont génératrices d'une valeur ajoutée différente (en principe ? + rémunératrices ?)</p>	<p>Part de l'activité consacrée à chaque type de prestations (temps ou CA) ?</p>
<p>Etablissement des comptes annuels :</p> <p>- produits de base : tenue de comptabilité révision comptable</p> <p>- produits à valeur ajoutée : formation du personnel des clients conseils et méthodes sur l'outil de comptabilité des clients</p> <p>- prestations de commissariat aux comptes</p>	<p>84 % du CA</p> <p>9 % du CA</p>

<p>Assistance fiscale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - produits de base : calculs de taxes, (TVA, taxe professionnelle...) en fiscalité d'entreprise ou personnelle - produits à valeur ajoutée : informations données à la clientèle sur ces questions 	<p>non évalué (inclus dans les prestations comptables)</p>
<p>Assistance en matière sociale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - produits de base : établissements de bulletins de paye, calculs de cotisations sociales établissements de récapitulatifs trimestriels URSSAF, de déclarations annuelles des salaires - produits à valeur ajoutée : produits périphériques "exceptionnels", licenciements, contrats de travail... 	<p>5 % du CA (mais une part sur les déclarations de cotisations sociales notamment)</p>
<p>Assistance en matière de Droit des sociétés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - produits de base : - produits à valeur ajoutée : informations, conseils sur les calendriers et les tenues d'assemblées ordinaires ou extraordinaires (sociétés) 	<p>non évalué</p>
<p>Assistance économique et financière :</p> <ul style="list-style-type: none"> - produits de base : en complément des comptes annuels : établissements de comptes prévisionnels - produits à valeur ajoutée : informations, conseils dans les domaines du financement du développement ou dans le cadre de la prévention des difficultés 	<p>2 % du CA difficultés à faire reconnaître à facturer ces prestations en complément des comptes annuels</p>
<p>Assistance en matière de gestion et d'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - produits de base : - produits à valeur ajoutée : conseils en matière de gestion : élaboration de tableaux de bord, d'outils de gestion 	

- prestations de base : réponse aux obligations légales de la clientèle (fiscale, juridique, sociale...).
- prestations à valeur ajoutée différentes : informations, conseils, apports éventuels de préconisation (méthodes comptables, sociales, de type économique ou financier).

Les devis et estimations d'honoraires sont effectués par les experts, en distinguant dans les lettres de mission les différents types de travaux (valorisés sur la base de taux cabinet par collaborateur établis à partir d'un coût standard horaire correspondant à la rémunération moyenne brute mensuelle x 2,5). La facturation effective est le plus souvent "calée" sur la lettre de mission, ce qui s'apparente à une facturation au forfait. Seuls les clients pour lesquels la prestation effectuée diffère fortement de l'estimation donnent lieu à une facturation "au réel" (après négociation), ce qui représente moins de 10 % des factures.

La qualité de la production est difficile à appréhender, car les outils d'analyse sont limités. L'approche par les temps de travail n'est pas possible, bien que les collaborateurs comptabilisent les temps passés sur chaque dossier et renseignent un logiciel de gestion des temps qui distingue les activités par nature de tâches (temps de saisie, de réunion, de formation...). En effet, le contenu des travaux n'est pas précisément identifié et ne peut donc être analysé. Les récapitulatifs de temps permettent d'établir les facturations et de disposer d'une base de travail en cas de litiges sur honoraires. Le logiciel existant permet de comptabiliser les temps "exceptionnels", mais cette notion ne permet pas de faire la distinction entre des travaux relevant des traitements habituels et des travaux particuliers résultant d'une difficulté rencontrée lors des investigations (difficulté qui n'était pas prévue dans la lettre de mission négociée avec le client).

Les estimations de temps sont donc très globales. De plus, s'y ajoute la difficulté à faire reconnaître par les clients les prestations optionnelles de conseils, d'informations, et donc à les facturer. Les collaborateurs n'identifient pas de manière systématique les temps consacrés à répondre aux questions des clients (ce qui s'explique par le manque d'intérêt à le faire, puisqu'en général il n'y a pas de facturation possible).

Questionnaire portant sur le premier thème : il vous est à présent demandé de porter un jugement sur ce premier ensemble d'informations complémentaires.

Ce premier thème porte sur l'activité et le portefeuille clients, les indicateurs proposés visant à contribuer à une analyse qui porte sur trois dimensions complémentaires :

1. la "qualité" de ce portefeuille,
2. la stabilité et les risques,
3. la nature des prestations et la capacité de l'entreprise à facturer ces prestations.

Je vous remercie de tenir compte dans vos réponses de deux éléments :

- d'une part, des informations données en ce qui concerne la société Exact-Compta, et de la manière dont ces informations peuvent agir sur votre appréciation de la valeur de la société ;
- d'autre part, de manière plus générale, de l'intérêt de ces informations dans une démarche d'évaluation d'une société de conseil et de l'ordre de priorité que vous donneriez dans la recherche de ces informations, compte tenu de leur pertinence respective.

(101) Ces informations complémentaires sur le portefeuille clients vous conduisent-elles à modifier votre appréciation sur la société Exact-Compta ?

Oui Non (merci de justifier votre réponse)

Votre réponse :

(102) Les capacités à créer de la richesse peuvent-elles être appréciées à partir de la distinction entre prestations de base et prestations à forte valeur ajoutée ?

Oui Non

Si Non : justifiez votre réponse

Si Oui, selon vous, la notion de prestations de base peut-elle être définie comme les prestations de tenue de comptabilité, de révision comptable, ou d'établissement de documents sociaux, fiscaux pour le compte des clients, tandis que les prestations à valeur ajoutée se caractériseraient comme les prestations de conseil, d'information ou de formation ?

Oui Non (merci de justifier votre réponse)

(103) Une telle indication peut-elle être de nature à modifier la valeur de l'entreprise ?

Oui Non

Si Non justifiez votre réponse

Si oui, à partir de quel niveau du CA ces activités de prestations à valeur ajoutée peuvent elles modifier l'appréciation portée sur la valeur de l'entreprise (faut-il qu'au moins 20 % du CA ne soient pas des prestations de base, ou bien plus ou moins que ce seuil pour modifier la valeur de la société ?)

Votre réponse, vos remarques :

(104) La qualité du portefeuille clients peut-elle être mesurée au travers de la distinction entre facturations forfaitaires et facturations aux temps passés ?

Oui Non (merci de justifier votre réponse)

(105) Une telle indication peut-elle être de nature à modifier la valeur de l'entreprise ?

Oui Non

Si Non, justifiez votre réponse

(106) Si oui, à partir de quel niveau du CA ces activités de prestations à valeur ajoutée peuvent-elles modifier l'appréciation portée sur la valeur de l'entreprise ?

Votre réponse, vos remarques :

(107) La qualité du portefeuille clients peut-elle être mesurée par la plus ou moins grande concentration de ce portefeuille, en termes sectoriel ou géographique ?

Oui Non

Si Non, justifiez votre réponse

Si Oui, à partir de quel seuil estimez-vous que la société atteint un niveau de risque important (que ce soit par une trop forte concentration du portefeuille ou par une trop forte dispersion du portefeuille) ?

Votre réponse :

(108) Ce critère de seuil doit-il plutôt être exprimé en termes sectoriel ou géographique ?

Votre réponse :

(109) A partir de quel niveau de concentration ou de dispersion (exprimé par exemple en pourcentage du chiffre d'affaires) votre jugement sur la valeur de la société est-il

modifié et dans quelle mesure l'est-il ? (par exemple, une concentration du CA plus marquée modifie-t-elle votre estimation de Exact Compta et de quel montant ?)

Votre réponse :

(110) La qualité du portefeuille peut-elle être mesurée par les risques au travers d'une balance Agée et des provisions ?

Oui Non

Si Non justifiez votre réponse

Si Oui, à partir de quel seuil estimez-vous que la société atteint un niveau de risque important ?

Votre réponse :

(111) Ce seuil est-il de nature à modifier votre appréciation de la valeur de Exact-Compta et, si OUI, de quel montant ?

Votre réponse :

La qualité du portefeuille peut-elle être mesurée à partir de critères de fidélisation qui seraient :

- (112) le taux de rotation du portefeuille clients,

Oui Non

Si Non justifiez votre réponse

Si Oui, à partir de quel niveau de rotation du portefeuille clients estimez vous que la valeur de cette entreprise est modifiée et de quel montant considérez-vous que cette valeur doit être dépréciée ?

Votre réponse :

- (113) la part du portefeuille de clients "stables".

Oui Non

Si Non justifiez votre réponse

Si Oui, à partir de combien d'années de présence en portefeuille un client doit-il être considéré stable dans l'activité de Exact compta ?

A partir de quelle part du portefeuille clients stables, selon votre définition, estimez-vous que la valeur de cette entreprise est modifiée et de quel ordre considérez-vous que cette modification doit être effectuée ?

Votre réponse :

(114) La qualité du portefeuille clients peut-elle être mesurée à partir de la connaissance des motifs de perte (départs) des clients ?

Oui Non (merci de justifier votre réponse)

Votre réponse :

(115) Le motif de départ (cessation d'activité (départ en retraite, fusion-absorption, dépôt de bilan et liquidation...), suite à appel d'offre, suite à litige avec le cabinet (du fait du cabinet ou du client)...) est-il lui-même de nature à influencer cette appréciation ?

Oui Non (merci de justifier votre réponse)

Votre réponse :

La qualité du portefeuille peut-elle être mesurée à partir :

- (116) du chiffre d'affaires moyen par client ?

Oui Non (merci de justifier votre réponse)

Si Oui, l'indication d'un CA moyen par client de 3.000 euros environ pour Exact-Compta est-elle de nature à modifier la valeur que vous donnez à cette société et de quelle manière ?

Votre réponse :

- (117) du chiffre d'affaires moyen par collaborateur ?

Oui Non (merci de justifier votre réponse)

Si Oui, considérez-vous que le CA moyen par personne occupée, estimé autour de 60.000 euros pour les entreprises de moins de 30 salariés (source EAE – INSEE), est un critère pertinent ?

Votre réponse :

(118) Dans ce cas, pour Exact-Compta, avec 21 salariés, pour environ 1.200 K€ de CA, le cabinet se situe à 57 K€ (mais à 50 K€ si l'on inclut les 3 experts). (118) Considérez-vous que cet indicateur est de nature à modifier votre appréciation de la valeur de la société et de quel montant ?

Votre réponse :

(119) Pouvez-vous maintenant hiérarchiser les indicateurs proposés précédemment dans le tableau suivant ?

Indicateurs proposés (NB l'ordre donné ici est arbitraire)	Classement par intérêt décroissant (de 1 = le plus intéressant, à N ; 0 pour les indicateurs jugés inutiles)	Votre jugement, vos remarques complémentaires sur l'indicateur, en distinguant intérêt et opérationnalité (= la +/- grande facilité de "construction" de l'indicateur)
a-distinction entre prestations de base et prestations à valeur ajoutée		
b-distinction entre facturations forfaitaires et au réel		
c-degré de concentration sectoriel du portefeuille		
d-degré de concentration géographique du portefeuille		
e-qualité du portefeuille risques, mesurée par le risque au travers des balances agee et des provisions		
f-fidélisation, mesurée par le taux de rotation du portefeuille		
g-fidélisation, mesurée par la part de clients "stables"		
h-fidélisation, mesurée par la connaissance des motifs		

de départ des clients		
i-qualité du portefeuille mesurée par le CA moyen par client		
j-qualité du portefeuille mesuré par le CA moyen/collaborateur		

(120) Pour terminer sur ce thème, quelles seraient les informations complémentaires relatives à l'activité, utiles pour compléter votre appréciation ?

Votre réponse :

Deuxième thème : Les données relatives à l'organisation et aux moyens de production

Les indicateurs proposés sur ce thème portent :

- d'une part, sur les moyens techniques de production (essentiellement les outils informatiques dans les activités comptables), ainsi que sur leur utilisation et le degré de maîtrise de ces outils ;
- d'autre part, sur le personnel, avec des indicateurs classiques relatifs à l'âge, au niveau de qualification et d'ancienneté du personnel et aux rémunérations individuelles, mais aussi des indicateurs portant sur les formations suivies par chacun d'eux, complétés d'une approche sur la relation entre temps productifs et temps payés.

2.1. L'organisation "matérielle" et les moyens informatiques

L'entreprise est installée sur 2 sites : Limoges (l'établissement principal, plus des trois quarts de l'activité étant effectués en Haute-Vienne) qui regroupe l'essentiel du personnel et Brive qui compte 3 personnes. L'accueil téléphonique et le secrétariat ne sont présents qu'à Limoges (ouverture de 8h30 à 18 heures du lundi au vendredi), l'agence de Brive étant ouverte aux clients lorsque les collaborateurs ne sont pas en rendez-vous extérieur.

Les locaux de Limoges sont détenus par une SCI et situés dans une zone d'activité en périphérie de Limoges (en bordure des accès autoroutiers). Ils représentent environ

950 m² sur deux niveaux, avec une surface attenante de plus de 8.000 m² assurant des places de parking. D'une valeur nette comptable de 430 K€ (806 K€ en valeur d'origine, soit de l'ordre de 850 euros le m²), ils ont été financés par emprunt à hauteur de 80 % de l'investissement (il reste 230 K€ à rembourser). Le loyer se situe un peu au dessus de 60 K€ (soit 63 euros HT/an le m²), ce qui place le coût pour la société en-dessous du marché local (entre 80 et 120 euros pour le neuf et 70 euros pour des locaux de "seconde main"). La localisation et les places de parking constituent un atout, bien que la société ne soit pas en centre ville, le stock de bureaux disponibles ayant augmenté dans Limoges même, du fait de la livraison de 2 programmes neufs importants, bien plus coûteux en raison du handicap du parking.

Les moyens informatiques datent de 2002, la société ayant réalisé un investissement important de "mise à niveau" de ses outils de production.

Tableau n°5 : Acquisitions 2002 et parc informatique

matériels et caractéristiques	date	valeur d'origine		taux d'am.	amort. fin 2004	valeur nette fin 2004
		unitaires	cumul			
Serveur PC IBM Netfinity 3000 18,2 Go	oct. 2002	11.365 €	11 365 €	D 5 ans	7 198 €	4 167 €
postes PC : 5 postes 2000	juin-00		- €		- €	- €
postes PC : 4 postes 01	juin-01	871 €	3 484 €	D 4 ans	3 339 €	145 €
postes 2002 : 6 postes + 1 portable	juill. 02	839x6+345€	8 484 €	D 4 ans	6 787 €	1 697 €
postes 2002 PC : 5 postes + 1 portable	oct. 2002	828x5+315€	7 290 €	D 4 ans	5 468 €	1 823 €
postes PC : 5 upgrade postes 2002	sept. 02	390 €	1 950 €	D 4 ans	1 430 €	520 €

postes 2003 PC : 2 postes + 1 portable	oct. 2003	810x2+21 4€	3 760 €	D 4 ans	1 692 €	2 068 €
postes 2004 PC : 1 poste + 1 portable	sept. 2004	1098+265 2 €	3 750 €	D 4 ans	529 €	3 221 €
postes PC 2004 : 1 poste	oct. 2004	780 €	780 €	D 4 ans	52 €	728 €
Install. et reconfiguration cartes réseau 26 postes	oct. 2003	487 € x 26 p.	12 662 €	L 3 ans	4 924 €	7 738 €
Imprimantes réseaux : 4 imprimantes	sept.01	1530+176 6 €	1 530 €	L 3 ans	1 530 €	- €
	oct-02		1 766 €	L 3 ans	1 372 €	394 €
	oct.03 (x2)		2 352 €	L 3 ans	1 043 €	1 309 €
Réseau Ethernet :cablage 10/100 Mb/s	oct. 2003	2.439 €	2 439 €	L 3 ans	268 €	2 171 €
Total matériels informatique			61 612 €		35 631 €	25 981 €
config. Windows 95/98		155 € x 26 p.				
+ log.ls Clt pr Windows NT Server		+163€ x 26p.	8 996 €	D 4 ans	6 597 €	2 399 €
Pack Office ou màj. 26 postes		806 € x 26p.	8 788 €	D 4 ans	6 445 €	2 343 €
CCMX lic 30 postes		941 € x 26 p.	24 518 €	D 4 ans	17 980 €	6 538 €
Messagerie et groupWare (Lotus Notes VP) x 26p.	oct. 2002	83 € x 26	9 698 €	D 4 ans	7 112 €	2 586 €

total licences		52 000 €	38 133 €	13 867 €
Total actifs informatique		113 612 €	73 764 €	39 848 €
actifs hors bilan	Loxxia 2 copieurs	Loxxia 3 copieurs	total	
valeur brute	12 765 €	25 610 €	38 375 €	
loyers 2004 : 2 copieurs (amort.)	2 730 €		2 730 €	
loyers 2004 : 3 copieurs (amort.)		7 944 €	7 944 €	10 674 €
cumuls amortissements antérieurs	8 021 €	11 748 €	19 769 €	
valeur nette	4 744 €	13 862 €	18 606 €	
amortissements futurs	4 344 €	13 752 €	18 096 €	
valeur résiduelle fin période	400 €	110 €	510 €	

caractéristiques des matériels : serveur : PC IBM Netfinity 3000 18,2 Go en RAID (disques miroir) gérés par Windows NT serveur de fichiers (contrôleur principal de domaine, serveur NDS et DHCP) + serveurs d'impression PIII –500/100 Mhz 512 Ko 192 Mo et 18,2 Go en RAID 1 géré par Windows NT (descriptif : contrôleur Ethernet intégré 101100 Mb/s 3 ans garanties pièces et main d'œuvre.

Netfinity 3000 Pentium III 500 Mhz 64 Mo Go Tr+barrette mémoire 128 Mo SDRAL ECC DIMM 2261 1 à 100 Mhz + Disque 7200 rpm 18,2 Go – Wide – 8650x2 Ultra 2SCSI + sauvegarde interne Fast 12-24 Go SCSI (3,5"/5,25") DAT-DDS3 HH Noir

service Pac. Alimentation secourue APC Smart-UPS 7001-2339-1. Modem 56 Kb/s RTC 9501 21 et logiciels Server Guide – Lotus Domino Mail 4.6 – Netfinity 5.1 et APC – Power Chute Plus) Sauvegardes et anti-virus.

Stations de travail : 26 postes + installation et reconfiguration cartes réseau configuration Windows 95/98 + logiciels Client pour Windows NT Server – anti virus – Pack Office Microsoft ou mäj. 26 postes. CCMX lic 30 postes. Imprimantes réseaux : 4 imprimantes. Réseau Ethernet : câblage 10/100 Mb/s. Messagerie et groupWare (Lotus Notes VP) x 26 postes.

Les logiciels disponibles ne sont pas tous utilisés. Le tableau qui suit établit une liste des logiciels, en fonction de leur “destination” (gestion de production, gestion du personnel, gestion du portefeuille...), et précise quels sont les utilisateurs et leur utilisation effective.

Tableau n°6 : Relatif aux équipements logiciels de la société

	Les moyens techniques (logiciels, études... : lesquels)	Les utilisateurs : (quelles catégories ?)	L'effectif qui a la maîtrise de l'outil ?
Gestion "interne" de production : Gestion des temps des Gestion des personnes	2 supports principaux : un logiciel intégré de gestion des temps par dossier fiches de suivi et d'analyse des temps des collaborateurs permettant les ajustements des "surchauffes" individuelles	tous collaborateurs : planification personnelle et saisie des temps experts-comptables ou manager quand l'arbitrage n'est pas résolu par le resp. de dossiers experts et manager : exploitation analytique possible	“Résistance” en secrétariat. Tout le personnel a accès au logiciel mais certains renseignent en fin de mission, d'autres au jour le jour Non exploité
Gestion commerc	3 supports : un suivi des impayés	experts comptables et	Exploité, les

<p>iale de productio n, relations commerc iales</p>	<p>(balance âgée par expert responsable éditée tous les mois une fiche de suivis clients mensuelle pour chaque collaborateur un fichier clients</p>	<p>responsables de dossiers experts comptables, responsables de dossiers et collaborateurs experts comptables</p>	<p>relances sont d'abord faites au niveau des responsables de dossiers Exploité, mais récent : les collaborateurs ont obligation de relancer ou de contacter les clients avec qui aucun contact n'a été établi depuis 2 mois (avec un motif quelconque) : réticences de 4 collaborateurs non exploitée</p>
<p>Logiciels de productio n</p>	<p>logiciels documentaires (fiscalité, droit social, droit des sociétés) un logiciel de production comptable (module central) logiciels associés : gestion de trésorerie applications de calculs de taxes (taxe prof.) gestion de paye</p>	<p>personnel de production : attachés techniques et responsables de dossiers</p>	<p>Utilisation, maîtrisée par un nombre suffisant de collaborateurs permettant de palier l'absentéisme Spécialisation des personnels sur certaines applications</p>

	tableaux de bord		
--	------------------	--	--

Vous devez maintenant porter un jugement sur cette seconde série d'informations complémentaires.

Je vous remercie de tenir compte dans vos réponses de deux éléments :

- d'une part, des informations données en ce qui concerne la société Exact-Compta et de la manière dont ces informations peuvent agir sur votre appréciation de la société ;
- d'autre part, de manière plus générale, de l'intérêt de ces informations dans une démarche d'évaluation d'une société de conseil et de l'ordre de priorité que vous donneriez dans la recherche de ces informations, compte tenu de leur pertinence respective.

(201) En termes de locaux, les informations complémentaires apportées modifient-elles votre jugement sur la valeur de la société et dans quels termes ?

Votre réponse :

En termes de moyens de production, les indicateurs portent :

- 1) Sur les matériels.
- 2) Sur les logiciels, les utilisateurs et la maîtrise ou l'absence d'utilisation de ces moyens.

(202) En ce qui concerne les matériels et les logiciels, les informations sur les caractéristiques du parc, les investissements réalisés et les rythmes d'amortissement sont-ils de nature à modifier votre appréciation de la valeur de Exact-Compta ?

Oui Non si Non justifiez votre réponse

(203) Si Oui, est-ce le parc technique lui-même (l'usage qui peut en être fait) ou les valeurs comptables (ou vénales) de ces actifs qui peuvent modifier votre jugement ?

(204) Ce jugement modifie-t-il la valeur que vous donnez à la société et, dans l'affirmative, pouvez-vous donner un montant ?

Votre réponse :

Peut-on considérer :

- (205) que le critère du niveau d'équipement informatique des cabinets est toujours discriminant ?

Oui Non Justifiez votre réponse

- (206) que la distinction opérée entre 3 types de logiciels (1-logiciels de production (comptabilité, fiscalité...); 2-logiciels de gestion de production orientés vers la gestion de la force de travail (gestion des temps, agendas électroniques...); 3-logiciels de gestion à orientation commerciale (gestion clients...)) est de nature à améliorer l'analyse de l'outil de production ?

Oui Non Justifiez votre réponse

(207) Que pensez-vous de la possibilité de mesurer les capacités productives d'une entreprise de services et de conseil comme le cabinet d'expertise comptable, à partir des capacités des collaborateurs à utiliser de manière régulière (ou non) les matériels à leur disposition ET à maîtriser ces outils ?

Votre réponse :

(208) Le cas échéant, serait-il possible de considérer le nombre de collaborateurs qui est formé ET qui utilise les logiciels et systèmes d'information comme un critère d'appréciation de la valeur de cette entreprise ?

Oui Non (merci de justifier votre réponse)

Votre réponse :

(209) Si Oui, considérez-vous en particulier que l'utilisation régulière (et maîtrisée) ou l'absence de certains logiciels est de nature à caractériser les capacités de l'entreprise à maîtriser son cycle de production et donc à modifier votre appréciation de la valeur de l'entreprise ?

Oui Non (merci de justifier votre réponse)

Votre réponse :

(210) En particulier, la présence et l'utilisation de logiciels ou d'outils visant à :

- la gestion des temps par dossier et par collaborateur,
- le contrôle de gestion par dossier,
- la facturation (associée ou non au logiciel de gestion des temps),
- le suivi des délais clients, des impayés clients,
- autres..., à préciser :

Sont-ils des éléments permettant de présumer d'une meilleure organisation et donc d'une plus grande valeur de l'entreprise ?

Oui Non (merci de justifiez votre réponse)

Votre réponse :

(211) D'autres outils ou supports de gestion, "incontournables" à vos yeux, sont-ils à ajouter à cette liste ?

Oui Non Non Justifier votre réponse

Si Oui, lesquels ?

Votre réponse :

(212) Si de tels indicateurs améliorent l'analyse, en ce qui concerne Exact Compta, sur la base des informations données dans les tableaux, pouvez vous indiquer dans quels termes ces informations complémentaires modifient votre appréciation de la valeur de l'entreprise ?

Votre réponse :

(213) Pouvez-vous maintenant hiérarchiser les indicateurs relatifs à cette dimension de l'entreprise dans le tableau suivant ?

Indicateurs proposés (NB l'ordre donné ici est arbitraire)	Classement par intérêt décroissant (de 1 = le plus intéressant, à N ; 0 pour les indicateurs jugés inutiles)	Votre jugement, vos remarques complémentaires sur l'indicateur, en distinguant intérêt et opérationnalité (= la +/- grande facilité de "construction" de l'indicateur)
a-données techniques sur les équipements de production		
b-données comptables sur les équipements de production		
c-présence (ou non) et		

emploi habituel (ou non) d'outils ou de supports de gestion des temps par dossier		
d-présence (ou non) et emploi habituel (ou non) d'outils ou de supports de gestion des temps par collaborateur		
e-présence (ou non) et emploi habituel (ou non) d'outils ou de supports de suivi des clients		
f-présence (ou non) et emploi habituel (ou non) d'outils ou de supports de suivi des impayés ou des litiges		

(214) Quelles seraient les informations complémentaires relatives à l'organisation productive, utiles pour compléter votre appréciation ?

Votre réponse :

2.2. Le personnel et les qualifications

2.2.1. L'âge et les qualifications

La société "Exact Compta" compte une vingtaine de salariés permanents (s'y ajoutent des personnels en contrat à durée déterminée en remplacement des salariés absents, lorsqu'il s'agit d'absences de longue durée : maternité, longue maladie...). L'ensemble, y compris les remplacements, représente un peu plus de 20 équivalents temps pleins à 35 heures.

L'âge moyen se situe autour de 40 ans (hors experts-comptables, entre 41 et 42 ans en incluant ces experts), avec 5 salariés entre 30 et 35 ans (un quart de l'effectif) et aucun de moins de 30 ans.

Les niveaux de qualification se situent pour l'essentiel à Bac+2. Deux responsables de dossiers seulement détiennent un Bac+4.

Tableau n°7 : Profils professionnels du personnel : niveaux de qualification, âge et ancienneté

Qualification	Niveau de formation en comptabilité de niveau enseignement supérieur	finances de niveau secondaire	Autres formations	Age	Ancienneté
Experts-comptables	ESC Nantes+expertise +CAC ESC Nantes+expertise+CA C ESC Bordeaux+expert. +CAC			56 ans 58 ans 47 ans	{ Depuis la création 10 ans
Manager	BTS gestion+DECF			50 ans	13 ans
Resp. de dossiers	DUT gestion DUT gestion BTS compta-gestion MSTCF DUT gestion DUT gestion DUT gestion BTS compta-gestion DUT gestion DUT gestion			45 ans 39 ans 53 ans 34 ans 41 ans 42 ans 39 ans 59 ans 35 ans 33 ans	15 ans - 14 ans 8 ans 13 ans 13 ans 12 ans 10 ans 10 ans 8 ans

	MSTCF			31 ans	7 ans
Attachés techniques	Deug Eco+DPECF Bac G2+DPECF Deug Anglais+DPECF	BEP compta Bac G2		47 ans	15 ans
				42 ans	14 ans
				37 ans	13 ans
				36 ans	13 ans
				31 ans	7 ans
Secrétariat			BTS secr. direction	40 ans	15 ans
			BTS secr. médicale	37 ans	13 ans
			BTS secr. direction	32 ans	10 ans

2.2.2. Les temps de présence, les temps productifs

L'organisation de production est relativement classique, avec une base horaire hebdomadaire de 35 heures pour les salariés (1.820 heures annuelles payées, pour un temps travaillé de 1.575 heures), qui est calculée en revanche à 45 heures en moyenne annuelle pour les experts-comptables (2.340 heures annuelles de présence, correspondant à un "temps de travail théorique" de 52 heures sur 45 semaines).

Tableau n°8 : Relatif au temps de présence et aux temps productifs

En heures ou en jours durée hebdomadaire heures payées heures travaillées	Dirigeants – experts Comptables 52 heures (5,5 jrs) 2.704 h. 2.340 h.	Chefs de groupe, Managers 35 heures (5 jrs) 1.820 h. 1.575 h.	Responsables de dossiers, Attachés techniques 35 heures (5 jrs) 1.820 h. 1.575 h.	Pool administratif 35 heures (5 jrs) 1.820 h. 1.575 h.
tps non travaillés : (absenteisme)	-	1 %	3 à 5 %	5 à 6 %

temps de formation	3 à 5 jrs/an (24-40h)	3 jours/an (24h.)	4 à 5 jours/an (32 à 40 h.)	2 jours/an (16 h.)
tps de documentation	3 à 5 jrs/an (24-40h) (soit 48 à 80 h.)	3 jours/an (24h.) (soit 48 h.)	2 jours/an (16h.) (soit 48 à 56 h.)	
temps de gestion	1/2 jr/sem. (180h)	1 jour/sem. (360h)	2h/semaine (96 h.)	
temps de formateur	2 jours/an (16h.)	1 jour/an (8 h.)		
temps d'encadrement	1/2 jour/sem. (180h) (soit 376 h.)	1/2 jour/sem. (180h) (soit 548 h.)		
projets de développement, temps commercial	5 à 7,5 jours/an (soit 40 à 60 h.)	2 jours/an (soit 16 h.)		
total hors production	58 à 65 jours/an (soit 464 à 520 h.)	76,5 jours/an (612 h.)	18 à 19 jours/an (soit 144 à 152 h.)	2 jours/an (soit 16 h.)
% temps hors prod. /temps présence (heures travaillées)	464 à 520h/2.340h. = 20 à 22 %	612 h./1.575h. = 39 %	144 à 152 h./1.575h. = 9 à 10 % (12 à 15 % yc abs.)	16 h./1.575h. = 1 % (6 à 7 % yc abs.)
Temps facturables en production /heures trav.	1.820 à 1.876 h. 78 à 80 %	963 h. 61 %	1.423 à 1.431 h. environ 90 % (85% yc absentisme)	
% tps facturables /tps payés	1820 à 1876h/2.704h	963 h./1.820 h. = 53 %	1.423 à 1.431/1.820h	

(2.704h)	= 67 à 69 %		= 78 %	
----------	-------------	--	--------	--

Les temps de formation et de documentation correspondent au retour à un "régime de croisière" plus "normal", après le plan 2002-2004. L'absentéisme est stable sur les dernières années.

Les experts consacrent une partie de leur temps à des "projets de développement (le manager étant partiellement impliqué), les temps de relations clients qui font partie des tâches des experts (au sens des contacts commerciaux, des rencontres de nouveaux clients) n'étant pas véritablement budgétés.

2.2.3. Les actions de formation

"Exact Compta" a investi en 2002 dans un nouvel outil de production comptable et dans un logiciel de gestion des temps, complétés par un plan de formation important qui ont coûté en termes de trésorerie, mais aussi en termes de pertes de production, le personnel ayant mis plusieurs mois pour s'adapter à ces nouveaux outils.

Les outils techniques dont dispose l'entreprise et qui ont fait, l'objet des plans de formation des deux années précédentes ont, pour partie, été renouvelés sur la période. Les acquisitions de logiciels se sont accompagnées d'un plan de formation relativement important en 2002 et en 2004 chez "Exact Compta", en particulier pour le personnel de production.

Ce plan de formation affichait trois axes ambitieux :

- formation du personnel aux nouveaux outils et logiciels informatiques,
- élargissement des compétences individuelles et transversales des collaborateurs,
- formation du personnel aux notions de qualité et à la logique commerciale.

Tableau n°9 : Relatif au contenu du plan de formation de la société (plan pluri annuel)

Années 2002-2004	Dirigeants, experts comptables	Manager	Personnel productif	Pool administratif
Nb h. de	effectif : 3	effectif : 1	effectif : 16	effectif : 3

formation	152 h.	92 h.	780 h.	48 h.
2002 : 1.072 h.	88 h.	64 h.	674 h.	56 h.
2003 : 882 h.	120 h.	18 h.	353 h.	47 h.
2004 : 538 h.	total :360 h.	total : 174 h.	total : 1.807 h.	total : 151 h.
total : 2.492 h.				
thèmes de stage	Logiciels comptable et social+gestion de trésorerie, et logiciel fiscal (en partie) internet/intranet normes IAS fiscalité de groupes logiciel de gestion du temps méthodologie de travail en commun gestion des RH gestion commerciale accueil et communication	Logiciels comptable et social+gestion de trésorerie, logiciel fiscal internet/intranet normes IAS fiscalité d'entreprise, fiscalité personnelle logiciel de gestion du temps méthodologie de travail en commun gestion des RH gestion commerciale	Logiciels comptable et social+gestion de trésorerie, logiciel fiscal internet/intranet normes IAS fiscalité d'entreprise, fiscalité personnelle bases informatique logiciel de gestion du temps méthodologie de travail en commun accueil et communication	Logiciel de gestion du temps Internet/intranet et bases informatique accueil et communication méthodologie de travail en commun
Minima obligatoire.	360 h.	48 h.	768 h.	144 h.

Référence : l'obligation de 40 heures (5 jours) annuelles de formation pour les experts membres de l'Ordre, 2 jours pour les collaborateurs.

Le plan de formation a été, selon les dirigeants, bien accepté, mais l'application de certains outils (gestion du temps en particulier) rencontre des "îlots de résistance".

A ces temps s'ajoutent des temps d'auto-formation, d'acquisition de savoir-faire et d'apprentissage sur les logiciels qui, dans les douze derniers mois, sont plus difficilement mesurables, mais qui peuvent être approchés par une estimation donnée par l'un des dirigeants. Ils représenteraient un nombre d'heures "perdus" en production équivalant à celui des heures de formation elles-mêmes. Ainsi, les temps consacrés à la formation auraient atteint 5 à 6 % des temps de travail en 2002, soit près de 1,3 équivalent temps plein en production, pour revenir entre 2 et 3 % en 2003-2004.

Vous devez maintenant porter un jugement sur ces informations complémentaires.

Je vous remercie de tenir compte dans vos réponses de deux éléments :

- d'une part, des informations données en ce qui concerne la société Exact-Compta, et de la manière dont ces informations peuvent agir sur votre appréciation de la société ;
- d'autre part, de manière plus générale, de l'intérêt de ces informations dans une démarche d'évaluation d'une société de conseil et de l'ordre de priorité que vous donneriez dans la recherche de ces informations, compte tenu de leur pertinence respective.

En termes de personnel, les indicateurs portent sur :

- 1 La formation initiale, l'âge et l'ancienneté des salariés.
- 2 Les temps payés et les temps facturables.
- 3 Le plan de formation, son contenu et "l'usage" qui en a été fait.

(301) Ces informations peuvent-elles à votre avis modifier votre mesure de la valeur de Exact-Compta et de quel montant ?

Oui Non Justifier votre réponse

Votre réponse :

(302) L'estimation du temps consacré à la formation dans la société dans les dernières années, évaluée autour de 5 à 6 % du temps de travail, est-elle selon vous de nature à

modifier votre estimation de la valeur de l'entreprise et dans quel sens (amélioration ou dégradation) ?

Oui Non Justifier votre réponse

Votre réponse :

(303) Pensez-vous qu'un tel niveau de formation peut donner lieu à un "retour sur investissement" ?

Oui Non Justifiez votre réponse

(304) Si c'est le cas, par quels types d'effets et sur quelles bases (productivité, impact sur la production en termes techniques ou commerciaux... ?) un tel retour serait-il alors, selon vous, analysé ?

Oui Non Justifier votre réponse

Votre réponse :

(305) Les informations données dans le tableau 8 (portant sur la répartition des temps par catégorie de personnel) sont-elles de nature à modifier votre appréciation de la valeur de la société ?

Oui Non Justifier votre réponse

Votre réponse :

(306) Certaines sont-elles plus significatives que les autres (temps hors production, temps de formation, temps productifs...) et lesquelles ?

Oui Non (merci de justifier votre réponse)

Votre réponse :

(307) Les valeurs calculées pour Exact-Compta se situent-elles dans les tendances que vous connaissez dans la profession ?

Si c'est le cas, à partir de quel écart à la tendance (par exemple un temps productif/travaillé ou payé supérieur ou inférieur à... ???, si vous considérez l'indicateur pertinent) considérez-vous que la valeur de l'entreprise est modifiée ?

Votre réponse :

(308) Pouvez vous maintenant hiérarchiser les indicateurs relatifs à cette dimension de l'entreprise dans le tableau suivant :

Indicateurs proposés (NB l'ordre donné ici est arbitraire)	Classement par intérêt décroissant (de 1 = le plus intéressant, à N ; 0 pour les indicateurs jugés inutiles)	Votre jugement, vos remarques complémentaires sur l'indicateur, en distinguant intérêt et opérationnalité (= la +/- grande facilité de "construction" de l'indicateur)
a-données sur les qualifications des collaborateurs		
b-données sur l'âge et sur l'ancienneté des collaborateurs		
c-données sur les temps consacrés à la formation		
d-données sur le contenu du plan de formation		
e-données sur la répartition et la nature des temps du personnel (temps productif, de formation...)		

(309) Quelles seraient les informations complémentaires relatives à l'activité, utiles pour compléter votre appréciation ?

Votre réponse :

Troisième thème de ce questionnaire :

Les données relatives aux compétences et savoir-faire

Préalable : Les compétences et savoir-faire sont ici considérés comme des éléments de l'outil de travail, à partir du moment où l'entreprise est en capacité de les "conserver", même en cas de départ d'un salarié, c'est-à-dire qu'elle dispose de manière habituelle de la capacité à s'assurer de leur "transfert" entre les personnels.

Il faut considérer que la plupart des approches relatives à la compétence proposent des grilles de lecture de la compétence (avec des échelles mesurant le degré de compétence depuis le niveau de débutant jusqu'au niveau d'expert) qui portent plus particulièrement sur la compétence individuelle des collaborateurs. De ce fait, ces analyses prennent souvent appui sur le postulat implicite selon lequel si les compétences individuelles existent, la compétence collective existe.

L'analyse proposée dans les pages qui suivent aborde la question de manière un peu différente, en considérant que la compétitivité d'une entreprise est la conséquence, bien sur de la compétence individuelle des personnels, mais aussi des compétences collectives appréciées à partir :

- de la présence de méthodes, supports et systèmes organisationnels ;
- de l'usage qui est fait de ces méthodes, supports et systèmes (à titre d'exemple, la tenue d'une réunion de coordination hebdomadaire n'est pas suffisante pour juger de la capacité de l'entreprise à s'organiser : selon son contenu, cette réunion traduit une capacité de gestion des temps des collaborateurs, une capacité à anticiper et à planifier à la quinzaine (par exemple) ou seulement la possibilité de gérer les urgences).

Quatre types de capacités, de compétences et de savoir-faire sont détaillés :

- les compétences de gestion des dirigeants,
- les compétences de conduite de mission des dirigeants et des cadres de direction,
- les compétences techniques (en production) des personnels techniques,
- les capacités d'apprentissage des collaborateurs.

Les informations présentées donnent des indications sur la capacité de l'entreprise, d'une part à disposer d'outils, de supports et de moyens, d'autre part à s'assurer que ces supports ou moyens mis à la disposition du personnel sont utilisés de manière régulière.

Le postulat sous jacent est de considérer que ces supports et moyens sont des révélateurs de capacités organisationnelles et que leur présence permet de limiter les aléas inhérents à la forte personnalisation du processus productif dans les petites entreprises (l'écueil à la mise en place de procédures doit toutefois rester à l'esprit ; il s'agit du risque d'alourdir de manière inconsidérée les modes de fonctionnement des petites sociétés).

Après avoir analysé ces données, vous serez amené à prendre position sur ce postulat préalable.

Les informations portant sur les compétences de direction visent à donner des indications sur les outils et méthodes qui peuvent exister dans la société et qui sont de nature, d'une part à "faciliter" l'organisation des dirigeants, d'autre part à "conserver une mémoire" des actions de développement.

Sont analysées ici les compétences de gestion et de direction de la société, ce qui conduit à s'interroger sur les compétences des dirigeants et surtout sur les moyens et méthodes qu'ils auraient pu mettre en place.

Les compétences techniques des trois dirigeants sont proches, le portefeuille étant réparti de manière à ce que chacun d'eux ait une pratique sur l'ensemble des secteurs. Le choix de la spécialisation n'a pas été fait, de manière à permettre les "relais" sur les dossiers, en cas de besoin (ce qui dans la pratique est très rare). Une seule exception concerne les activités de commissariat aux comptes dans le secteur associatif sanitaire et social, qui ne sont réalisées que par un seul des 3 experts.

En ce qui concerne les compétences de direction de la société, le plus jeune de l'équipe a pris en charge les fonctions de gérant, ainsi que toute les tâches de direction du personnel. Les informations sur la mise en œuvre de ces fonctions sont données dans le tableau ci-après.

Tableau n°10 : Portant sur les compétences et savoir-faire de gestion des dirigeants

“Capacités à”, compétences et savoir-faire	Capacités de l'entreprise et de son personnel :	
Capacités commerciales : - capacités à définir une démarche d'action commerciale (un plan d'action) - capacités à communiquer et à	Présence ou non de : formation au management commercial Support de suivi d'action commercial formalisé : non Liste des prestations du	Utilisation : Basée sur la pratique des experts ainsi que sur leur expérience personnelle

<p> négozier les missions - capacités à identifier les besoins - capacité à élaborer une offre, à définir, élaborer des prestations adaptées à chaque type de clientèle - capacités à établir un devis, à estimer des temps et une facturation - capacités à formaliser les cahiers des charges - capacités à gérer les litiges </p>	<p> cabinet : non Présentation de “produits” aux colla. Programme de travail informatisé prévisionnel permettant de chiffrer un devis : non les programmes de travail et des fiches de répartition des tâches sont établies pour les missions acceptées par les clients (pas de support pour les missions en négociation) Support de suivi : oui mais c’est un support comptable limité aux impayés, rien sur les pré contentieux </p>	<p> individuelle (+formation au management pour 2 des 3 experts) Mise à jour uniquement lors des clôtures comptables du cabinet + suivi au coup par coup au rythme de l’évolution des litiges </p>
<p> Capacités de gestion sociale : - capacités à recruter - capacités à encadrer et définir un plan d’évolution au sein du cabinet, à rémunérer : - capacités à gérer les conflits Capacités à sécuriser le social </p>	<p> Présence de : Le gérant à suivi une formation à la gestion des RH Supports : présence d’une grille de postes avec tâches, compétences et profils de formation requis Rien de formalisé : au coup par coup Selon les demandes des collaborateurs Rien de formalisé, excepté pour les nouveaux embauchés : système de tutorat mis en place qui </p>	<p> Utilisation et mise à jour : A jour, car établie suite à la formation (2003) Systématique pour les nouveaux salariés. Cas par cas pour les autres Systématique Suivi mensuel Contrôle une fois par an </p>

	<p>permet de traiter certaines difficultés (voir + bas)</p> <p>Contrats de travail, feuilles de paye : mis à jour lorsqu'un changement intervient</p> <p>Heures suppl., complémentaires, : suivi mensuel (et récupérations)</p> <p>Présence d'un dossier administratif à jour sur tous les aspects juridiques pour chaque collaborateur</p>	
--	---	--

(suite)

<p>Capacités de gestion de production :</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacités à répartir un portefeuille de dossiers et/ou de clients - capacités à réguler en fonction du déroulement des dossiers <p>Capacités à sécuriser les dossiers</p>	<p>Présence de :</p> <p>Support de suivi sur l'affectation des missions : non</p> <p>Modalités de répartition des missions : au cas par cas, en fonction de la charge de travail et si possible des compétences</p> <p>Modalités de contrôle prévisionnel de la charge de travail : +/-</p> <p>Les programmes de travail prévisionnels sont établis sur des temps normés mais les ajustements en cours de mission sont limités</p> <p>Modalités de régulation de la</p>	<p>Utilisation et mise à jour :</p> <p>Par le dirigeant qui occupe les fonctions de gérant</p> <p>Par le dirigeant qui occupe les fonctions de gérant, mais au cas par cas, lors de l'affectation des nouveaux dossiers</p> <p>Vision d'ensemble parfois tous les 15 jrs, compensée alors par une régulation individuelle au cas par cas ("dans les</p>
--	---	---

	charge de travail : réunions de régulation et de coordination : oui : hebdomadaire tableau de suivi de déroulement des dossiers calendrier des missions : oui Supports : les supports ordinaux fiche de supervision : oui dossier permanent par client : oui dossier annuel par client : oui Fiches de travail spécialisées : oui Courriers types : oui Listes de demandes d'informations : oui	couloirs") mis à jour régulièrement, permet une alerte efficace des dirigeants mise à jour systématique (contrôlés en fin de mission) utilisation à la carte (supports mis à jour fin 2002)
--	---	--

L'action commerciale est assurée par chacun des experts, en fonction de leur disponibilité, lorsqu'il s'agit de rencontrer de nouveaux clients ou de représenter le cabinet. Les supports commerciaux sont quasi inexistantes (à l'exception des cartes de visite), mais lors d'une réunion d'un peu plus d'une heure, les experts ont décliné à tous les collaborateurs un modèle de présentation des "produits" que le cabinet était susceptible de proposer, accompagné d'indications sur la manière de présenter ces produits (le produit "établir les feuilles de paye" consiste à...). Seules des notes manuscrites de présentation sont disponibles.

La gestion des litiges est surtout conduite a posteriori (comme dans nombre de cabinets). Le cabinet ne dispose que d'un seul moyen de détecter les problèmes : les réunions de régulation, ce qui ne permet pas d'anticiper, mais seulement d'opérer des ajustements.

En matière de gestion sociale, les 3 experts ont toujours été très attentifs au formalisme des contrats, des avenants, au respect des classifications conventionnelles... Sur les autres aspects, suite à sa formation en RH, le gérant a commencé à mettre en place

quelques supports (en particulier en recrutement et sur les rémunérations). La gestion des conflits est assurée par l'expert qui occupe la fonction de gérant, mais un système de tutorat fonctionne avec les nouveaux recrutés (un responsable de dossier et un attaché technique concernés en 2004). Un tuteur est désigné pour tout nouvel arrivant, lui assurant, d'une part une entrée plus rapide dans les modes de fonctionnement de la société, d'autre part un "droit de tirage" pour "ajustements" de formation (logiciels ou points techniques) en fonction de ses besoins.

En matière de suivi de production, comme tous les cabinets, "Exact Compta" dispose de référentiels professionnels qui sont constitués de check list d'informations à collecter et de tâches de base à réaliser, conformes aux dossiers de procédures de l'Ordre. En revanche, en termes de méthodes de travail, seules quelques fiches de travail spécialisées sont écrites.

L'historique des dossiers, particulièrement pour les anciens clients, est souvent détenu par certains collaborateurs (ou par l'expert concerné).

La seconde série d'informations porte sur les compétences du personnel d'encadrement. Là encore, les données ne concernent pas les compétences techniques (propres aux métiers de la comptabilité) détenues par ces personnels, mais les "compétences organisationnelles" qui permettent de réaliser la prestation demandée par le client.

Tableau n°11 : Portant sur les compétences et savoir-faire de conduite de mission du personnel d'encadrement

Personnels Concernés	"Capacités à", compétences et savoir-faire	Capacités de l'entreprise et de son personnel :	
Managers, chefs de groupe Chefs de mission	Capacités à : mettre en place des prestations adaptées à chaque type de clientèle mettre en oeuvre les prestations et à	Présence de : Support : liste de prestations : non Méthodologies : prestations comptables : Grille de diagnostic systématique préalable de	Utilisation et mise à jour : La part de "pratique personnelle" est importante sur chacun de ces aspects Pour les nouveaux

	réguler en fonction des difficultés sécuriser ; contrôler un dossier de travail (en lien avec les normes professionnelles) encadrer, accompagner, former les collaborateurs	l'organisation comptable client : depuis quelques mois Grille d'analyse préalable aux prestations comptables, fiscales, sociales... : non pour les prestations comptables : utilisation du cadre du dossier annuel et des grilles de supervision autres prestations : (conseil, formation, formation du personnel des clients...) : pas de support référentiels et documents de travail de la profession ou internes pas de support : pratiques individuelles	clients un support d'analyse de leur organisation comptable a été mis en place et commence à être utilisé. Difficulté : facturer le temps passé mais retour sur investissement futur probable par une meilleure évaluation du contexte La part de pratique personnelle est importante. Recours aux supports de la profession, mais en petit nombre, sans réelle mise à jour
--	---	---	---

Les méthodes de travail, comme dans nombre de petits cabinets sont acquises "sur le tas". Les supports techniques sont limités. Les apprentissages sont facilités chez "Exact Compta" par la stabilité de l'effectif. Un accroissement du turn over aurait pour conséquence de fragiliser l'entreprise, car la mémoire des méthodes de travail n'est présente que du fait des personnes en charge des dossiers.

La mise en place d'une grille d'analyse préalable de l'organisation comptable du client, utilisée avec les nouveaux clients, est effective depuis plusieurs mois et vise, d'une part à "éviter les surprises" résultant d'une mauvaise appréciation de la situation, d'autre part à proposer une prestation de conseil systématique, avec à (court ?) terme l'objectif de mieux valoriser les prestations.

La "sécurisation" des dossiers est respectée au travers des normes professionnelles.

La troisième série d'informations concerne plus spécifiquement le "personnel de production".

Tableau n°12 : Relatif aux compétences et savoir-faire et moyens du personnel en production*

Personnels Concernés	"capacités à", compétences et savoir-faire*	Capacités de l'entreprise et de son personnel observées sur la base de : la présence de procédures et méthodes de leur emploi	
Responsables de dossiers Attachés techniques	Capacités à : traiter les problèmes rencontrés, à gérer les délais, à alerter en lien (avec les normes de la profession) expliquer les problèmes au client et les correctifs à apporter éventuellement : encadrer, accompagner, former, le personnel de son client fidéliser la clientèle	Présence de supports : Les supports professionnels usuels sont utilisés : Dossiers permanents : oui Dossiers annuels : oui Documents de travail : oui Manuels de procédures : oui Régulation et retour vers l'expert signataire selon les problèmes : assuré sur chaque dossier par le resp. de dossiers Suivi commercial de la clientèle : Pas de support, hors dossiers permanents obligation d'un entretien client tous les trimestres au téléphone si pas de contact récent (pour les clients "récurrents")	Utilisation et mise à jour : régulière (fin mission) en cours de mission en cours de mission utilisés surtout par les nouveaux collaborateurs basée sur l'expérience de chaque personne formation à l'accueil client pour tous les collaborateurs + fiche de suivi des appels pour

			chaque responsable de dossier
--	--	--	-------------------------------

* Le niveau des qualifications du personnel étant connu par ailleurs, ce critère ne doit pas être considéré discriminant dans cette partie de l'analyse. De ce fait, tant pour les dirigeants que pour les collaborateurs, les connaissances techniques (relatives à la production des dossiers) sont exclues du champ et les informations données portent sur les compétences organisationnelles "transversales".

Les dossiers permanents ne comportent que les informations de base et les dossiers annuels sont succincts. Le départ d'un collaborateur se traduit donc par une déperdition d'informations pratiques. Le risque est important sur certains dossiers. Tous les petits clients, ainsi que quelques gros dossiers, reposent sur un seul collaborateur, l'expert étant pour l'essentiel présent dans la phase de fin de mission.

La régulation sur les dossiers est largement informelle. L'obligation d'un entretien téléphonique trimestriel avec tous les clients est mise en place depuis quelques années. Elle a permis de manière certaine de conserver 3 clients (au moins ?), qui pensaient changer d'expert comptable.

Pour autant, il n'existe pas d'outil formalisé de suivi de clientèle permettant aux experts comme aux collaborateurs de connaître la qualité commerciale de chaque client (en fonction du chiffre d'affaires qu'il génère, de sa rentabilité, de sa qualité - au niveau du relationnel, de sa satisfaction des services rendus, des délais de règlements). Les experts ont une vision globale et intuitive du portefeuille.

Dès lors, il n'y a pas de différenciation possible sur le service rendu, qui permettrait la mise en place d'une réelle politique de fidélisation de la clientèle. La mise en place de l'obligation d'un contact par trimestre est cependant la première étape engagée par les dirigeants de Exact-Compta. Elle s'accompagne d'une prise de conscience par les collaborateurs de l'intérêt de la présence de ce relationnel.

Une quatrième série d'informations porte sur des compétences d'apprentissage et de régulation entre les collaborateurs.

Tableau n°13 : Concernant les "capacités d'apprentissage" du personnel

	Les procédures et méthodes existantes :	
<p>Modalités d'apprentissage du personnel</p> <p>Modalités de régulation</p>	<p>Présence de procédures et méthodes :</p> <p>Plan de formation : oui (voir fiches précédentes)</p> <p>Réunions de travail portant sur des aspects techniques, ou relatifs aux méthodes utilisées : les experts ou le chef de groupe font des apports d'informations en fonction des besoins tout au long de l'année sur des thèmes particuliers qui intéressent tous les collaborateurs (les nouveautés de la fiscalité des entreprises ou des personnes chaque année) ou certains d'entre eux seulement (un changement en matière sociale qui a conduit les experts à prendre une option de traitement ou d'analyse)</p> <p>Dossier individuel des collaborateurs : oui</p> <p>Contenu essentiellement administratif</p> <p>Fiches individuelles de suivi formation par collaborateur : oui + formulation par chaque collaborateur de ses attentes et des jugements qu'ils formulent sur les formations suivies (intérêt, opérationnalité de chaque formation)</p> <p>Réunions hebdomadaires de régulation et coordination : oui</p> <p>Support sur la charge de travail par collaborateur : oui</p>	<p>Rythme d'utilisation et de mise à jour : à la carte</p> <p>pas de dossier individuel à jour (hormis les éléments administratifs), fiches mises à jour de manière irrégulières</p> <p>suivi mensuel visant surtout au contrôle de la productivité</p>
<p>Modalités d'apprentissage destinées aux nouveaux salariés</p>	<p>Présence de :</p> <p>Un collaborateur référent pour chaque nouvel entrant dans l'entreprise : oui</p> <p>Modalités d'accompagnement individuel et possibilité d'une mini-formation interne avec quelques 1/2 journées à la carte</p>	<p>Rythme d'utilisation et de mise à jour : pour chaque arrivant défini en fonction</p>

		des besoins en cours d'année
--	--	---------------------------------

Bien que l'entreprise ait mis en place un plan de formation important, le suivi précis du "retour sur investissement" est limité et les dirigeants apprécient l'efficacité surtout de manière intuitive et non par une approche formalisée. Cette approche existe en théorie (fiches individuelles qui détaillent les formations suivies et leur intérêt pour chaque collaborateur, mais leur dernière mise à jour date de deux ans : 2002, après la première année du plan). La société ne dispose pas non plus de dossier individuel par collaborateur (excepté la partie portant sur la dimension administrative de la gestion du personnel).

Les nouveaux arrivants bénéficient d'un accompagnement particulier qui fonctionne, le "collaborateur référent" disposant d'un temps de tutorat (négocié au coup par coup).

Vous devez maintenant porter un jugement sur cette troisième série d'informations.

Je vous remercie de tenir compte dans vos réponses de deux éléments :

- d'une part, des informations données en ce qui concerne la société Exact-Compta, et de la manière dont ces informations peuvent agir sur votre appréciation de la société ;
- d'autre part, de manière plus générale, de l'intérêt de ces informations dans une démarche d'évaluation d'une société de conseil et de l'ordre de priorité que vous donneriez dans la recherche de ces informations, compte tenu de leur pertinence respective.

(310) En préalable, pensez-vous que le postulat de départ, visant à considérer que la présence et l'utilisation de "supports organisationnels", est un élément d'appréciation de la valeur de l'entreprise ? (en particulier, ces facteurs permettent-ils de limiter les aléas inhérents à la forte personnalisation du processus productif dans les petites entreprises ?)

Oui Non (merci de justifier votre réponse)

Votre réponse :

(311) Une telle approche est-elle, en particulier, une clef d'entrée pertinente pour mesurer la plus ou moins grande valeur d'une petite société de conseil comme la société d'expertise comptable ?

Oui Non (merci de justifier votre réponse)

Votre réponse :

(312) En ce qui concerne les dirigeants de la société, maintenant, les données portent sur les capacités de gestion analysées sous l'angle commercial, social et sous l'angle de la gestion de production.

Ces trois "clefs d'entrée" sont-elles adaptées et suffisantes pour mesurer la plus ou moins grande capacité de l'entreprise à créer de la valeur ?

Oui Non (merci de justifier votre réponse)

Votre réponse :

(313) Si Oui, la présence ou l'absence d'un support permettant de suivre les actions commerciales réalisées au fil des années, d'une liste des prestations du cabinet, d'une application informatique permettant le chiffrage des devis (qui peuvent être mis en place avec un coût limité) sont-ils pour vous des indicateurs de suivi commercial qui peuvent modifier la mesure de la valeur de l'entreprise ?

Oui Non (merci de justifier votre réponse)

Votre réponse :

(314) De même, la présence ou l'absence d'une démarche de fidélisation de la clientèle (limitée dans le cas de Exact-Compta à l'obligation d'un contact par trimestre pour les clients dont on est "sans nouvelle") est-elle pour vous un indicateur de qualité commerciale qui peut modifier la mesure de la valeur de l'entreprise ?

Oui Non (merci de justifier votre réponse)

Votre réponse :

(315) De même, la présence ou l'absence de supports de suivi des impayés et des litiges sont-ils, pour vous, des indicateurs de suivi commercial qui peuvent modifier la mesure de la valeur de l'entreprise ?

Oui Non (merci de justifier votre réponse)

Votre réponse :

(316) Dans le tableau 8, portant sur la répartition des temps productifs des différentes catégories de personnel, on note l'absence de temps commercial pour les collaborateurs (hors experts et responsables). L'absence ou la présence de ce type de temps, non directement productif et qui peut être consacré à la valorisation du portefeuille, est-elle pour vous, significative d'une carence ou au contraire d'une productivité maîtrisée ? Selon le sens que vous lui donnez, un tel indicateur peut-il aider à mieux apprécier la valeur ?

Oui Non (merci de justifier votre réponse)

Votre réponse :

(317) En ce qui concerne les capacités de gestion sociale, la présence ou l'absence de modalités de recrutement, d'évolution des carrières, de gestion des conflits, ainsi que la présence de supports permettant de sécuriser cette dimension, peuvent-ils modifier la mesure de la valeur de l'entreprise ?

Oui Non (merci de justifier votre réponse)

Votre réponse :

(318) En ce qui concerne les capacités de gestion de production, la présence ou l'absence de modalités d'affectation des dossiers, de suivi des dossiers et de régulation, ainsi que la présence de supports permettant de sécuriser les dossiers, peuvent-ils modifier la mesure de la valeur de l'entreprise ?

Oui Non (merci de justifier votre réponse)

Votre réponse :

(319) Ces trois séries d'informations sont-elles susceptibles de donner des indications sur les outils de pilotage de l'entreprise et de modifier l'appréciation que vous portez sur la valeur de Exact-Compta et de quel montant ?

Oui Non Justifiez votre réponse

Votre réponse :

(320) En ce qui concerne l'encadrement, les données portent sur les capacités de conduite de mission et de sécurisation des dossiers. Ces deux clefs d'entrée sont-elles adaptées et suffisantes pour mesurer la plus ou moins grande capacité de l'entreprise à créer de la valeur ?

Oui Non Justifiez votre réponse

(321) Si Oui, en matière de conduite de mission, les supports et méthodes proposés dans les tableaux 10 à 12 portent sur les modalités de définition des prestations et la présence de grilles d'analyses préalables à l'engagement des dossiers. S'agit-il d'indicateurs pertinents et leur présence ou leur absence est-elle de nature à modifier la mesure de la valeur de Exact-Compta et de quel montant ?

Votre réponse :

(322) Pouvez vous maintenant hiérarchiser les indicateurs relatifs à cette dimension de l'entreprise dans le tableau suivant ?

Indicateurs proposés (NB l'ordre donné ici est arbitraire)	Classement par intérêt décroissant (de 1 = le plus intéressant, à N ; 0 pour les indicateurs jugés inutiles)	Votre jugement, vos remarques complémentaires sur l'indicateur, en distinguant intérêt et opérationnalité (= la +/- grande facilité de "construction" de l'indicateur)
a-méthode d'analyse préalable au lancement d'un nouveau dossier client (diagnostic de l'organisation comptable du client)		
b-absence/présence de supports de régulation en cours de mission pour missions "classiques"		
c-absence/présence présence de supports de régulation en cours de mission pour missions à "valeur ajoutée"		

(conseil...)		
d-absence/présence de méthodes pour sécuriser les dossiers (utilisation des référentiels de la profession)		

(323) Quelles seraient les informations complémentaires, relatives à l'organisation productive, utiles pour compléter votre appréciation ?

Votre réponse :

(324) En ce qui concerne le personnel de production, les données portent sur les capacités à traiter les difficultés en cours de mission et sur la sécurisation des dossiers. Ces deux clefs d'entrée sont-elles adaptées et suffisantes pour mesurer la plus ou moins grande capacité de l'entreprise à créer de la valeur ?

Oui Non (merci de justifier votre réponse)

Votre réponse :

(325) Si Oui, les supports et méthodes proposés dans le tableau 12 portent sur les modalités de détection et d'alerte en cas de difficultés en cours de dossiers, puis de réponse à ces difficultés. S'agit-il d'indicateurs pertinents et leur présence ou leur absence est-elle de nature à modifier la mesure de la valeur de Exact-Compta et de quel montant ?

Votre réponse :

(326) Pouvez vous maintenant hiérarchiser les indicateurs relatifs à cette dimension de l'entreprise dans le tableau suivant :

Indicateurs proposés (NB l'ordre donné ici est arbitraire)	Classement par intérêt décroissant (de 1 = le plus intéressant, à N ; 0 pour les indicateurs jugés inutiles)	Votre jugement, vos remarques complémentaires sur l'indicateur, en distinguant intérêt et opérationnalité (= la +/- grande facilité de "construction" de l'indicateur)
a-absence/présence de		

modalités d'alerte sur client en cours de mission		
b-absence/présence de modalités de suivi clients en cours d'année		
c-absence/présence d'une démarche de fidélisation de la clientèle		
d-absence/présence de temps démarche de fidélisation de la clientèle		

(327) Quelles seraient les informations complémentaires, relatives à l'organisation productive, utiles pour compléter votre appréciation ?

Votre réponse :

(328) Le tableau 13 porte sur les modalités d'apprentissage des collaborateurs. Les indications données sont-elles adaptées et suffisantes pour mesurer la plus ou moins grande capacité de l'entreprise à créer de la valeur ?

Oui Non (merci de justifier votre réponse)

Votre réponse :

(329) Pouvez-vous maintenant hiérarchiser les indicateurs relatifs à cette dimension de l'entreprise dans le tableau suivant :

Indicateurs proposés (NB l'ordre donné ici est arbitraire)	Classement par intérêt décroissant (de 1 = le plus intéressant, à N ; 0 pour les indicateurs jugés inutiles)	Votre jugement, vos remarques complémentaires sur l'indicateur, en distinguant intérêt et opérationnalité (= la +/- grande facilité de "construction" de l'indicateur)
a-absence/présence d'un plan de formation		

b-absence/présence de plan individuels de formation		
c-absence/présence de modalités de régulation de l'activité par collaborateur		
d-absence/présence de modalités d'accompagnement des nouveaux salariés (tutorat...)		

(330) Quelles seraient les informations complémentaires, relatives à l'organisation productive, utiles pour compléter votre appréciation ?

Votre réponse :

(401) Pour terminer, pouvez vous maintenant porter un "jugement transversal" sur ces informations ? Les trois séries de données complémentaires que vous avez analysées vous permettent-elles de modifier votre estimation de la valeur de la société Exact-Compta, et pouvez-vous indiquer quelle est l'importance de cette modification (en valeur ou en pourcentage) sur le montant initial dont vous avez disposé (soit une fourchette comprise entre 900 et 970 K€)?

Oui Non (merci de justifier votre réponse)

Votre réponse :

(402) Parmi cet ensemble de trois séries d'informations portant sur la dimension commerciale, sur l'organisation technique et sur les compétences et savoir-faire, pensez-vous que certains critères sont plus discriminants que les autres ?

Oui Non si Non, justifiez votre réponse

Votre réponse :

Si oui, pouvez-vous hiérarchiser dans le tableau suivant les séries, en fonction de leur caractère plus ou moins opérationnel pour apprécier la valeur de l'entreprise, au sens de l'accès à l'information, par exemple (ou sur la base d'autres critères, à préciser)?

Indicateurs proposés (NB l'ordre donné ici est arbitraire)	Classement par intérêt décroissant (de 1 = le plus intéressant, à N ; 0 pour les indicateurs jugés inutiles)	Votre jugement, vos remarques complémentaires sur l'indicateur, en distinguant intérêt et opérationnalité (= la +/- grande facilité de "construction" de l'indicateur)
a-données relatives à la dimension commerciale		
b-données relatives aux moyens techniques et à l'organisation		
c-données relatives aux compétences et savoir-faire		

(403) Quelles seraient les informations complémentaires utiles pour compléter votre appréciation ?

Votre réponse :

(404) Au terme de ce questionnaire, quelles remarques complémentaires souhaitez-vous formuler ?

Votre réponse :

En annexe à ce questionnaire, je vous remercie maintenant de pratiquer une auto évaluation de votre degré de connaissance sur chacun des champs traités.

(501) Avez vous déjà pratiqué des évaluations de société de conseil et/ou d'expertise comptable, pour votre compte ou pour des clients ?

Oui Non

(502) Quel niveau d'expertise, sur l'échelle ci-dessous vous attribuez vous en matière d'évaluation de société ?

1 - très compétent

2 - compétent

3 - au courant du sujet

4 - peu au courant

(503) De même, compte tenu de vos pratiques professionnelles et de votre expérience, quel niveau d'expertise vous attribuez-vous (une réponse par colonne) sur chacun des thèmes abordés dans le questionnaire :

	Gestion de clientèle	Gestion des Prestations clientèle	Organisation de la production	Gestion des ressources humaines	Gestion des compétences
1 très compétent					
2 compétent					
3 au courant du sujet					
4 peu au courant					

(504) Si nécessaire, vous pouvez formuler des remarques sur ces derniers points.

Je vous remercie très cordialement de l'attention que vous avez portée à ce questionnaire.

M. Passelaigue

michel.passelaigue@wanadoo.fr

Bibliographie

Abell Derek F., Un nouvel art de diriger, dossier L'Art du management, numéro 16, Les Echos, 2 et 3 mai 1997.

Afriat Christine, L'investissement dans l'intelligence, collection Que sais-je, Presses universitaires de France, 127 pages, décembre 1992.

Afriat Christine Pour une reconnaissance de l'investissement intellectuel, pages 38 à 44, numéro 85, Revue Française de gestion, janvier-février 1992.

Afriat Christine, Caspar Pierre, L'investissement intellectuel, essai sur l'économie de l'immatériel, 185 pages, Economica, 1988.

Alard Pierre, Dirringer Damien (Ernst & Young), Stratégie de relation client : une nouvelle approche, numéro 169, revue Banque, mars 2000.

Albouy Michel, Acquisitions, « goodwill » et performance boursière, article, pages 72 à 79, numéro 107, Expansion management review, décembre 2002.

Alcouffe Christiane, Louzzani Yassine, Mesures de l'investissement immatériel : indicateurs d'évaluation et de performance, note numéro 381, LIRHE CNRS/UT1, 2003, <http://www.univ-tlse1.fr/LIRHE/>

Amine Abdelmajid, La recherche d'information par le consommateur : proposition d'une échelle de mesure, pages 97 à 112, volume 8, numéro 1, Recherche et applications en marketing, 1993.

Anciaux Jean-Pierre, L'entreprise apprenante : vers un partage des savoirs et des savoir-faire dans les organisations, Editions d'Organisation, avril 1994, 215 pages.

Anderson Philip, Finkelstein Sydney, Quinn James Brian, La gestion du capital intellectuel : comment tirer le parti des meilleurs, pages 197 à 230, Le Knowledge management, Harvard business review, Editions d'Organisation, 276 pages, mars 2000.

Andréani Jean-Claude, L'interview qualitative en marketing, pages 7 à 37, numéro 168/169 - 1998/3-4, Revue française de marketing, Adetem, mars-avril 1998.

Andrieux Marie-Ange, Comment valoriser son capital immatériel, pages 35 à 41, numéro 635, revue Option Finances, 26 mars 2001.

Angot Hugues, Systèmes d'information de l'entreprise : analyse des flux d'information, cas pratiques, collection Entreprise, De Boeck Université, 184 pages, 1999.

Arcimoles, Charles-Henry d', Formation des employés et performance de l'entreprise : approches théoriques et étude sur données de panel, pages 50 à 56, Direction et gestion des entreprises, revue Ressources humaines, numéro 146, mars-avril 1994.

Argyris Chris et Schön Daniel A., Organisation learning : a theory of action perspective Addison Wesley, Reading Mass, 1978. Traduction de la première édition américaine par M. Aussanaire et P. Garcia-Melgares : Apprentissage organisationnel, théorie, méthode, pratique, De Boeck Université, 379 pages, janvier 2002.

Arnaud Gilles, Quelle stratégie d'observation pour le chercheur en gestion ? : Prolégomènes à toute recherche in situ, pages 235 à 264, Tome XXX, numéro 10, Revue Economies et sociétés, série Sciences de gestion, publié avec le concours de l'Institut de socio-économie des entreprises et des organisations, Presses universitaires de Grenoble, octobre 1996.

Arnaud Gilles, Lauriol Jacques, L'avènement du modèle de la compétence : quelles évolutions pour la GRH ?, pages 11 à 20, dossier compétence et management, numéro 194, revue des sciences de gestion Direction et gestion, mars-avril 2002.

Arrègle Jean Louis, L'identification des actifs stratégiques, première étape de l'analyse « based resource », Rodige, IAE Nice-Sophia Antipolis, numéro 95/01, 1995.

Arrègle Jean Luc, Le savoir et l'approche resource based : une ressource et une compétence, article, numéro spécial dossier Les chemins du savoir, pages 84 à 94, numéro 105, septembre-octobre 1995, Revue française de gestion.

Aurifeille Jacques-Marie, Proposition d'une méthode de mesure du halo affectif en marketing, article, pages 79 à 98, volume 6, numéro 4, Recherche appliquée en marketing (RAM), Presses universitaires de Grenoble, 1991.

Badot Olivier, Hazebroucq Jean-Marie, Le management de projet, collection Que sais-je ? Presses universitaires de France, 127 pages, mars 1996.

Ballay Jean-François, Nous sommes tous des managers du savoir, article pages 94 à 101, numéro 107, Expansion Management review, décembre 2002 ; voir aussi Tous des managers, Editions d'organisation, 2002.

Ballay Jean-François, Les processus clefs de gestion des savoirs, article, pages 111 à 119, numéro 95, Expansion management review, décembre 1999.

Ballay Jean-François, Capitaliser et transmettre les savoir-faire dans l'entreprise, Eyrolles, collection de la direction des études et de la recherche de EDF, 319 pages, juin 1997.

Ballay Jean-François, Capitaliser et transmettre les savoir-faire dans l'entreprise, Eyrolles, collection de la direction des études et de la recherche de EDF, 319 pages, juin 1997.

Ballé Michael, Reengineering des processus : guide pratique, 175 pages, Dunod, février 2000.

Bancel-Charensol Laurence, Jougleux Muriel, Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services, pages 71 à 78, numéro 111, Revue française de gestion, mars-avril-mai 1997.

Bandt Jacques de, Commentaires sur « obligations de moyens, obligations de résultats, pages 225 à 227, in Collectif, L'immatériel : nouveaux concepts, Economica, 249 pages, janvier 2001.

Bandt Jacques de, De l'information à la production de connaissances et de valeurs, pages 229 à 249, in Collectif sous la direction de J. de Bandt et G. Gourdet, 2001.

Barre Raymond, Economie politique, tome 1, Thémis, Presses universitaires de France, 10ème édition, 1975.

Barthe Nicole, De la compétence « valeur clef » à la « compétence référentielle » : le rôle du management, communication, pages 3 à 14, colloque des IAE, Actes des XIVèmes journées nationales, tome 4, 1998.

Baschet Dominique, Le savoir faire dans le contrat de franchise, pages 53 à 58, numéro 280, Revue française de comptabilité, juillet-août 1996.

Basini Bruno, Deschamps Pascale-Marie, Et si l'on classait les entreprises d'après leur matière grise ?, pages, 72 à 76, numéro 616, L'Expansion, 2 au 15 mars 2000.

Bastianetto Raoul (directeur de « l'éducation permanente » L'Oréal), Les réseaux informels sont le génie de la maison, interview, dossier culture d'entreprise, Les Echos Management, 2 février 1999.

Baumard Philippe, Des organisations apprenantes ? Les dangers de la consensualité, , Dossier : Les chemins du savoir dans l'entreprise, pages 49 à 57, numéro 105, Revue française de gestion, , septembre-octobre 1995

Baumard Philippe, Organisation déconcentrée : la gestion stratégique des connaissances, Masson, 264 pages, février 1996.

Baumard Philippe, La guerre du savoir a commencé, Dossier le management de la connaissance, page 60 à 69, Expansion Management Review, numéro 92, mars 1999.

Baumgartner Thomas, Mettler Peter H., Large-scale participatory co-shaping of technological developments, volume 30, numéro 6, pages 535 à 554, Futures, 1998.

Bazet Jean Luc, Immatériel et information externe : analyse épistémologique, théorique et expérimentale, Thèse d'Université, Doctorat es Sciences de gestion, 470 pages, Université de Nice, 1997.

Bellaïche Michel, Les exigences de management de l'ISO 9001 : la qualité de service, collection A Savoir, numéro 10, 35 pages, AFNOR, 2002.

Belletante Bernard, Vigliecca Frédéric, Évaluation et survaleur : une analyse des pratiques (suite à une enquête réalisée par l'association des experts en évaluation et le mastère en ingénierie financière de l'ESC Lyon), article, Revue Banque, n° 508, septembre 1990, pages 794 à 802.

Bensahel Liliane, Introduction à l'économie du service, Presses universitaires de Grenoble, 1997.

Berge Gaston, L'attitude prospective, Commissariat au Plan, ALEPH, Mémoire de la prospective, non daté, reprise d'un article paru dans l'Encyclopédie française, tome XX, le monde en devenir (histoire, évolution, prospective), Société Nouvelle de l'Encyclopédie française, 1959.

Bernard Bouchet, L'acte productif dans la société des savoirs et de l'immatériel, 2ème partie : annexe au rapport et avis du Conseil économique et social, 167 pages, 2004.

Bernard Stéphane, Boéri Daniel, Organisation et changement : comment tirer le meilleur parti du potentiel de votre entreprise, diagnostic-repères-modes d'emploi, Maxima, Laurent du Mesnil Editeur, 396 pages, 1998.

Bernard Yves, Jean Claude Colly, Dictionnaire économique et financier, 3ème édition, Seuil, 1342 pages, 1981.

Bertrand Hugues, L'intégration des ressources humaines dans l'évaluation économique des investissements, dossier Compter le travail : un regard sur les instruments de gestion, pages 97 à 110, numéro 34, revue Travail, printemps-été 1995.

Bessieux_ollier C., Lacroix Monique, Walliser Élisabeth , Le capital humain : approche comptable versus approche managériale, article, Revue Internationale sur le travail et la société, 57 pages, mai 2006.

Béthoux Raymond, Le personnel des cabinets d'expertise comptable de 1 à 50 salariés, page 16, numéro 396, Revue française de comptabilité, février 2007.

Béthoux Raymond, Structures et gestion des cabinets d'expertise comptable de 1 à 50 salariés, page 13, numéro 397, Revue française de comptabilité, mars 2007.

Bidaud Frédéric, Montigaud Audrey, Gestion de la relation client en Europe : Projets CRM ; des degrés d'avancement différents, Enquête, pages 70 à 72, numéro 625, revue Banque Magazine, mai 2001.

Bironneau Laurence, Martin Dominique Philippe, Modélisation d'entreprise et pratiques de management implicitement liés aux ERP : enjeux conceptuels et études de cas, papier de recherche, 22 pages, classification JEL M100-M400, IGR/CREREG, Université de Rennes, 2002.

Blattberg Robert G, Hoch Stephen J., Modèles à base de données et intuition managériale : 50% modèle + 50% manager, pages 79 à 98, volume 6, numéro 4, Recherche appliquée en marketing (RAM), Presse Universitaire de France, 1991 (traduit de Database models and managerial intuition : 50% model + 50% manager, Management science, 1990).

Bloch Lainé François, L'évolution des notions de patrimoine et de responsabilité, pages 3 à 13, numéro 5, Futuribles, hiver 1976.

Bodlin Nils, Bremer Paul, A.D. Little, L'Art de mesurer l'apprentissage organisationnel, pages 17 à 23, numéro 80, Expansion Management review, mars 1996.

Boisselier Patrick, Investissement immatériel et comptabilité : élaboration et mise en œuvre d'un cadre méthodologique d'analyse et de traitement comptable de l'investissement immatériel, thèse de sciences de gestion, Université de Nice, décembre 1990.

Boisselier Patrick, L'investissement immatériel gestion et comptabilisation, Entreprise, De Boeck Université, 195 pages, 1993.

Bonoma T., Case research in marketing : opportunities, problems and process, pages 199 à 208, Journal of marketing research, mai 1985.

Bontis Nick, Dragonetti Nicola C., Jacobsen Kristine, Roos Göran, Les indicateurs de l'immatériel, numéro 95, Expansion Management review, décembre 1999.

Bounfour Ahmed, Gestion de la connaissance et systèmes d'incitation : entre théorie du « Hau » et théorie du « Ba », pages 7 à 40, numéro 2, volume 5, revue Systèmes d'information et de Management, 2000.

Bounfour Ahmed, La valeur dynamique du capital immatériel, pages 111 à 124, dossier L'immatériel : une nouvelle approche de gestion, numéro 130, Revue française de gestion, septembre-octobre 2000.

Bounfour Ahmed, Le management des ressources immatérielles maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, 265 pages, mars 1998.

Bouty Isabelle, Van Wijk Gilles, Wright Russel W., Les principes du management des ressources fondées sur le savoir, numéro spécial Dossier Les chemins du savoir, pages 70 à 75, numéro 105, septembre-octobre 1995, Revue française de gestion.

Boy Jacques, Dudek Christian, Kuschel Sabine, Management de projet : fondements, méthodes et techniques, De Boeck Université, 154 pages, octobre 1999.

Boyer Robert, Freyssinet Michel, Les modèles productifs, Editions La Découverte, 120 pages, 2000.

Brechet Jean-Pierre, Les structures : leur importance, leur inertie, leur flexibilité, cahier de recherche du Laboratoire en sciences de gestion de Nantes, pages 17 à 31, Université de Sciences de gestion de Nantes, 1997.

Bréchnac-Roubaud Béatrice, Marketing des services : du projet au plan marketing, Editions d'Organisation, 249 pages, août 1998.

Brémond Janine, Salort Marie Martine, Initiation à l'économie les concepts de base, les techniques, les grands économistes, Hatier, 390 pages, juin 1989.

Briard Clotilde, Les marques créent de la valeur, c'est prouvé, Les Echos, 19-20 décembre 2003.

Bricard Agnès, Colle Jean Pierre, Courcel Gilles de, Lacroix-Philips Elisabeth, Ledouble Dominique, Delcros Xavier, Chemouli Hervé, réussir une évaluation d'entreprise, dossier, Revue Fiduciaire Comptable, numéro 297, Juillet août 2003.

Brignier Jean-Marie, L'influence des échelles de mesures sur les réponses collectées dans les enquêtes, pages 1 à 26, volume 6, numéro 1, Recherches appliquées en marketing (RAM), 1991.

Brilman Jean, Les meilleures pratiques de management, au cœur de la performance, Editions d'Organisation, 449 pages, septembre 1998.

Brown B., Cochran S., Dalkey N., La prévision à long terme par la méthode Delphi, Dunod, 206 pages, 1972.

Broye Géraldine, Desbrières Philippe, Critères d'évaluation des firmes non cotées : le cas des investisseurs en capital français, pages 114 à 132, tome 1, Valeur, marché et organisation, Actes des XIVèmes journées nationales des IAE, Ouest Editions, Presses académiques de l'ouest, 1998.

Bruch Véronique, Delmas Julie, in l'Univers des services, coordonné par Bercot Régine et Coninck Frédéric de, 174 pages, L'Harmattan, 2005.

Büchel Bettina S.T., Probst Gilbert J.B., La pratique de l'entreprise apprenante, Editions d'Organisation, août 1995, 192 pages.

Bück Jean-Yves, Le management des compétences : mettre en œuvre un projet de knowledge management, Editions d'Organisation, 207 pages, mai 1999.

Bughin-Maindiaux Christine, Comblé-Darja Karin, Evaluation non financière de la performance d'entreprise et évolutions managériales, article, pages 31 à 43, numéro 192, dossier, qualité : une ardente obligation, revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, novembre-décembre 2001.

Burley Sue, Hay Michael, Muzyka Daniel F., L'équipe dirigeante, premier critère des investisseurs, dossier reprendre une entreprise, numéro 11, pages X et XI, L'Art d'entreprendre, Les Echos, 28-29 novembre 1997.

Cailliau Jean-Claude, Dana André, L'expert-comptable judiciaire et l'évaluation d'entreprises, pages 59 à 61, numéro 275, Revue Française de comptabilité, février 1996.

Calder B.J., Phillips L.W., Tybout A., The concept of external validity, Journal of consumer research, décembre 1982.

Campinos-Dubernet Myriam, Marquette Christian, Les normes d'assurance qualité ISO 9000 : prescription accrue ou opération de dévoilement des savoirs de l'entreprise ?, revue Bref, numéro 140, Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ), 4 pages, mars 1998.

Capron Michel, La comptabilité en perspective, collection Repères, La Découverte, 123 pages, 1985, réédition janvier 1993

Capron Michel, La comptabilité : faut-il y croire pour avoir confiance ?, pages 75 à 83, Gérer et comprendre, revue des annales des Mines, décembre 1990.

Capron Michel, Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines, article, pages 46 à 54, numéro 106 Revue française de gestion, novembre-décembre 1995.

Capron Michel (ouvrage collectif sous la direction de), Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier, collection entreprise et société, La découverte, 2005.

Carré Daniel, Le Moigne Jean-Louis, Auto-organisation de l'entreprise : cinquante propositions pour l'autogestion, Editions d'Organisation, 236 pages, 1977.

Cases Chantal, Rouquette Cécile, Informatisation et changements organisationnels : l'exemple des activités comptables, Economie et statistique, pages 203 à 218, numéro 339-340, INSEE, septembre-octobre 2000.

Casta Jean-François, La comptabilité en juste valeur permet-elle une meilleure représentation de l'entreprise ?, pages 17 à 31, dossier « Juste valeur et évaluation des actifs », 313 pages, numéro 71, Revue d'économie financière, août 2003.

Casta Jean-François, Le nombre, imprécision et incertitude en comptabilité, pages 77 à 100, Annales du management, congrès des IAE de Montpellier, 1993.

Cattan Michel, Idrissi Nathalie, Knockaert Patrick, Maîtriser les processus de l'entreprise guide opérationnel, Éditions organisation, 247 pages, octobre 1997.

Caumont Daniel, Les études qualitatives face aux normes de la recherche, cahier de recherche, numéro 91.6, ICN Recherche, Université de Nancy II, 29 pages, 1991.

Cazavan-Jeny Anne, R&D : les IFRS renforceront-elles l'information comptable ?, pages 8-9, Dossier l'Art de l'innovation : règles, normes, changement, , 22 janvier 2006.

Cazes Claude, Conseil supérieur de l'Ordre des experts comptables, L'intervention de l'expert-comptable en matière sociale, mieux valoriser nos atouts, article, pages 18 à 21, numéro 209, SIC, revue de l'Ordre des Experts-comptables, janvier 2003.

Cegarra Jean-Jack, Gérer un portefeuille de marques, Papier de recherche, numéro 5, Université Jean Moulin-Lyon 3, IAE de Lyon, 22 pages, 1994.

Chapelier Emmanuelle, Sartori Dominique, Schmitd Géraldine, Détection, évaluation, gestion du potentiel des cadres et des cadres à potentiel, chapitre 3 in Collectif sous la direction de P. Gilbert et G. Schmidt, Evaluation des compétences et situations de gestion, avec le concours de la Commission européenne, Economica, 161 pages, mars 1999.

Chapuy Pierre, Louineau Yves, Mirenowicz Philippe, La méthode Delphi-Abaque : un exemple d'application la prospective du bruit, pages 49 à 63, numéro 71, Futuribles, novembre 1983.

Chaumier Jacques, Sutter Eric, Les coûts de l'information guide pour la pratique de l'information scientifique et technique, Ministère de l'Education nationale, de la recherche et de la technologie, 26 pages, février 1998.

Chauvel Danièle, Despres Charles, Cartographier le management des connaissances, dossier L'Art du management de l'information, numéro 8, pages IV et V, Les Echos, 19-20 novembre 1999.

Chaveau Bernard, Les changements apportés par la réécriture du Plan comptable, pages 39 à 41, numéro 313, Revue française de comptabilité, juillet-août 1999.

Chérubin Céline, Viguié Christian, La comptabilisation des survaleurs : comparaison de deux méthodes, numéro 108, pages 22 à 24, revue Analyse Financière, , septembre 1996.

Chiapello E. (HEC), Les normes comptables comme institution du capitalisme : une analyse du passage aux normes IFRS en Europe à compter de 2005, numéro 347, revue Sociologie du travail, pages 362 à 382, 2005, Elsevier.

CIGREF (Club informatique des grandes entreprises françaises), Gérer les connaissances : Défis, enjeux et conduite de projet, 102 pages, octobre 2000, publication disponible sur le site www.cigref.fr.

Clairanne Jean Paul, L'évaluation : nature et formalisation d'un concept mou, pages 233 à 246, numéro 15, Cahiers Lyonnais de recherche en gestion, IAE de Lyon - groupe ESC, avril 1994.

Clarke Robert E., Gupta Uma G., Theory and applications of the Delphi technique : a bibliography (1975-1994), pages 185 à 211, numéro 53, Technological forecasting and social change, Elvier Sciences Inc. 1996.

Claveau N., Martinet A.C., Tannery F., Changement organisationnel, processus stratégique et construction de savoirs procéduraux, papier de recherche numéro 1, 1997, EURISTIK-ESA CNRS 5055.

Collectif (Chapelier Bernard, Deglaine Jocelyne, Dimitriadis Serge, Matmati Mohammed, Impacts du commerce électronique sur les processus de l'entreprise, pages 107 à 122, Actes du 4ème colloque CIMRE, Réseaux et compétences, IAE de Corte, 21 et 22 septembre 2000.

Collectif, Les investissements immatériels, CFDT Production, 230 pages, 1er trimestre 1991.

Collectif sous la direction de Dominique Vuick, Gestion de la recherche : nouveaux problèmes, nouveaux outils, collection management, De Boeck Professionnal publishing, 567 pages, 1991.

Collectif sous la direction de Jacques de Bandt et Jean Gadrey, Relations de services, marchés de services, 360 pages, juin 1994.

Collectif sous la direction de Jacques de Bandt et, Geneviève Gourdet, Immatériel : nouveaux concepts, Economica, 249 pages, janvier 2001.

Collectif sous la direction de L. Fahey, Les paramètres essentiels de la gestion stratégique des entreprises, Maxima-Laurent du Mesnil Editeur, 391 pages, 1997.

Collectif sous la direction de Marion Alain, Le diagnostic d'entreprise : méthodes et processus, collection Gestion, Economica, 409 pages, septembre 1999.

Collectif sous la direction de P. Cohendet, J.-H. Jacot et Ph. Lorino, , Cohérence, pertinence et évaluation, CNRS, Economica, 308 pages, janvier 1996.

Collectif sous la direction de Patrick Gilbert et Géraldine Schmidt, Evaluation des compétences et situations de gestion, avec le concours de la Commission européenne, Economica, INFPC, 161 pages, mars 1999.

Collectif, Connaissances et savoir-faire en entreprise : intégration et capitalisation, coordination Fouet Jean-Marc, Hermès, août 1997, 414 pages.

Collectif, Les normes américaines FAS 141 et FAS 142 : regroupement d'entreprises, goodwill, immobilisations incorporelles, dossier supplément au Bulletin comptable et financier, numéro 1-2/02, 39 pages, Editions Francis Lefebvre, février 2002.

Collectif, Dictionnaire comptable et financier 2006, Revue fiduciaire comptable, 1444 pages, décembre 2005.

Collectif, Le plan comptable annoté, supplément au numéro 1002, R.F. 904, Revue Fiduciaire comptable, 470 pages, septembre 2002.

Collectif, Le plan comptable annoté, supplément au numéro 792, R.F. 855, Revue Fiduciaire comptable, 354 pages, septembre 1998.

Collectif, Dictionnaire de didactique des langues, dirigé par R. Galisson et D. Coste, Hachette,

Collectif, Dossier Compter le travail : un regard sur les instruments de gestion, revue Travail, numéro 34, printemps-été 1995, pages 30 à 157 et particulièrement :

Collectif, Dossier Les savoir faire ouvriers : enjeux des changements techniques, numéro 269, janvier-février 1983, 269 pages, revue Economie et Humanisme.

Collectif, ERMES (Equipe de recherche en management et évaluation de systèmes - groupe ESCP, Systèmes d'information : la perspective du management, Masson, 270 pages, mai 1994.

Collectif, Évolution de la profession d'expertise comptable : le conseil en management, 29 et 30 septembre 1992, Lyon, Economica, 342 pages, août 1993.

Collectif, Le capital immatériel, première richesse de l'entreprise, 13 pages, mars 2007, Ernst & Young.

Collectif, sous la coordination de Christine Dumoulin et Jean-Paul Flipo, Entreprises de services : sept facteurs clefs de réussite, Editions d'Organisation, 215 pages, 1991.

Collectif, sous la direction de A. Marion, Le diagnostic d'entreprise : méthodes et processus, Economica, 409 pages, septembre 1999.

Collectif, sous la direction de Christiane Dumoulin et Jean Paul Flipo, Entreprises de services : sept facteurs de réussite, Editions d'Organisation, 215 pages, 1991.

Collectif, sous la direction de Gérard Ballot, Le capital humain des entreprises : constitution et relation avec les performances micro et macro-économiques, document de recherche, 299 pages, 31 mars 1998.

Collectif, sous la direction de Patrick Gilbert et Géraldine Schmidt, Evaluation des compétences et situations de gestion, Economica, collection INFPC, avec le concours de la Communauté européenne, 161 pages, 1999.

Collectif, sous la direction de Weiss Dimitri, Les ressources humaines, Editions d'Organisation, octobre 2005.

Collectif, Les actifs immatériels dans l'entreprise, rapport de recherche pour le Commissariat général au Plan, Gremaq-IDEI, Université des sciences sociales, Toulouse, 70 pages, juin 1998.

Collectif, Dossier « Experts et construction de l'expertise », pages 4 à 64, numéro 4, revue Histoire et sociétés, 4ème trimestre 2002.

Collectif, Dossier « Le nouveau partage des connaissances », pages 20 à 39, numéro 630, revue Banque Magazine, novembre 2001.

Collectif, Dossier, Le capital immatériel, richesse cachée de l'entreprise, revue Echanges, pages 58 à 85, janvier 2008.

Collectif, Évaluation (terrains, immeubles bâtis, fonds de commerce, titres non cotés en bourse), Editions Francis Lefebvre, 5ème édition, 2007.

Commissariat général au Plan, ouvrage collectif, Entreprise et performance globale outils, évaluation, pilotage, Economica, 256 pages, novembre 1997.

Commission Européenne, Règlement CE n° 1725/2003 de la Commission du 29 septembre 2003 portant adoption de certaines normes comptables internationales conformément au règlement (CE) n° 1606/2002 du Parlement européen et du Conseil, Journal officiel de l'Union Européenne, 13/1//2003.

Compagnie nationale des commissaires aux comptes, Guide des commissaires aux comptes, 10ème édition, Edition Compagnie nationale des commissaires aux comptes, 984 pages, juin 1996.

Conseil d'Etat, 9ème et 10ème sous sections, Ministère c/SA Domaine Clarence Dillon, arrêts numéros 284899 et 285506, 28 décembre 2007.

Conseil national de la comptabilité, règlement du CNC numéro 2004-15 du 2 septembre 2005.

Conseil supérieur de l'Ordre des Experts comptables, Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes, Guide de lecture des normes ISO 9000 à l'usage de la profession comptable libérale, 32 pages, octobre 1999.

Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-comptables et des comptables agréés, Encyclopédie permanente à l'usage des membres de l'Ordre, volume II, édition du 2ème trimestre 1998 mise à jour.

Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-comptables, Guide des compétences du cabinet d'expertise comptable, 57ème congrès, Montpellier, 104 pages, 3 au 5 octobre 2002.

Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-comptables, Documents de travail des stagiaires experts-comptables « comportement et doctrine professionnels », 2ème année de stage : missions et normes de la profession, Centre de formation de la profession comptable, édition 2000/2001.

Convention collective nationale des cabinets d'experts comptables et de commissaires aux comptes, pages 55 à 56, numéro 3020, 134 pages, Editions des Journaux officiels, janvier 2000.

Cook S.W., Selltiz C. et Wrightsman L.SL, page 49, in : Les méthodes de recherche en sciences sociales, Les éditions HWR de Montréal, 605 pages, 1977 (traduit de Research methods in social relations, third edition, Holt, Rinehart et Winston Incorp., 1976 et 1951-1953).

Cook Stuart W., Selltiz Claire, Wrightsman Lawrence S., Les méthodes de recherche en sciences sociales, Les éditions HWR de Montréal, 605 pages, 1977 (traduit de Research methods in social relations, third edition, Holt, Rinehart et Winston Incorp., 1976 et 1951-1953).

Coriat Benjamin, Weinstein Olivier, Les nouvelles théories de l'entreprise, 218 pages, Livre de poche, 1995.

Corre Jean, Dufils Pierre, Raffegeau Jean, Plan comptable révisé : guide pratique et étude méthodologique, Editions Francis Lefebvre, 542 pages, 1980.

Corvellec Annick, Les sources formalisées ; Martinet Bruno, Les sources informelles, Un panorama des sources d'information utiles à l'entreprise, Problèmes économiques, n° 2.184, pages 1 à 5, 18 juillet 1990, articles parus aussi dans la revue Le Moniteur du commerce international, 25 décembre 1989.

Côté Nicole, Bélanger Laurent, Jacques Jocelyn, La dimension humaine des organisations, Gaëtan Morin éditeur, 396 pages, 1994.

Crozier Michel, Friedberg Erhard, L'acteur et le système, collection Points Politique, Seuil, 436 pages, 1981.

Dalkey Norman C., Toward a theory of group estimation, pages 237 à 261, in The Delphi method, collectif sous la direction de H.A. Linstone, M. Turoff, Addison Wesley Publishing Compagny Inc., 614 pages, 1975

Davenport Thomas H., Marchand Donald, De l'information à la connaissance , dossier L'Art du management de l'information, numéro 6, pages II et III, Les Echos, 5-6 novembre 1999.

Debruyne Michel, La certification qualité selon les normes ISO : contribution à une analyse théorique, article, pages 57 à 72, numéro 194, Revue des sciences de gestion, Direction et Gestion, mars-avril 1994.

Degos J.G., Hirigoyen G., Evaluation des sociétés et de leurs titres, collection Gestion, Vuibert, 171 pages, mars 1988.

Dégot Vincent, L'argumentation des décisions économiquement non quantifiables (ou « argumentation molle »), Revue Economie et sociétés, série Sciences de gestion, pages 85 à 108, tome XXI, numéro 6, publié avec le concours du CNRS, Presses universitaires de Grenoble, juin 1987.

Dejoux Cecile, Pour une approche transversale de la gestion des compétences, pages 15 à 31, numéro 6, revue Gestion 2000, novembre-décembre 2000.

Dejoux Cecile, Pourquoi les entreprises françaises s'intéressent à la théorie des ressources ?, pages 7 à 16, numéro 166, Direction et gestion des entreprises, 1997.

Delesalle Eric, Fusions de sociétés : analyse comparée des méthodes de valorisation, pages 29 à 38, numéro 224, Revue française de comptabilité, juin 1991.

Delhommais Pierre-Antoine, Nouvelle économie : le défi de la productivité, Le Monde, pages 1 et 10, 12 août 2000.

Demeestère René, Lorino Philippe, Mottis Nicolas, La gestion des processus : l'état de la pratique dans les grandes entreprises, pages 33 à 37, numéro 153, revue Echanges, mars 1999.

Denis Henri, Histoire de la pensée économique, pages 194-196, Thémis, Presses Universitaires de France, 730 pages, 1980.

Depondt André, Les techniques de gestion du patrimoine, Maxima, Laurent du Mesnil éditeur, 376 pages, 1993.

Descharreaux Jean-Louis, Suzet-Charbonnel Pierre, Le modèle client-savoirs : les deux moteurs de l'entreprise, Dunod, 223 pages, janvier 2000.

Dessertine Philippe, Fusions-acquisitions : le difficile traitement de la survaleur, pages 14 à 22, numéro 128, Revue française de gestion, mars-avril-mai 1997.

Detrie Jean-Pierre, Forestier Gilles, Une profession en pleine évolution, pages 100 à 116, in Dossier « Le conseil dans tous ses états », numéro 137, Revue française de gestion, janvier-mars 2002.

Dibiaggio Ludovic, in Collectif, sous la direction de Bandt Jacques de, Gourdet Geneviève, Immatériel : nouveaux concepts, Economica, 249 pages, janvier 2001.

Dondey Xavier, Igalens Jacques, Réseaux et compétences en G.R.H., pages 137 à 146, Actes du 4ème colloque CIMRE, Réseaux et compétences, IAE de Corte, 21 et 22 septembre 2000.

Donnadieu Gérard, Classifications et qualifications, in Collectif, sous la direction de Weiss Dimitri, Les ressources humaines, Editions d'Organisation, octobre 2005.

Doyard R.L., Pons T., Portafaix O., La survaleur, pages 26 à 27, numéro 148, Option Finances, février 1991.

Doz Yves, Le dilemme de la gestion du renouvellement des compétences clefs, article, pages 92 à 103, numéro 97, Revue française de gestion, janvier-février 1994.

Drucker Peter, Structures et changements : balises pour un monde différent, éditions Village mondial, 302 pages, avril 1996.

Ducos Gilbert, Delphi et analyses d'interactions, pages 37 à 44, numéro 71, Futuribles, novembre 1983.

Dudezet Aurélie, Bocquet Jean-Claude, Mira-Bonnardel Sylvie, Binot Christophe, Evaluer et mesurer les connaissances collectives des projets de knowledge management : vers un nouveau type de méthodes d'évaluation des connaissances collectives ?, Laboratoire Central de génie industriel – Ecoles Centrale, TOTALFINAELF, 2001, www.lgi.ecp.fr/~dudezert/images/CITE2001.pdf

Dumoulin Christine, Vignon Véronique, La maîtrise des processus de services, pages 119-120, in ouvrage collectif, sous la coordination de Christine Dumoulin et Jean-Paul Flipo, Entreprises de services : sept facteurs clefs de réussite, Editions d'Organisation, 215 pages, 1991.

Dunne Patrick, S'appuyer sur le management en place, dossier Reprendre une entreprise, numéro 11, pages VI et VII, L'Art d'entreprendre, Les Echos, 28-29 novembre 1997.

Dupont Frédéric, Management des services, Editions Eska, 143 pages, 2000.

Dupuis-Hepner Nathalie, Les hommes et la mémoire de l'entreprise, pages VII-VIII, dossier les Echos L'Art du management de l'information, 5-6 novembre 1999.

Durand Laurence, Management par les compétences : de la gestion prévisionnelle des emplois au management par les compétences, article, revue L'actualité fiduciaire, pages 46 à 54, numéro 821, septembre 1998.

Durand Thomas, introduction au dossier « Le conseil dans tous ses états », pages 99 à 167, numéro 137, Revue française de gestion, janvier-mars 2002.

Durand Thomas, L'alchimie de la compétence, pages 84 à 102, numéro 127, Revue française de gestion, janvier-février 2000.

Duval Guillaume, Le casse tête de l'investissement immatériel, pages 54 à 56, numéro 134, Alternatives économiques, février 1996.

Editions Francis Lefebvre-Price Waterhouse Coopers, Amortissement du fonds de commerce, pourquoi le Conseil d'Etat à donné raison à l'Administration (et à la pratique comptable) et quels fonds de commerce peuvent être amortis ?, Bulletin comptable et financier numéro 12/99, Editions Francis Lefebvre, mai 1999.

Edvinson Leif, Malone M, Le capital immatériel de l'entreprise : Identification, mesure, management, collection Mazars-Maxima, Laurent du Mesnil Editeur, 278 pages, 1999.

Eiglier Pierre, Langeard Eric, Servuction : la marketing des services, collection Stratégie et management, Edisciences International, 205 pages, mai 1996.

Eiglier Pierre, Langeard Eric, Servuction : Le marketing des services, Ediscience International, 205 pages, mai 1996.

Epingard Patrick, Investir face aux enjeux technologiques et informationnels, Ellipses, 186 pages, 1991.

Epingard Patrick, l'investissement immatériel : cœur d'une économie fondée sur le savoir, préface de Jacques de Bandt, CNRS Organisation, 248 pages, octobre 1999.

Ernst & Young, Le capital immatériel, première richesse de l'entreprise, mars 2007.

Parthenay Marie-Laure, Étude 2007, la profession comptable libérale en France, pages 22 à 38, revue La profession comptable, numéro 220, mars 2007.

Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables (CSOEC), Etude comparative de la gestion des cabinets d'expertise comptable de 1 à 50 salariés, Revue française de gestion, 2004, op. cité. Les chiffres de cette études réalisée par l'Observatoire économique du CSOEC en collaboration avec l'IFOP, sont repris dans un article « la clientèle des cabinets d'expertise comptable de 1 à 50 salariés », page 19, numéro 395, Revue française de comptabilité, janvier 2007.

Eustache Dominique, Les nouvelles politiques de rémunérations des entreprises et les réactions des salariés, étude numéro 69, Centre d'études et de recherche sur les qualification (CEREQ), 161 pages, 1er trimestre 1996.

Evrard Yves, Pras Bernard et Roux Elyette, Market : Études et recherches en marketing, fondements et méthodes, Nathan, 629 pages, mai 1993.

Fabre Régis, Librairies techniques, 284 pages, juin 1976.

Fahey Liam, Prusak Laurence, Les onze erreurs à ne pas commettre, dossier Le management de la connaissance, pages 82 à 87, numéro 92, Expansion Management Review, mars 1999.

Falque Eric, Tschiember Eric, Fidéliser ses clients : les secrets d'une stratégie gagnante, L'Art du management, Les Echos, 14 mars 2001.

Favre Karine, Farjaudon Anne-Laure, Actifs incorporels : IFRS et CAC40, pages 44 à 48, Revue française de comptabilité, décembre 2007.

Ferrary Michel, Les compétences informelles sont-elles gérables ?, pages 96 à 105, numéro 126, Revue française de gestion, novembre-décembre 1999.

FinHarmony, Les IAS/IFRS en substance, Expert comptable Média, novembre 2004.

Flouzat Denise, Economie contemporaine, tome 1, les fonctions économiques, Thémis, Presses universitaires de France, 560 pages, 1980.

Fombrun Charles J., La part de l'image dans la valeur de l'entreprise, page 10 à 11, L'Art du management, Les Echos, mercredi 9 mai 2001.

Foray Dominique, L'économie de la connaissance, Repères, La Découverte, 123 pages, octobre 2000.

Frinault Jacques, L'évaluation des entreprises et des droits sociaux, La Villeguérin éditions, collection comptable et financière, 3ème édition, 151 pages, 1991.

Gadrey Jean, Critique du paradigme industrialiste, chapitre 1, pages 5 à 17, in ouvrage collectif, L'innovation dans les services : une invitation à l'insurrection

intellectuelle, Association nationale de la recherche technique, Economica, 98 pages, septembre 1999.

Gadrey Jean, Zarifian Philippe, L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités, Editions Liaisons, 160 pages, 2002.

Garvin David A., Créer une organisation intelligente, page 65 à 106, le knowledge management, Harvard Business Review, Editions d'Organisation, 276 pages, mars 2000.

Gateaux Valérie, Heitz Jean-Michel, L'homme, principal facteur d'échec ou de réussite des opérations de rachat, pages 14 à 18, numéro 2.717, Problèmes économiques, 13 juin 2001.

Giard Vincent, Gestion et management de projet, article, pages 30 à 38, Dossier : Management et organisation des entreprises, Les cahiers français, numéro 287, juillet-septembre 1998.

Giard Vincent, Les processus au cœur de l'analyse de la production, pages 2542 à 2578, article numéro 135, Encyclopédie de gestion, 2ème édition actualisée et augmentée, Economica, 1997.

Giget Marc, Arbres technologiques et arbres de compétences : deux concepts à finalité distincte, pages 32 à 38, revue Futuribles, numéro 137, novembre 1989.

Gilbert Patrick, La gestion prévisionnelle des ressources humaines, La Découverte, 122 pages, mai 2006.

GIPMIS, Des entreprises de services en recherche de modèles d'organisation, numéro 18, 4 pages, La lettre du GIPMIS (Groupement d'intérêt public Mutations des industries de services), 18 septembre 2003.

Girard André, Pasin Federico, Nollet Jean, Modifier les processus en tenant compte des objectifs clés de l'entreprise : une approche utilisée par ABB Canada, pages 41 à 47, volume 25, numéro 1, revue Gestion, printemps 2000.

Girod Martine, La mémoire organisationnelle, article, pages 30 à 42, numéro spécial, Les chemins du savoir dans l'entreprise, Revue française de gestion, numéro 105, septembre-octobre 1995.

Glais Michel, Sage Eugène, article 64, tome 2, pages 1291 à 1309, Evaluation des actifs incorporels, Encyclopédie de gestion, 2410 pages, mai 1997.

Godet Michel, De l'anticipation à l'action : manuel de prospective et de stratégie, Dunod, 390 pages, avril 1992.

Godet Michel, Sept idées clefs, pages 5 à 9, numéro 71, Futuribles, novembre 1983

Gomez Marie Léandre, De l'apprentissage organisationnel à la construction de connaissances organisationnelles, cahier de recherche numéro DR 98015, ESSEC, 30 pages, 1998.

Gortz André, L'immatériel, connaissances, valeur et capital, éditions Galilée, 152 pages, janvier 2003.

Grand Bernard, Rousseau Patrick, Les méthodes d'évaluation des entreprises : une analyse comparative, numéro 82 pages 40 à 47, Revue française de gestion, mars-avril-mai 1991.

Greenan Nathalie et L'Horty Yannick, Le paradoxe de la productivité, dossier « La productivité dans tous ses états », numéro 91, revue Travail et emploi, DARES, Ministère du travail, juillet 2002.

Greling Jacques de, Le grand retour du goodwill, pages 54 à 63, numéro 119, Analyse financière, juin 1999.

Griffin Paul A., Combien vaut une banque ?; numéro 10, dossier L'Art du Management, page IX, 21 et 22 mars 1997.

Gudmundsson Sveinn Vidar, Developement strategies for industry specific global electronic markets : a Delphi forecasting approach, Les cahiers du CERMAS (Centre européen de recherche ne management de l'aéronautique et du spatial), groupe ESC, Toulouse, 34 pages, janvier 2001.

Guilhon Alice, Apprentissage organisationnel et PME, pages 207 à 232, tome XXX, numéro 10, Economies et Sociétés, Institut de socio-économie des entreprises et des organisations, Presses Universitaires de Grenoble, octobre 1996.

Guilhot Bernard, *Évaluation de l'entreprise, problématiques et méthodes*, Université Clermont I, non daté.

Guyon Christian, *La fonction financière dans l'entreprise, tome 1 gestion financière*, Masson, 3ème édition, 324 pages, février 1992.

Hameline Daniel, *Les objectifs pédagogiques en formation initiale et en formation continue*, collection pédagogie, ESF Editeur, 1997.

Hammer Michael, Champy James, *Le reengineering : réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, 247 pages, Dunod octobre 1993.

Harbula Peter, *Multiples de valorisation : une approche approfondie*, article, numéro 25, revue *Analyse financière*, 3 pages, décembre 2007.

Harold A. Linstone, Turoff Murray, *The Delphi Method*, Addison Wesley Publishing Compagny Inc., 614 pages, 1975 (Collectif sous la direction de ces deux auteurs).

Healy Tom, Côté sylvain, OCDE Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement, *Le capital social : indispensable mais insaisissable*, pages 23 à 29, numéro 2 .717, *Problèmes économiques*, 13 juin 2001.

Heem Grégory, Alonzo Philippe, *La normalisation comptable internationale : ses acteurs, sa légitimité, ses enjeux*, pages 33 à 52, dossier « Juste valeur et évaluation des actifs », 313 pages, numéro 71, *Revue d'économie financière*, août 2003.

Helfer Jean-Pierre, Milot Jean-Paul, *Les principaux débats comptables*, cahiers de recherche, numéro 1996.13, Groupe de recherche en gestion des organisations (GREGOR) IAR de Paris, 22 pages, 1996.

Hénisse Pascal, *Arrêté des comptes : les épées de Damoclès qui pèsent sur les entreprises françaises*, page 20, *Les Echos*, 25 novembre 1997.

Henry Alain, Monkam-Daverat Ignace, *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique*, Editions d'Organisation, 183 pages, 1995.

Héraud Jean-Alain, Munier Francis, Nanopoulos Kostas, La méthode Delphi : une étude de cas sur les technologies du futur, pages 33 à 53, numéro 218, Futuribles, mars 1997.

Hiebeler Robert, Kelly Thomas B., Ketteman Charles, Les meilleures pratiques de la relation client, Arthur Andersen, septembre 1999.

Hirigoyen Gérard, Stratégie et finance : approche par la création de valeur, article numéro 162, pages 3064 à 3092, tome 3, Encyclopédie de gestion, mai 1997.

Holsapple Clyde W., Joshi Kshiti D., An investigation of factors that influence the management of knowledge in organisations, pages 235 à 261, Journal of strategic information systems, Elsevier Sciences BV, 2000.

Holsapple Clyde W., Joshi Kshiti D., Organizational knowledge resources, pages 39 à 54, Decision support systems, Elsevier Sciences, 2001.

Huglo Christian, La Cour de cassation a rappelé aux experts leurs rôles de conseil, article, page 9, numéro 2906, L'Usine Nouvelle, 26 février 2004.

Idris Kamil, directeur général de l'OMPI, La propriété intellectuelle : moteur de la croissance économique, 227 pages et version résumée, 37 pages, OMPI, juin 2003 ; www.wipo.int/ebookshop.

Institut français des experts comptables et des commissaires aux comptes (IFEC), Les fiches pratiques de l'IFEC, fiche n°54 " Comment évaluer vos collaborateurs et optimiser leur potentiel", 6 pages, octobre 1996.

Institut français des experts comptables et des commissaires aux comptes (IFEC), Dossier « créer, développer, transmettre son cabinet », numéro 228, La revue de l'Economie et de la Comptabilité, IFEC, septembre 2004.

Igalens Jacques, Comptabilité et gestion des ressources humaines : un exemple de confusion des genres, cahier de recherche numéro 95-132, 15 pages, Ecole supérieure universitaire de gestion (ESUG), Université de Toulouse I, 1995.

Igalens Jacques, Roussel Patrice, Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines, collection recherche en gestion, Economica, 207 pages, mars 1998.

Ingham Marc, L'apprentissage organisationnel dans les coopérations, Pages 105 à 121, numéro 97, Revue française de gestion, janvier-février 1994.

Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), La France des services, édition 2001/2002, 137 pages, août 2001.

Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), Les services aux entreprises, édition 2002.

Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), Les services en France, INSEE, édition 2005/2006.

Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), Les Tableaux de l'économie française, édition 2007, septembre 2007, www.insee.fr/.

Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), Nomenclatures d'activités et de produits, Journal officiel de la République Française, 417 pages, octobre 1992.

Jarrosion Bernard, La transmission du savoir chez les dirigeants, article, numéro spécial dossier Les chemins du savoir, pages 133 à 137, numéro 105, septembre-octobre 1995, Revue française de gestion.

Jaumouillé Jean-Marie, Les jeunes experts-comptables développeront-ils le métier du conseil en management ? ,pages 60 à 68, in Collectif, Evolution de l'expert-comptable : le conseil en management, ISEOR, Economica, 342 pages, août 1993.

Jocou Pierre, Lucas Frédérick, Au cœur du changement : une autre démarche de management, la qualité totale, Dunod, 1992.

Jocou Pierre, Meyer Pierre, La logique de la valeur : une approche européenne du management par la qualité, Dunod, 185 pages, mars 1996.

Jollant Michel, Panorama et pertinence des méthodes d'évaluation, pages 11 à 21, numéro 108, revue Analyse financière, septembre 1996.

Jouvenel Hugues de, Sur la démarche prospective : un bref guide méthodologique, article, pages 51 à 71, Futuribles, numéro 179, septembre 1993, mise à jour 1999, Futuribles numéro 247 et 2002.

Jouyet Jean-Pierre, Levy Maurice, L'économie de l'immatériel, la croissance de demain, rapport de la Commission sur l'économie de l'immatériel, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, mars 2006.

Junghans Pascal, Les plans de succession des dirigeants deviennent un outil de management, article, La Tribune, 17 septembre 2003.

Kapferer Jean-Noël, Les marques au cœur du débat, pages 114 à 119, numéro 136, Revue française de gestion, novembre décembre 2000.

Kapferer Jean-Noël, Quel avenir pour les marques ? pages X et XI, numéro 1, Dossier, L'Art du management, Les Echos, 17-18 janvier 1997.

Kapferer Jean-Noël, Les marques, capital de l'entreprise : les chemins de la reconquête, 2ème édition, Editions d'Organisation, 552 pages, 1995.

Kaufmann A., page VI, préface de « La prévision à long terme par la méthode Delphi », de N. Dalkey, B. Brown et S. Cochran, Dumod, 206 pages, 1972.

Kaung-Hwa Chen, Hsin-Hui Lin, Interactive group decision-making : modeling and application, pages 113 à 121, volume 32, numero 2, Socio-economic planning sciences, Elsevier Sciences, 1998.

Kerdellant Christine, Evaluer une entreprise : un exercice difficile, pages 1 à 4, numéro 2.251, Problèmes économiques, 27 novembre 1991 (article paru aussi sous le titre « Le vrai prix de votre entreprise » dans la revue l'Entreprise en septembre 1991).

Kerleau Yves, Roux Claude, Evaluation de patrimoine, Editions Liaisons, 175 pages, mai 1991.

Ketele Jean-Marie de, Roegiers Xavier, Méthodologie du recueil d'information : fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents, série 3 Méthodologie de recherche, De Boeck Université, 226 pages, 1993.

Khan Olivier, Evaluation de la marque, une méthode spécifique, pages 73 à 78, numéro 286, Revue française de comptabilité, février 1997.

Koening Gérard, Apprentissage organisationnel, article numéro 10, pages 171 à 187, Encyclopédie de gestion, tome 1, 2ème édition, Economica, 1205 pages, mai 1997.

La Ville, Valérie-Inès de, L'apprentissage organisationnel : perspectives théoriques, article, Les Cahiers français, pages 96 à 104, Management et organisation des entreprises, numéro 287, juillet-septembre 1998, La Documentation française.

Lafay Frédéric, Viale Françoise, Les marques : un nouvel enjeu pour l'entreprise, pages 92 à 99, numéro 216, Revue française de comptabilité, octobre 1990.

Lambin Jean-Jacques, Le marketing stratégique : une perspective européenne, 3ème édition, Ediscience international, 587 pages, 1994.

Lapointe Jean-Jacques, Les communautés d'engagement : le cœur des organisations apprenantes, de Fred Kofman et P. Senge, texte traduit et adapté par J.J Lapointe, 16 pages, Université de Laval, www.fse.ulaval.ca/fac/en/cours/html/kofsen.html, octobre 1997.

Laval Florence, Gestion des ressources humaines et NTIC : enjeux et perspectives, pages 80 à 90, numéro 129, Revue française de gestion, juin-juillet-août 2000.

Le Boterf Guy, Comment investir en formation ?, Editions d'Organisation, 1989.

Le Boterf Guy, De la compétence à la navigation professionnelle, Editions d'organisation, 295 pages, avril 1997.

Le Boterf Guy, De la compétence, essai sur un attracteur étrange, Editions d'Organisation, 176 pages, septembre 1995.

Le Boterf Guy, Développer la compétence des professionnels : construire les parcours de professionnalisation, Editions Liaisons, juin 2002.

Le Boterf Guy, Ingénierie et évaluation des compétences, 3ème édition revue et augmentée, Editions d'Organisation, 539 pages, août 2001.

Le Duff Robert, Maisseu André, Management technologique, Sirey collection Management des organisations, 243 pages, mai 1991.

Le Moigne Jean-Louis, Les systèmes de décision dans les organisations, Presses Universitaires de France, 244 pages, 1974.

Le Moigne Jean Louis, Les épistémologies constructivistes, Presses Universitaires de France, 1995.

Le Monde supplément « Argent », Dossier, Patrimoine : notaires ou conseillers indépendants ? (page I), Des conseillers de patrimoine en tout genre (page II), Les notaires dans la course (page III), 12-13 mai 2001.

Lebrun Benoît (Salustro-Reydel), Comptes consolidés : nouvelles règles et méthodes (parties I et II), Dossiers conseils, Revue fiduciaire comptable, pages 31 à 62 (partie I), avril 1999, pages 29 à 54 (partie II), mai 1999.

Lerche C., Llerena P., Sonntag M., Cohérence et performance : évaluation d'une réorganisation dans une PME, chapitre 11, in ouvrage collectif sous la direction de P. Cohendet, J.-H. Jacot et Ph. Lorino, Cohérence, pertinence et évaluation, CNRS, Economica, 308 pages, janvier 1996.

Lesourne Jacques, Stoffaes Christian, La prospective stratégique d'entreprise : concepts et études de cas, Interéditions, 276 pages, novembre 1995.

Lévi Catherine, Le « knowledge management » : plus facile à dire qu'à faire, pages 62 à 64, revue Liaisons sociales/Magazine, juin 2001.

Leymarie Stéphanie, Sollé Guy, Investissements immatériels et performance de la PME, article ,colloque AIREPME, « L'entrepreneur en action : contextes et pratiques », 20 pages, Agadir, 23 et 24 octobre 2003.

Lodish Léonard, Les facteurs de réussite de la publicité télévisée, pages VI-VII, Dossier l'Art du marketing, Les Echos, 16-17 avril 1999.

Lorino Philippe, Comptes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise, 287 pages, décembre 1995.

Lorino Philippe, Demeestère René, Genestet Vincent, Penser la gestion des compétences, Expansion Management Review, septembre 2003.

Lorino Philippe, Le déploiement de la valeur par les processus, article, pages 55 à 71, numéro 104, Revue française de gestion, juin-juillet-août 1995.

Lorino Philippe, Théorie stratégique : des approches fondées sur les ressources aux approches fondées sur les processus, Cahier de recherche DR 97023, 18 pages, ESSEC, août 1997.

Louzzani Yassine, immatériel et performances des entreprises, le cas des entreprises industrielles en France sur la période 1994-1998, LIHRE, thèse de sciences de gestion, Toulouse 1, 2004.

Lovejoy William S. Automatisation de la décision : jusqu'où peut-on aller ? dossier L'Art de la stratégie, numéro 11, Les Echos, Financial Times en association avec l'ESSEC, 2-3 juin 2000.

Lucas Thierry, Gestion des connaissances : relever le défi du retour sur investissement, article, pages 46 à 48, numéro 2807, L'Usine Nouvelle, 10 janvier 2002.

Mack Manfred, Co-évolution dynamique créatrice : libérer les richesses de l'intelligence partagée, Editions Village Mondial, 196 pages, 1997.

Mack Manfred, Co-évolution, dynamique créatrice : libérer les richesses de l'intelligence partagée, Editions Village mondial, 196 pages, 1997.

Mack Manfred, L'apprentissage en équipe, article, dossier Le management de la connaissance, pages 70 à 75, Expansion Management Review, numéro 92, mars 1999.

Mack Manfred, Organisation apprenante comme système de transformation en valeur, article, numéro spécial dossier Les chemins du savoir, pages 43 à 48, numéro 105, septembre-octobre 1995, Revue française de gestion.

Magini Bénédicte, Le management des compétences dans les entreprises de services, article, in ouvrage collectif sous la coordination de C. Dumoulin et J.P.

Flipo, Entreprises de services : sept facteurs clefs de réussite, Editions d'Organisation, 215 pages, 1991.

Makridakis Spyros, Wheelwright Steven C., Méthodes de prévisions pour la gestion, Editions d'Organisation, 351 pages, 1983, traduction de Forecasting methods of management, John Wiley and sons Incorp., 1973.

Malleret Véronique, Mesurer et évaluer le travail administratif : questions posées et difficultés rencontrées, pages 83-95, Dossier Compter le travail : un regard sur les instruments de gestion, revue Travail, numéro 34, printemps-été 1995.

Manchester Philippe, des logiciels spécialisés pour les managers du savoir, pages IX, dossier les Echos L'Art du management de l'information, 5-6 novembre 1999.

Marion Alain, Friedrich Jean-Jacques, La marque : un actif stratégique à valoriser, Papier de recherche numéro 16, communication aux journées des IAE de Clermont-Ferrand des 22 et 23 octobre 1991, Université Jean Moulin-Lyon 3, IAE de Lyon, 23 pages, 1991.

Marion Alain, La valorisation directe de l'actif immatériel, points de repère, Revue Banque, numéro 503, mars 1990.

Marois Bernard, Le capital immatériel, facteur essentiel de valorisation, page 6, numéro 9/10, L'Art du management, 18 novembre 2004, Les Echos.

Marti Yves-Michel, Martinet Bruno, L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise, Editions d'Organisation, 244 pages, juin 1996.

Martory Bernard, Comptabilité et prospective, "Réponses comptables aux nouveaux besoins d'information", document préparatoire au 39ème congrès, Ordre des experts-comptables, 1984.

Martory Bernard, Conduire un audit social, dossier, Revue Fiduciaire Comptable, n° 218, avril 1996, pages 34 à 66.

Martory Bernard, Les tableaux de bord sociaux : Pilotage, animation, décision, Collection entreprise, Nathan, 303 pages, 1992.

Martory Bernard, Pierrat Christian, La gestion de l'immatériel : Evaluation et pilotage, Collection Les livres de l'entreprise, 281 pages, Nathan, 1996.

Martory Bernard, Pierrat Christian, Les spécificités du pilotage de l'immatériel, pages 94 à 100, numéro 130, Dossier L'immatériel : une nouvelle approche de la gestion, Revue française de gestion, septembre-octobre 2000.

Massé Pierre, Le choix des investissements, Dunod, 1959.

Massé Pierre, Prévision et prospective, Commissariat au Plan, ALEPH, Mémoire de la prospective, non daté, reprise d'un article paru dans Etapes de la prospective, PUF, collection Bibliothèque de prospective, 1967, page 99-129.

Mavrillac Sarah, Siesfeld G. Antony, La délicate mesure de l'immatériel, pages 31 à 38, numéro 91, Expansion Management review, décembre 1998 (paru aussi sous le même titre dans le numéro 2.629, pages 4 à 9 de la revue Problèmes économiques, septembre 1999).

May Christophe, Venise : aux origines de la propriété intellectuelle, article, pages 6 à 19, numéro 14, revue L'Economie politique, 2ème trimestre 2002.

Mayère Anne, Pour une économie de l'information, Éditions CNRS, 317 pages, 1990.

Mayère Anne, Relations de services et enjeux d'industrialisation, in ouvrage collectif sous la direction de Jacques de Bandt et Jean Gadrey, Relations de services, marchés de services, CNRS Editions, 360 pages, juin 1994.

Mc Dougall duncan, Wyner Gordon, Vasdauskas David, La valeur d'un client n'attend pas le nombre des années, pages 42 à 48, Expansion Management review, décembre 1996.

Médus Jean-Louis, Goodwill et survaleur : plaidoyer pour une valorisation financière fondée, pages 1155 à 1160, numéro 511, Revue Banque, décembre 1990.

Méheut Philippe, Le Crédit Lyonnais recense ses processus, pages 24 et 25, numéro 604, Banque Magazine, juin 1999.

Mémento pratique Comptable Francis Lefebvre, pages 261 et 483 et suivantes, Éditions Francis Lefebvre, édition 2006, 1996 pages, novembre 2005.

Mercier-Laurent Eunika, Mémoire d'entreprise ou l'organisation des connaissances dans l'entreprise (knowledge management) ?, Compte rendu de la demi-journée « rencontres INTD » organisée par le BDE sur le thème de la gestion des connaissances, CNAM – INTD, <http://www.cnam.fr/instituts/INTD/rencontres/index.html>, 23 septembre 1999.

Merel Christophe, Moysan-Louazel Anne, Le collaborateur social du cabinet d'expertise comptable, pages 31 à 34, numéro 407, Revue française de comptabilité, février 2008.

Métais Emmanuel, Ressources, compétences et capacités organisationnelles : repérage des concepts fondateurs de l'approche par les ressources, pages 263 à 278, Actes du 4ème colloque CIMRE « Compétences et réseaux », IAE de Corte, 21 et 22 septembre 2000.

Meyer Marshall W., Les secrets de la performance, Dossier L'Art du management, numéro 14, pages VIII et IX, Les Echos, 18-19 avril 1997.

Mikol Alain, Les investissements de l'entreprise : processus de décision, suivi comptable et mesures de protection, Dossier conseil, numéro 182, Revue fiduciaire comptable, janvier 1993.

Millet Pierre Alain, ERP : quels enjeux ?, pages 11 à 16, numéro 4 volume 21, dossier spécial ERP, Revue française de gestion industrielle, 2002.

Milliot Eric, Les modes de fonctionnement de l'organisation informationnelle, pages 5 à 18, numéro 125, Revue française de gestion, septembre-octobre 1999.

Ministère de l'économie des finances et de l'Industrie, Capital humain : mode d'emploi pour les PMI, 130 pages, octobre 2003, téléchargeable sur <http://www.industrie.gouv.fr/pdf/caphumain.pdf>. Le « Web livre » est consultable sur <http://www.capitalhumain.org> ou <http://www.pi3d.com>.

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, L'industrie française : analyse et chiffres clefs, pages 102-103, édition 2004/2005, 250 pages, 4ème trimestre 2005.

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, L'évaluation des entreprises et des titres de sociétés, Direction générale des impôts, 125 pages, novembre 2006.

Ministère de l'Économie, des finances et de l'emploi, TIC et modes organisationnels dans les entreprises industrielles : des outils adaptés à chaque modèle, numéro 239, revue Le 4 pages, Services des études et des statistiques industrielles (SESSI), décembre 2007.

Mitkova Liliana, Viardot Eric, Le brevet comme élément de différenciation stratégique : un modèle d'analyse du marché des brevets, papier de recherche, numéro 69, CERAM, Rodige, CCI Nice Côte d'Azur, 1996.

Mitonneau Henry, Réussir l'audit qualité, Editions d'Organisation, 2ème édition, 283 pages, octobre 1994.

Mitsugi Yoshihito, Takimoto Masaki, Yamazaki Masatsugu, La technologie au service de l'information, dossier Le management des connaissances, pages 76 à 81, Expansion Management Review, numéro 92, mars 1999.

Moingeon Bernard, Le « learning mix » : un modèle pour l'entreprise apprenante, page 7, numéro 9/10, L'Art du management, 18 novembre 2004, Les Echos.

Moingnon Bernard, Rannanantsoa Bernard, Comment rendre l'entreprise apprenante, pages 96 à 103, numéro 78, Expansion Management review, septembre 1995.

Molet Hugues, Des chiffres clefs sur les ERP, résultats d'enquête-impacts industriels des ERP aux Etats Unis, pages 21 à 28, numéro 4 volume 21, dossier spécial ERP, Revue française de gestion industrielle, 2002.

Molga Paul, L'automatisation gagne les outils de renseignement économique, dossier Les Echos Industrie, page 56, Les Echos, mercredi 9 juin 1999.

Monchatre Sylvie, Management des compétences et construction des qualifications : comment concilier performances des entreprises et carrières individuelles ?, article, pages 1 à 4, numéro 201, revue Bref, CEREQ (Centre de recherche sur les qualifications,), octobre 2003.

Mondher Cherif, techniques d'évaluation d'entreprise, Ellipses, 165 pages, octobre 2007.

Montier J., La consolidation des comptes et le traitement de l'écart d'acquisition ou « goodwill », une comparaison européenne, papier de recherche, cahiers de gestion de Basse Normandie, IAE de Basse Normandie, non daté.

Montmorillon Bernard, de, Gestion de l'emploi dans l'organisation productive, article numéro 75, pages 1482 à 1499, Encyclopédie de gestion, mai 1997.

Morley Chantal : gestion de projet d'un système d'information : principes - techniques - mise en œuvre et outils, 2ème édition, InterEditions, 284 pages, mars 1999.

Napolitano Georges, Lapeyre Jean, ISO 9000, La certification des services : de l'état d'esprit qualité au service gagnant, Editions d'Organisation, 156 pages, mars 1997.

Negri Lionello, Marketing et management de la qualité dans les services, article, pages 13 à 21, numéro 4, Market Management, Editions ESKA, 2000.

Negro Yves, La valorisation de l'offre par la manière de vendre, papier de recherche, Université d'Auvergne Clermont I, septembre 2000.

Negro Yves, Les compétences commerciales à l'épreuve de l'appropriation des technologies modernes de l'information et de la communication, le cas de la distribution en milieu bancaire, papier de recherche, Université d'Auvergne Clermont I, août 2000.

Nicolas Bernard, Gestion des projets d'organisation et cynisme : quels outils au service du changement ?, pages 13 à 19, numéro 60, revue Gérer et Comprendre, ESKA - Ecoles des Mines, juin 2000.

Niedercorn Franck, Chez Skandia, chaque salarié travaille à la préservation du capital intellectuel, Les Echos Industrie, page 55, mercredi 19 mai 1999.

Niedercorn Franck, Les connaissances se gèrent, article et interview de Jean-Louis Ermine : La connaissance ne se limite pas à l'information, dossier Les Echos Industrie, pages 53 et 54, Les Echos, 19 mai 1999.

Nonaka Ikopiro, et Takeuchi Hirotaka, La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante et contributions de Marc Ingham, De Boeck Université, 301 pages, septembre 1997.

Normann Richard, Le management des services : théorie du moment de vérité dans les services, Interéditions, 257 pages, octobre 1994.

Nussenbaum, Comment évaluer une marque, pages 20 à 22, numéro 113.7, Option Finances, 1990.

Ochs Patrick, L'investissement immatériel et la commercialisation : analyse du cas français, thèse pour le doctorat de sciences de gestion, Université Panthéon-Assas, Paris II, 371 pages, février 1995.

Organisation internationale sur la propriété intellectuelle (OMPI, WIPO), Intellectual property Reading matériel, source : www.wipo.int/index.html.fr.

Organisation mondiale du commerce (OMC, WTO), qu'entend-on par droits de la propriété intellectuelle ? source :

www.wto.org/fr/ech/tratop_f/trips_f/intel1f.html.

Organisation pour la coopération économique et le développement (OCDE, OECD), « Manuel de Frascati », La mesure des activités scientifiques et technologiques ; méthode type proposée pour les enquêtes sur la recherche et le développement expérimental, OCDE, Paris, 5ème édition, 285 pages, septembre 1994. <http://www.oecd.org> pour la 6ème édition actualisée en 2002.

Organisation pour la coopération économique et le développement (OCDE), Commission européenne, « Manuel de Canberra » : La mesure des activités scientifiques et technologiques : manuel sur la mesure des ressources humaines consacrées à la science et à la technologie, (CECA-CE-CEEA), 143 pages, 1995, www.oecd.org/dataoecd/33/42/2096216.pdf.

Organisation pour la coopération économique et le développement (OCDE), Commission européenne, « Manuel d'Oslo », La mesure des activités scientifiques et technologiques : principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique, Commission européenne, OCDE, Eurostat, 2ème édition, 102 pages, 1997. La 3ème édition est disponible à compter de fin 2005 sur <http://www.oecd.org>.

Orhkowski Wando J., L'utilisation donne sa valeur aux technologies, dossier L'Art du management de l'information, numéro 8, pages VI et VII, Les Echos, 19-20 novembre 1999.

Papin Robert, Stratégie pour la création d'entreprise, 11ème édition, Dunod, 730 pages, 2005.

Paradeise Catherine, Lichtenberger Yves, Compétence, compétences, article, pages 33 à 48, in Dossier Compétence, pages 8 à 66, numéro 1, volume 43, revue Sociologie du travail, janvier-mars 2001.

Pariété Simon, Techniques financières et évaluation, collection Connaissance de la gestion, Economica, 320 pages, mars 1995.

Parr R.L., Smith G.V., Valuation of intellectual property and intangibles assets, John Wiley and Sons, 1989.

Pedon Amédée, Changement technologique et apprentissage organisationnel : une synthèse de la littérature, cahier de recherche numéro 96-6, série Stratégie, 43 pages, 1996, Université de Nancy 2.

Pemartin Daniel, Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ?, collection L'actualité de gestion, Editions Management société, 127 pages, décembre 1998.

Pène Didier, Evaluation d'entreprise, article numéro 65, pages 1310 à 1334, tome 2, Encyclopédie de gestion, 2410 pages, mai 1997.

Pène Didier, Evaluation et prise de contrôle de l'entreprise, tome 2, Evaluation et montages financiers, 291 pages, Economica, septembre 1990.

Pène Didier, Evaluation et prise de contrôle de l'entreprise, tome 1, Diagnostic financier et stratégique, Economica, 288 pages, septembre 1990.

Périgord Michel, Vaudeville Pierre, L'audit qualité, Collection A savoir, AFNOR, 31 pages, août 1993.

Persais Eric, Les compétences relationnelles peuvent-elles devenir stratégiques ? : le cas de la Maif, pages 37 à 48, article, numéro 68, revue Gérer et comprendre, Ecoles de Mines, juin 2002.

Peter J. P., pages 6 à 17, Reliability : a review of psychometric basic and recent marketing practices, Journal of marketing research, février 1979.

Pham Dang, Principes comptables fondamentaux, article numéro 131, tome 3, pages 2451 à 2467, Encyclopédie de gestion, mai 1997.

Pierrat Christian, Immatériel et comptabilité, article numéro 59, pages 793 à 807, Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, 1317 pages, janvier 2000.

Plane Jean-Michel, Méthodes de recherche-intervention en management, 256 pages, L'Harmattan, janvier 2000.

Pluchard Jean-Jacques, Comment évaluer les ressources humaines, article, pages 77 à 83, numéro 335, Economie et Humanisme, décembre 1995.

Pras Bernard, Tarondeau Jean-Claude, Comportement de l'acheteur, collection administration des entreprises, Editions Sirey, 354 pages, 1981.

Prax Jean-Yves, Le guide du Knowledge management : concepts et pratiques de la connaissance, Dunod, 266 pages, 2000.

Prusak Larry, Expliciter les connaissances pour les rendre visibles, article, pages VIII-IX, dossier les Echos L'Art du management de l'information, 5-6 novembre 1999.

Pruvost Philippe, Bornier Thérèse, Du contrôle qualité rénové vers la certification ISO 9001, article, pages 6 à 9, numéro 201, revue SIC (revue de l'Ordre des Experts-comptables), mars 2001.

Quinn James Brian, *Batir l'entreprise intelligente : optimiser les ressources, les services et la technologie*, chapitre 8, pages 317 à 335, in ouvrage collectif sous la direction de L. Fahey, *Les paramètres essentiels de la gestion stratégique des entreprises*, Maxima-Laurent du Mesnil Editeur, 391 pages, 1997.

Rabasse Françoise, *Production de compétences collectives*, cahier de recherche 51/99, 24 pages, Larego, 1999, Université de Versailles, Saint-Quentin en Yvelines.

Rachline Patrice, *Les Hébreux et l'entreprise apprenante*, pages 120 à 126, numéro 95, *Expansion Management Review*, décembre 1999.

Ramond Philippe, *Le management opérationnel : Direction et animation des équipes* », Maxima Laurent du Mesnil Editeur, 254 pages, septembre 1993).

Ramond Philippe, *Le management opérationnel : direction et animation des équipes*, Maxima, Laurent du Mesnil Editeur, 254 pages, septembre 1993.

Rapport annuel sur les marques les plus cotées dans le monde, BrandFinance, 40 pages, janvier 2007.

Rebière Philippe, *L'avantage compétitif : limites du concept et conséquences opérationnelles*, pages 57 à 74, numéro 4, revue *Market Management*, octobre-novembre-décembre 1999..

Rebiscoul Antoine, *Valoriser au risque de dissoudre, sur les ambiguïtés de l'économie immatérielle*, pages 31 à 38, numéro 7, Dossier normes comptables et entreprise, revue *Regards*, les cahiers de Syndex, Syndex, 2005.

Reboul Nadège, *Les contrats de conseils*, Institut de droit des affaires, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille, 601 pages, 1999.

Refait Michel, *L'évaluation des entreprises*, collection *Que sais-je ?*, Presses Universitaires de France, 127 pages, mars 1994.

Regnier François, *Les connaissances tacites : un rôle stratégique dans l'entreprise*, article, pages 127 à 132, numéro spécial, *Les chemins du savoir*

dans l'entreprise, Revue française de gestion, numéro 105, septembre-octobre 1995.

Reix Robert, Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise, article, pages 17 à 28, numéro spécial, Les chemins du savoir dans l'entreprise, Revue française de gestion, numéro 105, septembre-octobre 1995.

Rérolle Jean François, les multiples : méthode d'évaluation ou de décryptage ?, pages 7-8, numéro 6/10, L'Art du management, 17 novembre 2005, Les Echos.

Rérolle Jean-Florent, Évaluation d'entreprise, principes et méthodes, dossier, Revue Fiduciaire Comptable, numéro 223, novembre 1996, pages 37 à 72.

Revet Thierry, La force de travail (étude juridique), Bibliothèque du droit de l'entreprise, Litec, 727 pages, mai 1992.

Revue Industries, Propriété intellectuelle : 25 fiches conseil, numéro hors série, 35 pages, avril 2001.

Richard Jacques, Audit des performances de l'entreprise, collection gestion comptable et financière, La Villeguérin éditions, 624 pages, 1989.

Roche Loïck, La valeur, une notion sans cesse réinventée, article, pages 32 à 40, Dossier la création de valeur dans tous ses états, numéro 105, Expansion Management Review, juin 2002

Rostan André, L'expert-comptable et le conseil, pages 50 à 55, in ISEOR, Les conseils aux entreprises, onzième édition des actes du colloque « qualité de l'entreprise et professionnalisme des consultants, 1999.

Roth George, L'apprentissage organisationnel, pages VII et VIII, L'art du management de l'information, Les Echos, 3 et 4 décembre 1999.

Roux Dominique, Soulié Daniel, Gestion, Collection Premier cycle, Presses Universitaires de France, 513 pages, mai 1992.

Rowe Gene, Wright George, The Delphi technique as a forecasting tool : issues and analysis, pages 353 à 375, International journal of forecasting, numero 15, Elsevier Sciences, 1999.

Rowe Gene, Wright George, The impact of task characteristics on the performance of structured groupe forecasting techniques, pages 73 à 89, International journal of forecasting, numero 12, Elsevier Sciences BV, 1996.

Roy Olivier du, Lemay Jean, Paulino Christophe, La gestion des compétences : expériences d'entreprises et enseignements, Editions de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), 168 pages, juin 2003.

Saint Amant Gilles, Renard Laurent, Présentation d'un premier référentiel des connaissances et des capacités organisationnelles de l'administration électronique, Uquam, 2005.

Saint Cast Nicolas, Organiser sa relation client aujourd'hui : le CRM nouvelle manière, Maxima, 2003.

Salais Robert, Storper Michael, Les mondes de production : enquête sur l'identité économique de la France, Edition de l'école des hautes études en sciences sociales, 467 pages, 4ème trimestre 1993.

Salin André, article Quand l'investissement devient immatériel, pages 30-31, revue Alternatives économiques, hors série numéro 43, premier trimestre 2000.

Salmon Robert, Linares de Yolaine, L'intelligence compétitive : une combinaison subtile pour gagner ensemble, Economica, 224 pages, octobre 1997.

Samier Nathalie, La mesure du travail humain : apprécier le flou et globaliser l'appréciation, pages 43 à 57, dossier Compter le travail : un regard sur les instruments de gestion, revue Travail, numéro 34, printemps-été 1995.

Saussois Jean-Michel, Les implications de la gestion du savoir, article, page VI, dossier numéro 6, L'Art du management de l'information, Les Echos, 17-18 décembre 1999.

Saval Henry, L'expert-comptable au futur : producteur ou prescripteur de conseil en management ?, pages 15 à 32, in Collectif, Evolution de l'expert-comptable : le conseil en management, ISEOR, Economica, 342 pages, août 1993.

Savall Henry, Zardet Véronique, Maîtriser les coûts et les performances cachées : le contrat d'activité périodique, Institut de socio-économie des entreprises, Economica, 405 pages, 1995.

Schatt Alain, Roy Thierry, Faut-il faire évoluer les méthodes d'évaluation d'entreprise ?, numéro 442, Revue Française de Comptabilité, mars 2002.

Scheele D. Sam, Reality construction as a product of Delphi interaction, pages 37 à 71, in The Delphi method, collectif sous la direction de H.A. Linstone, M. Turoff, Addison Wesley Publishing Compagny Inc., 614 pages, 1975.

Scheid Jean-Claude, Le capital maintenu selon les différentes comptabilités au coût de remplacement, Cahiers d'études et de recherches en économie et gestion, pages 97 à 118, numéro 4, École normale supérieure de l'enseignement technique, département économie et gestion, deuxième semestre 1983.

Schméder Geneviève, Prévision technologique : rétrospective critique, pages 3 à 21, numéro 124, Futuribles, septembre 1988.

Schmenner Roger W., la bonne mesure de la performance industrielle, pages XII à XIII, L'art du management, dossier, Les Echos, 31 janvier-1er février 1997.

Schmittlein David, Le client, un actif stratégique, L'Art du management, numéro 8, Les Echos, 7-8 mars 1997.

Scouanec Aline, De la gestion de la compétence dans l'entreprise de taille moyenne : enjeux et limites, pages 119 à 135, numéro 6, Revue Gestion 2000, ESC Rennes et Etudes & Expansion de Liège, novembre-décembre 1999.

Senge Peter, The fifth discipline : the art and practice of the leaning organisation, Currency Doubleday, 1990 ; traduit par Hervé Plagniol, La cinquième discipline, l'art et la manière des entreprises qui apprennent, édition First, 462 pages, 1991.

Sep Odile, Comment protéger l'innovation, Usine Nouvelle, numéro 2531, 11 janvier 2000, pages 62 à 65.

Shapiro Carl, Varian Hal R., économie de l'information : guide stratégique de l'économie des réseaux, 313 pages, De Boeck Université, septembre 1999.

Siirainen Fabrice, L'appropriation de l'information : grandeur ou décadence de la propriété ?, pages à 166, in Collectif, sous la direction de J. de Bandt et G. Gourdet, Immatériel : nouveaux concepts, Economica, 249 pages, janvier 2001.

Silem Ahmed, L'économiste et les deux immatériels, article pages 18 à 24, numéro 302, revue Economie et humanisme, juillet-août 1988

Simonet Jean et Renée, Le management d'une équipe : guide pour négocier, animer, former, Editions d'Organisation, 175 pages, novembre 1995.

Singh A.J. et Schmidgall Raymond S., Financing lodging properties, 11 pages, Cornell University, août 2000.

Singly François de, L'enquête et ses méthodes : le questionnaire, collection sociologie, Nathan Université, 126 pages, avril 1997.

SINNORGA, Evaluation des coût commerciaux des entreprises industrielles, réalisé pour le Ministère des PTT, 1987.

Stewart Thomas R., comments by «. », in Ayton Peter, Ferrell William R., Stewart Thomas R., Commentaries on « The Delpghi technique as a forecasting toll : issues and analysis, pages 377 à 381, International journal of forecasting, numero 15, Elsevier Sciences, 1999.

Sveiby Karl Eric, Knowledge management, les nouvelles richesses de l'entreprise : savoir tirer parti des actifs immatériels de sa société, Mazars Maxima Laurent Dumesnil Editeur, 323 pages, janvier 2000.

Taudin Claude, Responsables comptables : qui êtes-vous ? Où allez vous ?, pages 12 à 15, supplément au numéro 264, Revue fiduciaire comptable, juillet-août 2000.

Tchéméni Emmanuel, L'Evaluation des entreprises, collection Gestion Poche, Economica, 111 pages, mai 1993.

Téboul James, Le temps des services : une nouvelle approche du management, Éditions d'organisation, 310 pages, janvier 1999.

Térence, Encyclopédie des ressources humaines : Projets individuels et collectifs, Editions d'Organisation, 387 pages, octobre 1994.

Teston A., Pour une approche intégrée du patrimoine, I.A.E. de Lyon, Université Jean Moulin, Lyon 3, papier de recherche n°18, 19 pages, 1991.

Thévenard Catherine, La création de valeur dans l'approche « resource-based : une illustration avec la société Téfal, pages 593 à 612, tome 3, Marketing, stratégie et organisation Actes des XIVèmes journées nationales des IAE, Ouest Editions, Presses académiques de l'ouest, 1998.

Thiéart Raymond-Alain et collectif, Méthodes de recherche en management, Dunod, 535 pages, janvier 1999.

Thierry Dominique, La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, Développement et Emploi, Edition L'harmattan, 186 pages, juillet 1990.

Thompson Marc, Comment optimiser le capital social de son entreprise, pages 1 à 3, numéro 1/10, L'art du management, 13 octobre 2005, Les Echos.

Tisseyre René-Charles, Knowledge Management : théorie et pratique de la gestion des connaissances, Editions Hermès, 185 pages, octobre 1999.

Tissier-Desbordes Elisabeth, Approche historique des études qualitatives, pages 39 à 50, numéro 168/169 - 1998/3-4, Revue française de marketing, Adetem, mars-avril 1998.

Tombelem Alain, Le changement : une question de méthode, document de recherche CERAM, 23 pages, numéro 64, 1996, CCI Nice Côte d'Azur.

Toquer Gérard, Langlois Michel, Marketing des services : le défi relationnel, Gaétan Morin Editeur et Dunod, 188 pages, 1992.

Torres Chloe, Propriété intellectuelle : le droit d'auteur s'applique au e-learning, article, numéro 2841, revue L'Usine nouvelle, 3 octobre 2002.

Tournier Jean-Baptiste, Tournier Jean-Claude, l'évaluation de l'entreprise ; Le guide, Editions d'organisation, 277 pages, février 1998.

Usine Nouvelle, Dossier « Mécanique : l'intelligence omniprésente », supplément au numéro 2.726, semaine de 23 au 29, L'Usine Nouvelle, mars 2000.

Vernette Eric, Générer et sélectionner les critères de choix d'un produit : étude de la fiabilité et convergence de trois méthodes (Delphi, citation directe et groupe nominal), Première conférence annuelle de l'Association française de marketing, 6ème séminaire de la recherche en méthodologie appliquée, AFM et CREE (Lille), FNEGE, Le Touquet, 29-30 avril 1985.

Vernette Eric, Evaluation de la flexibilité de la méthode Delphi, pages 183 à 196, Actes du 7ème congrès international de l'Association française de marketing, Rouen, 16 et 17 mai 1991.

Vernette Eric, L'efficacité des instruments d'études : évaluation des échelles de mesure, pages 43 à 65, volume 6, numéro 2, Recherches appliquées en marketing (RAM), Association française de marketing, CNRS, Presses Universitaires de France, 1991.

Vernette Eric, La méthode Delphi : une aide à la prévision marketing, pages 97 à 101, numéro 1, Décisions Marketing, janvier-avril 1994.

Vernette Eric, Evaluation de la validité prédictive de la méthode Delphi-leader, pages 988 à 1010, volume 2, Actes du 13ème colloque de l'Association française de marketing, Toulouse, 1997.

Vernette Eric, Techniques d'études de marché, Vuibert, 142 pages, octobre 2000.

Vernier Eric, Contribution aux recherches sur la survaleur par l'intégration de la valeur du dirigeant, pages 545 à 560, tome 2, Marchés financiers et gouvernement d'entreprise, Actes des XIVèmes journées nationales des IAE, Ouest Editions, Presses académiques de l'ouest, 1998.

Vickery Graham, identifier et mesurer l'immatériel pour mieux le gérer, pages 101 à 109, dossier L'immatériel : une nouvelle approche de la gestion, numéro 130, Revue française de gestion, septembre-octobre 2000.

Vizzavona Patrice, Gestion financière : analyse financière - analyse prévisionnelle, tome 1, Atol Éditions, 6ème édition, 671 pages, 1988.

Vizzavona Patrice, Guide pratique de l'évaluation des entreprises, Atol éditions, 220 pages, septembre 1991.

Winter S., Knowledge and competence as strategic assets, Ballinger, 1987.

Bases documentaires et sites

<http://www.capitalhumain.org>

<http://www.ccefenligne.com>.

<http://www.cigref.fr>

<http://www.entrepriseevaluation.com>

<http://www.entreprisesettransmission.com>

<http://www.experts-comptables.fr>

<http://www.fasb.org>

<http://www.iasb.org.uk>

<http://www.iasb.org.uk>

<http://www.industrie.gouv.fr/pdf/caphumain.pdf>

<http://www.oecd.org>

<http://www.oec-paris.fr>

<http://www.pi3d.com>

<http://www.skandia.com>

<http://www.sveiby.com>

<http://www.observatoire-immateriel.com/>