

Vers une valorisation financière de la performance ?

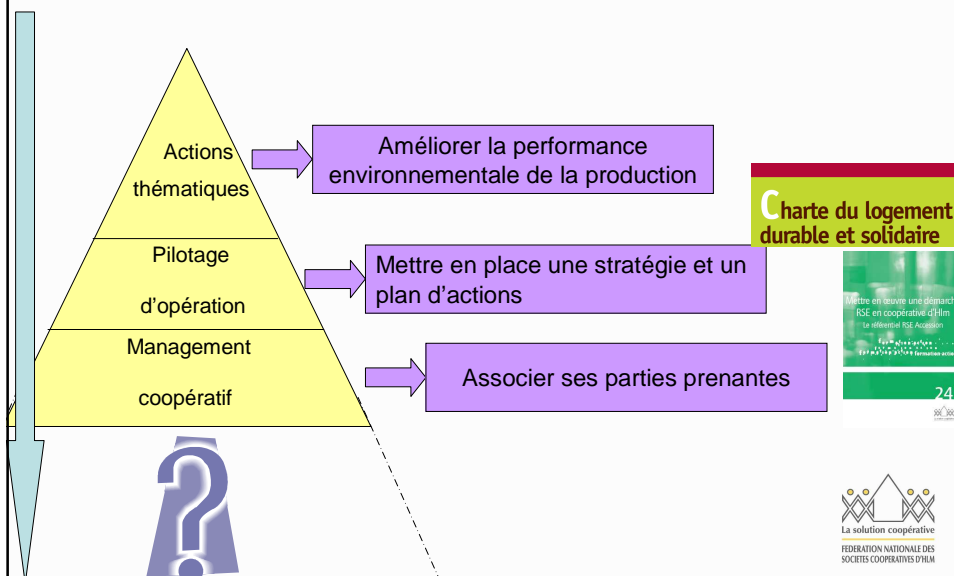
Possibilités/opportunités pour les coopératives d'Hlm

Yann MIGINIAC

ESSEC
BUSINESS SCHOOL
PARIS-SINGAPORE

La solution coopérative
FEDERATION NATIONALE DES SOCIETES COOPERATIVES D'HLM

Une stratégie progressive pour intégrer le développement durable



Problématique



Les sociétés coopératives d'Hlm avec des pratiques durables et solidaires ont-elles de meilleurs résultats financiers que les autres sociétés coopératives ?

La prise en compte ou non du développement durable influe-t-elle sur le prévisionnel d'une société ?

Une politique développement durable bénéficie-t-elle à la valeur financière de l'entreprise ?

Le capital immatériel pourrait-il apporter des réponses pour évaluer cette performance, plus large que la notion de développement durable ?

Sommaire

- I. L'évolution des indicateurs financiers des coopératives d'Hlm : la prise en compte du développement durable a-t-elle un impact ?
- II. Quel impact du développement durable sur le prévisionnel d'une société coopérative d'Hlm ?
- III. Vers une approche financière de la performance ?



I. L'évolution des indicateurs financiers des coopératives d'Hlm : la prise en compte du développement durable a-t-elle un impact ?

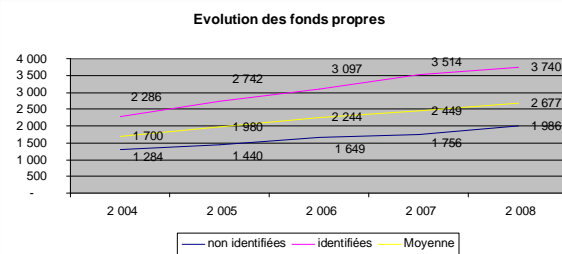
Deux groupes de coopératives d'Hlm sont créés, en fonction de leurs pratiques durables et solidaires :

- Le groupe de coopératives, qui n'ont pas été identifiées comme ayant des pratiques d'accèsion durable et solidaire, comporte 60 coopératives de 8 salariés en moyenne. *Leur production moyenne sur 2008 est de 13 logements.*
- Le groupe de coopératives, identifiées comme ayant des pratiques d'accèsion durable et solidaire, comporte 39 coopératives de 10 salariés en moyenne. *Leur production moyenne sur 2008 est de 41 logements.*

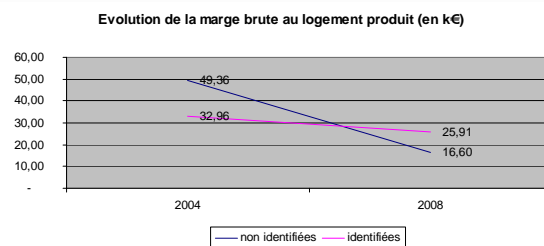


Focus sur deux indicateurs

- Les fonds propres



- La marge brute au logement



- C'est l'activité/le niveau de production qui impacte le plus les résultats
- Les coopératives ayant le plus développé leur activité sont aussi celles qui ont le plus intégré de pratiques durables et solidaires
- Avec des pratiques durables ou non, les indicateurs financiers sont bons et permettent d'assurer le développement de l'entreprise
- Ces résultats dessinent quelques tendances, mais restent à démontrer sur la durée

Préconisation n°1 :

Proposer l'évolution des indicateurs financiers des coopératives en fonction des pratiques durables et solidaires.

Réaliser un focus lors de l'Assemblée Générale pour montrer la cohérence avec le tableau de bord de la performance environnementale

II. Quel impact du développement durable sur le prévisionnel d'une société coopérative d'Hlm ?

Calcul du prévisionnel d'une coopérative d'Hlm Témoin qui produit une cinquantaine de logements. Elle réalise 3 opérations par an dont la taille moyenne oscille entre 16 et 18 logements de 90 m².

Deux prévisionnels de cette coopérative Témoin réalisés en fonction de l'option choisie par la coopérative :

- Elle attend l'entrée en vigueur de la réglementation thermique 2012 pour réaliser ses premières opérations.
- Elle réalise dès 2010 une opération par an de sa production sous label Basse consommation.



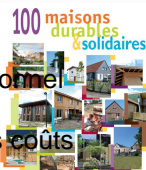
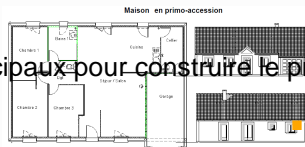
Le chiffrage des hypothèses

Basé sur les premières estimations du Ministère de l'écologie et de la capitalisation du programme fédéral « 100 maisons durables et solidaires »

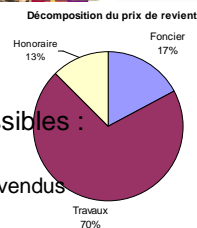
Deux impacts principaux pour construire le prévisionnel

- Les délais

Les délais de conception et de réalisation plus long
Prévisionnel réalisé sur la zone C
Retour à la normal après 3 opérations



Les coûts



Les prévisionnels sont calculés selon 4 contextes possibles :

- Pas d'impact sur la production des honoraires de 0,5%
- Une opération supplémentaire en 2012, pas d'impact sur les inventus
- Augmentation de la production et inventus
- Augmentation de la production, inventus et professionnalisation des acteurs

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13
Prévisionnel													
RT 2005													
Commercialisation													
Opération													
2e et 3e													
Opération													
BBC													
Commercialisation													
A partir de													
opérations													
BBC													
Commercialisation													

Retour à la normal pour les coûts travaux après 3 opérations réalisées



Les résultats dans 4 contextes (1/2)

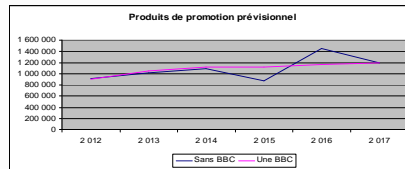
■ Pas d'impact sur la production ni sur les invendus

Interrogation sur l'année 2016 (84 logements livrés)

	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016	2 017
Sans BBC	50	50	50	16	84	50
Une BBC	50	50	50	50	50	50

Stabilité de la production sur la période

Baisse des résultats en 2015



Stabilité des résultats

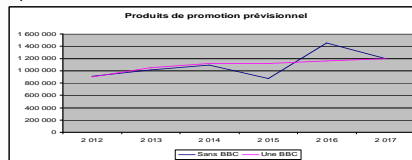
■ Augmentation de la production pas d'invendus

Interrogation sur l'année 2016 (84 logements livrés)

	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016	2 017
Sans BBC	50	50	68	16	84	50
Une BBC	50	50	68	50	50	50

Stabilité de la production sur la période

Baisse des résultats en 2015



Stabilité des résultats

La solution coopérative
FÉDÉRATION NATIONALE DES
SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES D'HM

Les résultats dans 4 contextes (2/2)

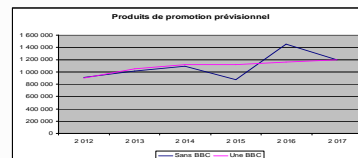
■ Augmentation de la production et invendus

Interrogation sur l'année 2016 (84 logements livrés)

	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016	2 017
Sans BBC	50	50	50	34	84	50
Une BBC	50	50	50	68	50	50

Stabilité de la production sur la période

Baisse des résultats en 2015



Stabilité des résultats

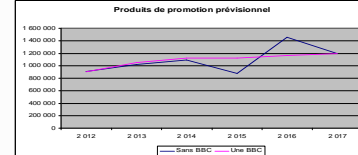
■ Augmentation de la production, invendus et professionnalisation des acteurs

Interrogation sur l'année 2016 (84 logements livrés)

	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016	2 017
Sans BBC	50	50	68	16	84	50
Une BBC	50	50	68	50	50	50

Stabilité de la production sur la période

Baisse des résultats en 2015



Stabilité des résultats

La solution coopérative
FÉDÉRATION NATIONALE DES
SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES D'HM

- L'anticipation profite mieux à l'entreprise en termes de production ou de produits de promotion prévisionnels.
- Sur les délais, anticiper permet d'absorber des délais de conception et construction plus long
- L'anticipation tend à créer une valeur future supérieure.

→ Préconisation n°2 :

Diffuser une synthèse des éléments et de ces tendances pour encourager les coopératives à se préparer à la future RT 2012.

Intégrer ces hypothèses, affinées en fonction des retours d'expériences, dans un scénario prévisionnel alternatif qualitatif dans les révisions.

LES COOPÉRATIVES D'HLM
SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES D'HLM

III. Vers une approche financière de la performance ?

A première vue, la notion de **goodwill** paraît adaptée.

Une entreprise vaut plus cher que sa capitalisation : sa marque, son personnel, son savoir-faire, sa technologie... Tout cela représente la **survaleur cachée de l'entreprise**, le goodwill, une valeur financière qui traduit une performance extra-financière.

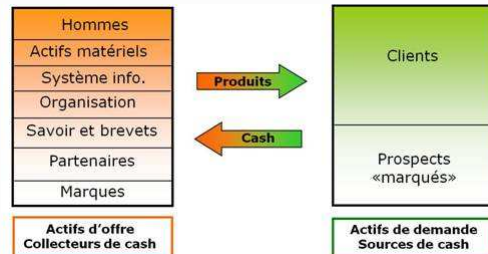
Cependant, les sociétés coopératives d'Hlm n'ont **pas vocation à être vendues** et ne sont **pas des sociétés cotées**, la notion de goodwill n'est pas tout à fait transposable et nécessite une étude spécifique.

Goodwill et actifs immatériels

ACTIF		PASSIF
Immobilisations	Fonds propres	Bilan = valeur visible
Actifs circulants	Dettes	Capital immatériel = valeur invisible
1 - Capital client	Goodwill	Valeur globale
2 - Capital humain		
3 - Capital partenaire		
4 - Capital savoir		
5 - Valeur des marques		
6 - Capital organisationnel		
7 - Système d'information		
...		

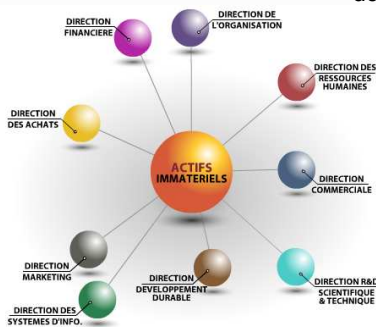
Ce qui signifie que, dans l'économie d'aujourd'hui, 2/3 de la valeur ne se lit plus dans le bilan.

Vision dynamique : la loi de l'offre et de la demande...



Décomposition du capital immatériel

Les différents actifs composant cette valeur ont été depuis précisés, notamment par Goodwill Management. La notion de capital immatériel peut être détaillée selon différents 9 types d'actifs :



- 1 – le capital client
- 2 – le capital humain
- 3 – le capital savoir
- 4 – le capital fournisseur
- 5 – le capital organisationnel
- 6 – le capital de marque
- 7 – le capital du système d'information
- 8 – le capital environnemental
- 9 – le capital actionnaire

Mesure du capital immatériel

Estimer pour quoi faire ?

L'intégration de préoccupations extra-financières dans les comptes est une tendance de fond (loi NRE, Rapport unique...)

Mesurer c'est rentrer dans une logique d'amélioration de la performance

Quel outil ?

Un seul outil d'estimation simplifiée du capital immatériel existe. Il s'agit de l'outil de diagnostic de l'observatoire de l'immatériel.



Renseigner son capital

Filtre : Capital ACTIONNAIRES [2010Q4_Default] [Choisir]

Capital ACTIONNAIRES

Qualités collectives - réserves financières

Réserves financières [non mesuré]

Qualités collectives - type

Type d'actionariat [non mesuré]

Qualités individuelles - compétences

Compétence de l'actionariat [non mesuré]

Qualités individuelles - fidélité

Fidélité de l'actionariat [non mesuré]

Qualités individuelles - notoriété

Notoriété de l'actionariat [non mesuré]

Chaque actif est noté en fonction des réponses à un questionnaire. Le **poinds relatif de chacun des actifs** doit être défini en fonction de la taille et du secteur d'activité, pour avoir une appréciation globale.



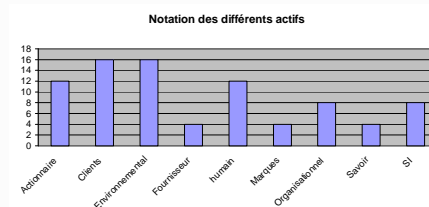
L'application aux coopératives

Demande à un directeur de tester l'outil de diagnostic

Sur le questionnaire

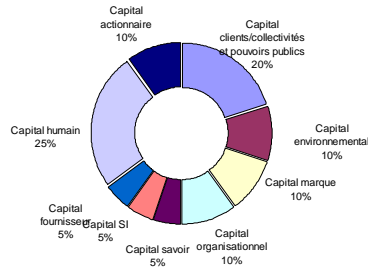
Premier constat, il ne lui a pas été possible de remplir l'ensemble des éléments pour les raisons suivantes :

- soit il était peu adapté au secteur d'activité
- soit les réponses variaient en fonction de certains partis pris : le client est-il l'accédant ou la collectivité ? le foncier est considéré comme une ressource naturelle ou pas ?...
- soit la donnée n'était pas disponible au sein de son entreprise ou à la taille de l'entreprise



Sur le poids relatif de chacun des actifs

Je propose la **pondération de chaque actif** suivante dans la décomposition de la valeur du capital immatériel. Cette hypothèse nécessitera d'être consolidée au cours d'une étude ultérieure.



Cette décomposition montre que le **capital humain est prépondérant** mais également que ce sont les hommes (salariés, clients, actionnaire ou fournisseurs) qui créent le plus de richesse (60%).

Elle permet également de **s'interroger sur les liens et les interactions** :

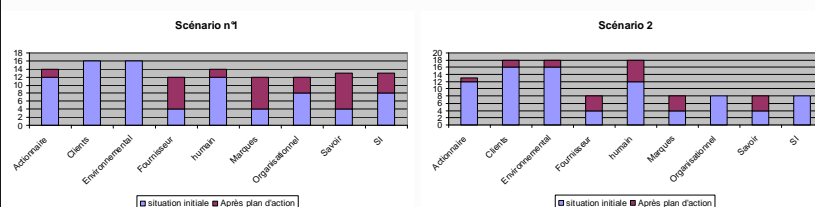
- l'organisation permet-elle d'assurer l'adéquation de mon produit avec la demande ?
- le territoire d'intervention est-il cohérent avec les clients potentiels ?
- le système d'information est-il adapté à mon activité et à mon organisation ?



Avec cette pondération, note de la coopérative 11/20. Le diagnostic permet à la coopérative d'apprécier ses points faibles (capital fournisseur, capital marque et capital savoir) mais aussi ses points forts (capital client et capital environnemental).

Elle peut se fixer comme objectif de progrès d'atteindre 14/20 à moyen terme. Pour cela, en fonction de la pondération, elle a plusieurs possibilités :

- Jouer sur ses forces et sur les éléments prépondérants
- Résorber ses faiblesses



Comme pour tout plan d'actions, à la coopérative de trouver ce qui est le plus adapté :

- au territoire sur lequel la coopérative intervient
- à son organisation et la simplicité de suivre l'action
- à son activité



- Le capital immatériel correspond bien à la valorisation financière de la performance.
- C'est un indicateur cohérent avec la démarche engagée sur la responsabilité sociale des entreprises, plus large que la problématique de développement durable.
- Pourtant, la complexité de son appréciation notamment pour une petite structure comme une coopérative montre la nécessité de le simplifier encore.

Préconisation n°3 :

Sur la base de ce premier travail, il conviendrait de poursuivre et :

- Faire valider l'intérêt de poursuivre l'adaptation par le conseil fédéral
- créer un groupe de coopératives volontaires pour préciser les hypothèses et créer un outil spécifique et une méthode
- Accompagner quelques coopératives d'Hlm dans la mise en place d'une telle démarche et favoriser les retours d'expériences.

FÉDÉRATION NATIONALE DES
SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES D'HLM

MERCI POUR VOTRE ATTENTION

PLACE AUX ECHANGES


La solution coopérative
FÉDÉRATION NATIONALE DES
SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES D'HLM