

# L'ÉVOLUTION DES NORMES COMPTABLES D'ÉVALUATION DES MARQUES : CONTRAINTES OU OPPORTUNITÉS POUR LE MARKETING ?

*Maurice NUSSENBAUM,  
professeur à l'Université Paris Dauphine  
Associé de Sorgem et Responsable de Sorgem Evaluation*

*Guy JACQUOT,  
responsable de l'évaluation des marques Sorgem Evaluation*

Les normes comptables d'évaluation des actifs incorporels en général et des marques en particulier ont connu de fortes évolutions ces dernières années. Afin de définir les contraintes à respecter pour cette évaluation, il convient tout d'abord de situer l'état actuel de la réflexion.

D'une manière générale, la plupart des systèmes comptables excluent l'inscription au bilan des marques créées par l'entreprise pour limiter cette possibilité aux seules marques acquises.

L'évaluation entraîne la nécessité d'une identification claire des actifs concernés, de leur impact économique et du suivi dans le temps de leur valeur à travers des tests standardisés (*tests d'impairment*).

La France est un des rares pays à accepter le caractère non amortissable des marques. La plupart des autres systèmes comptables exigent un amortissement sur des durées plus ou moins longues.

A partir de cette analyse, il convient de s'interroger sur les enjeux d'une telle comptabilisation par le marketing. Peut-il tirer profit d'une évaluation financière des marques qui s'ajoute aux analyses *brand equity* existantes qui visent à mesurer les différents attributs de la marque et à permettre leur

suivi dans le temps mais qui requiert, en plus de celles-ci, une intégration avec la finance tant au niveau de la définition des concepts que de l'utilisation des systèmes d'information ?

## LES PRINCIPES COMPTABLES

La plupart des grands groupes ont dans leur bilan des montants très importants d'actifs incorporels identifiés en tant que marques, part de marché, fonds commerciaux, droit au bail, brevets ou encore écart d'acquisition.

Pour les 100 premiers groupes industriels et commerciaux français, ces actifs représentent en moyenne 14,7 % du total du bilan mais atteignent 35,7 % pour Danone, 34,2 % pour Rhone-Poulenc ou encore 33,4 % pour Pinault Printemps-Redoute<sup>(1)</sup>.

Il existe, en fait, une grande hétérogénéité dans la définition de ces éléments incorporels et dans leur mode de valorisation.

(1) —

L'Information Financière, 100 groupe industriels et commerciaux 1999, Edition CPC

Cette situation vient de ce qu'il n'y a pas encore de norme commune obligatoire même si l'IASC (International Accounting Standard Committee) travaille en ce sens.

Aujourd'hui, les entreprises appliquent les règles nationales pour leurs comptes sociaux, qui servent de base aux calculs fiscaux et à la détermination des résultats distribuables alors que pour les comptes consolidés, elles se réfèrent soit aux règles nationales, soit, pour certaines d'entre elles, à l'IASC mais aussi à d'autres normes *internationalement reconnues* c'est-à-dire en fait les normes américaines US GAAP élaborées par le FASB (Financial Accounting Standard Board).

En France, par exemple, jusqu'à l'adoption de l'IASC par le CRC (Comité de la Réglementation Comptable), les sociétés cotées doivent publier des comptes sociaux respectant le PCG (Plan Comptable Général), mais ont la possibilité d'établir un seul jeu de comptes consolidés en norme IASC ou en norme US GAAP.

### **Le système comptable français**

Le Plan Comptable Général définit les immobilisations comme des éléments destinés à servir de façon durable à l'activité de l'entreprise, à la différence des charges qui se consomment au premier usage.

Il ne donne pas de définition précise des immobilisations incorporelles mais prévoit, par contre, l'enregistrement séparé au bilan de divers actifs incorporels (marques, brevets, ..) et la comptabilisation globale d'un ensemble d'éléments incorporels sous la rubrique "*fonds de commerce*".

### **La comptabilisation des marques et autres actifs incorporels dans les comptes sociaux**

Le principe général est que les immobilisations entrant dans le patrimoine de l'entreprise soient enregistrées :

- à leur coût d'acquisition quand elles sont acquises à titre onéreux ;

- à leur valeur vénale pour celles acquises à titre gratuit ;

- à leur coût de production pour celles produites par l'entreprise.

Si l'activation des actifs incorporels suit les mêmes règles, dans les faits, l'essentiel des éléments incorporels inscrits au bilan social correspond à des actifs acquis par l'entreprise.

Le PCG considère, par exemple, que les fonds de commerce créés ne peuvent faire l'objet d'une activation car ils naissent de l'activité de la société et ne nécessitent pas de dépenses qui leurs sont attribuables en propre.

De même, les marques (mais aussi les brevets et autres droits) créées par l'entreprise ne peuvent être activées que pour leur coût de dépôt et de protection.

La réglementation française ne donne pas d'indication précise sur le mode de valorisation des actifs incorporels à la clôture des comptes.

Comme pour les autres immobilisations la valeur d'inventaire est une valeur nette comptable qui tient compte de l'amortissement de l'actif ou de sa dépréciation.

Dans le PCG, l'amortissement est considéré comme l'expression d'une perte de valeur liée à l'usage ou encore aux changements techniques.

Certains actifs incorporels sont ainsi amortissables comme les brevets, les droits de propriétés (par exemple les frais de dépôt et de protection des marques), les droits au bail ou encore les procédés industriels, savoir-faire et *know-how*.

Dans la comptabilité française, les marques acquises ne sont pas amortissables.

On considère, en effet, que leur valeur dépend de leur utilité et ont ainsi une durée d'existence indéfinie.

Le non amortissement des marques est aussi justifié par le fait que des dépenses comptabilisées

en charges (publicité, promotion, ...) sont régulièrement engagées pour maintenir leur valeur.

Les marques sont, par contre, susceptibles de faire l'objet de provisions pour dépréciation dont le mode de calcul n'est pas défini par des recommandations particulières. Comme toutes provisions, elles doivent seulement " pouvoir être évaluées avec une certaine précision ".

Il faut enfin souligner que le Code de Commerce ne permet pas la réévaluation des actifs incorporels mais seulement celle des actifs financiers et corporels.

#### La comptabilisation des marques dans les comptes consolidés

L'entrée d'une société dans le périmètre de consolidation d'un groupe fait souvent apparaître un écart entre le prix payé pour acquérir la société et son actif net comptable.

Quant il est positif, cet écart de première consolidation doit être ventilé entre des écarts d'évaluation et un écart d'acquisition.

Les écarts d'évaluation sont affectés à des actifs identifiables, corporels et incorporels, qui sont amortis selon les mêmes règles que dans les comptes sociaux, mais sans incidence fiscale.

C'est ainsi que les marques activées au moment de la consolidation n'ont pas à être amorties, de même que les parts de marché ou les fonds de commerce.

L'écart d'acquisition qui correspond à la partie non affectée de l'écart de première consolidation, doit être amorti sur une durée maximale de 40 ans.

Concernant le mode de valorisation, il est précisé que les actifs doivent être valorisés selon des critères objectifs et pertinents, fondés sur les avantages économiques futurs qu'ils permettront de générer, sur la base d'une valeur de marché s'il existe un marché actif, ou, à défaut, sur la base d'autres méthodes faisant référence aux pratiques du secteur concerné.

Ces principes laissent aux entreprises une assez grande liberté dans le choix des actifs incorporels à inscrire au bilan.

On peut ainsi activer des marques, des réseaux de distribution, des parts de marché ou encore des fonds de commerce.

**Tableau 1**  
Nature des immobilisations incorporelles inscrites à l'actif des bilans des 100 plus importants groupes industriels et commerciaux.

Nature des actifs incorporels	1998	1997
Fonds commerciaux	56	60
Logiciels	52	45
Brevets, licences, concession	50	55
Marques	48	52
Frais d'établissement	31	33
Droits au bail	26	27
Recherche et développement	16	8
Parts de marché	15	15
Droits d'usage, de concession	8	6
Droits audiovisuels	4	6
Réseau de distribution	3	3
Quotas de production	2	2
Tournées de lait	1	2
Titres de publication/ Fonds commerciaux	1	1

Source : L'Information Financière, 100 groupes industriels et commerciaux, CPC 1999

De même, la définition de ces actifs est assez souple. Il est, par exemple, fréquent que la valorisation de la marque corresponde à la valorisation de l'ensemble du fonds de commerce de la société.

Des travaux sont cependant en cours au CNC sur " *la définition des actifs incorporels* " qui pourrait aboutir à une limitation des possibilités d'activation.

### L'IASC

L'IASC définit les éléments incorporels comme des actifs non monétaires sans substance physique :

- sous le contrôle ou détenus par une entreprise pour être utilisés pour ses besoins propres ou pour être loués ;
- identifiables soit parce qu'ils ont été acquis séparément, soit parce qu'il est possible de distinguer les avantages économiques futurs qui s'y rattachent ;
- et source d'avantages économiques futurs.

En principe, la norme s'applique aux actifs incorporels créés, comme à ceux acquis auprès de tiers.

Comme dans les règles françaises, les fonds de commerce, fichiers clients, marques, titres publicitaires, créés en interne ne peuvent cependant être comptabilisés au bilan.

La première différence avec les règles françaises est que l'obligation de contrôler (notamment juridiquement) les actifs incorporels immobilisables rend impossible l'activation des parts de marché et des fichiers clients.

Les normes IASC se distinguent aussi des règles françaises en ce qu'elles imposent l'amortissement de tous les actifs incorporels, y compris les marques sur une durée finie.

L'IASC justifie cette position en considérant que l'amortissement n'est pas une perte de valeur, mais le

reflet de la consommation des avantages économiques futurs attendus de l'immobilisation incorporelle.

Cette durée est présumée inférieure ou égale à 20 ans.

Si l'entreprise retient une durée supérieure à 20 ans (situation considérée comme exceptionnelle) elle doit réaliser chaque année un test de dépréciation (test d'impairment) consistant à vérifier que la valeur *recouvrable* de l'actif est au moins égale à sa valeur nette comptable.

L'IASC définit la valeur *recouvrable* comme le plus élevé des deux montants suivants :

- le prix de vente de l'actif qui est défini par référence au marché si celui-ci existe, ou par référence au montant que l'entreprise pourrait obtenir de l'actif dans une transaction équilibrée entre parties consentantes et bien informées ;
- la valeur d'utilité de l'actif estimée à partir de l'actualisation des *cash-flows* futurs générés par cet actif.

L'IASC définit par ailleurs de manière précise les conditions de réalisation du test d'*impairment* notamment l'estimation des *cash-flows* et le choix du taux d'actualisation.

La seule souplesse par rapport aux règles françaises est la possibilité de réévaluer les actifs incorporels pour tenir compte de leur juste valeur. Cette liberté reste limitée, puisque la juste valeur de l'actif incorporel doit être déterminée par rapport à un marché actif, ce qui est rarement possible pour les éléments incorporels.

### Les normes américaines (US GAP)

Les règles américaines en matière d'incorporels sont actuellement assez proches des normes IASC avec un amortissement systématique (40 ans maximum et 20 ans pour les actifs incorporels d'une durée de vie indéterminée) et une conception restrictive des éléments incorporels activables.

Le FASB vient cependant de communiquer un projet plus proche des règles françaises que de celles de l'IASC.

Ce projet envisage, en effet, la possibilité d'activer des fichiers clients, des canaux de distribution, des parts de marché, ou encore des portefeuilles de contrats.

Il retient toujours une durée de vie normale des actifs incorporels inférieure ou égale à 20 ans mais prévoit la possibilité de retenir une durée plus longue, voire infinie, pour les actifs incorporels dont la valeur peut être suivie sur un marché ou pour lesquels il est possible d'identifier sur une durée très longue ou indéfinie des flux qui leurs sont attribuables.

Ce principe permettrait de ne pas amortir les marques. En contrepartie, le projet prévoit que les actifs incorporels non amortis subissent chaque année un test d'*impairment*.

Le test est, par contre, plus souple que celui de IASC puisque la norme US prévoit deux étapes.

La première étape consiste à apprécier l'opportunité de la dépréciation en comparant la valeur nette comptable de l'actif, aux flux de trésorerie futurs non actualisés.

Ce n'est que si la dépréciation s'impose que l'on doit l'estimer à partir de la valeur actualisée des *cash flows* futurs.

## Les enjeux

### Une définition comptable de la marque à périmètre variable

L'inventaire des règles comptables montre que les valeurs de marques figurant dans les comptes sociaux et consolidés recouvrent des réalités très variables.

Dans les comptes sociaux, elles correspondent aux seuls coûts de dépôt des marques créées ou à un prix d'acquisition.

Même dans ce deuxième cas, les éléments valorisés peuvent renvoyer à une définition plus ou moins extensive de la marque.

Si la marque est acquise auprès d'une société tiers en même temps qu'un fonds de commerce, il est probable que la valeur au bilan inclut celle de la clientèle ou encore du savoir-faire attaché à la marque.

Quand, par contre, l'activation résulte d'une restructuration visant à séparer la propriété de la marque de son exploitation, la valeur de la marque ne comprend pas celle des actifs incorporels (savoir-faire, clientèle) restés dans la société d'exploitation.

Dans les comptes consolidés, l'hétérogénéité est encore plus forte puisqu'elle peut concerner :

- la définition des actifs incorporels. Certaines entreprises vont appeler *marque* ce que d'autres vont dénommer *part de marché* ou encore *fonds de commerce* ;
- mais aussi leur valeur, puisque certains groupes sont obligés ou choisissent d'amortir les marques (sur une durée en outre qui peut varier) alors que d'autres vont opter pour le non amortissement.

En France, les règles comptables relatives à l'affectation de l'écart de première consolidation permettent d'adopter une approche très extensive de la notion de marque, allant jusqu'à l'assimiler au *goodwill*.

L'écart d'acquisition se réduit alors à la partie du prix que l'on ne sait pas expliquer par des prévisions détaillées.

Cette approche trouve sa justification économique dans le fait qu'il est souvent artificiel de vouloir séparer la marque de la part de marché et du savoir-faire.

La marque permet, en effet, de valoriser une part de marché alors que la part de marché exprime la force de la marque et que le savoir-faire est une composante de son image.

D'un point de vue comptable, cette définition extensive de la marque ne soulève pas de problème tant que la valeur retenue n'inclut pas celle d'actifs incorporels ou corporels amortissables (brevets, revalorisations d'immobilisations corporelles...).

Elle présente même l'avantage de la simplicité, notamment pour le suivi des valeurs.

Appliquée de manière systématique, sans examen de la possibilité d'identifier d'autres actifs incorporels que la marque, une définition trop large de la marque enlève cependant une grande part de l'intérêt opérationnel aux valeurs de marque figurant dans les bilans.

Il y a peu d'espoir que les normalisateurs préconisent l'activation des marques créées et, encore moins, que cette activation se fasse pour leur valeur d'utilité. C'est ainsi que les travaux réalisés par le CNC, il y a quelques années, sur l'activation des marques créées, recommandaient une méthode de valorisation basée sur les coûts similaires à celle appliquée aux frais de recherche et développement<sup>(2)</sup>.

Il est probable qu'une des conséquences des positions prises par l'IASC sera de rendre plus difficile pour les entreprises l'affectation d'une partie de l'écart d'acquisition à des marques, puisqu'elles devront les amortir comme l'écart d'acquisition et qu'elles devront se soumettre à un test d'*impairment* nécessairement complexe dès lors qu'elles opteront pour un amortissement sur une durée de plus de 20 ans.

Par contre, l'obligation d'identifier avec précision les avantages économiques futurs pour activer de manière séparée un actif incorporel, devrait conduire à une définition plus précise des marques inscrites au bilan.

Même dans ce cas, les bilans comptables resteront, pour les dirigeants et les analystes, une source d'information partielle sur la valeur des marques, puisqu'il n'est pas prévu de revalorisation systématique. Leur valeur brute perdra de sa pertinence d'une année sur l'autre alors que leur valeur nette comptable se réduira avec l'amortissement.

### L'estimation de la valeur de la marque

En France, les règles comptables ne définissent pas de méthode spécifique d'évaluation des marques.

La principale contrainte que doit respecter la méthode d'évaluation est la reproductibilité pour permettre le suivi de la valeur.

Les normes IASC modifient cette situation en imposant, par le biais du test d'*impairment*, une véritable méthodologie d'évaluation.

Les marques faisant rarement l'objet d'un marché actif, l'application de ce test revient à imposer comme méthode d'évaluation des marques, l'actualisation des flux de *cash flows* qui lui sont attribuables.

Ce principe remet en cause les approches traditionnelles d'évaluation des marques par les coûts historiques ou les coûts de recreation, dont l'application soulève d'ailleurs des questions de méthode (identification des coûts, période de comptabilisation des coûts, ...) qui ne les rendent applicables qu'à des marques récentes et reproductibles.

Il rend aussi peu pertinente les approches basées sur la simple application d'un multiple à une redevance théorique ou un résultat considéré comme le résultat attribuable à la marque (prime de prix, différentiel de marge...).

L'évaluation des marques est devenue une discipline qui met en jeu des compétences, tant marketing que financières.

Pour valoriser une marque, il faut au préalable réaliser un diagnostic stratégique et marketing qui permette d'identifier les résultats attribuables à la marque et la force de la marque, c'est-à-dire sa capacité à réduire le risque et accroître les ventes.

(2) —  
Rapport de synthèse sur la comptabilisation et l'évaluation des marques développées de manière interne - Conseil National de la Comptabilité - Document n° 94

Dans les années 1980, le cabinet Interbrand a été un des premiers à proposer une démarche associant une analyse multicritères et une valorisation financière des marques.

L'analyse reposait sur l'hypothèse qu'il existe une relation entre la force de la marque mesurée par notation d'une batterie de critères et le coefficient à appliquer au résultat attribuable à la marque pour en estimer la valeur globale.

L'incertitude qui pèse sur la détermination de la relation entre le score de la marque et son multiple a conduit Sorgem Evaluation à proposer une méthode de valorisation fondée sur l'actualisation de ses revenus propres et s'appuyant sur une analyse marketing pour le choix des paramètres (taux de croissance, taux d'actualisation...).

En cohérence avec l'évolution des normes comptables, cette approche s'est aujourd'hui généralisée et Interbrand comme Ipsos Insight Marketing proposent des modèles conduisant à la définition de la prime de risque de la marque, c'est-à-dire du taux à appliquer pour actualiser les revenus attendus.

### La séparabilité

En France, même si l'affectation des écarts de première consolidation doit se faire à des actifs identifiables, dans la pratique, les entreprises ont la possibilité de valoriser sous le terme de marque un ensemble d'actifs incorporels plus ou moins séparables.

L'obligation d'identifier les revenus affectables spécifiquement à la marque préconisée par les normes IASC signifie cependant que la méthode retenue doit permettre de distinguer les *cash flows* de la marque de ceux des autres actifs incorporels.

D'un point de vue économique, la séparabilité de la marque est une question difficile et à bien des égards artificielle.

Elle repose, en effet, sur l'hypothèse que les effets des différents actifs incorporels (marque, part de marché, savoir-faire, ...) sur la valeur d'une entreprise sont additifs alors qu'ils sont, comme on l'a vu précédemment, le plus souvent interdépendants.

Pour résoudre la question de la séparabilité, certains cabinets comme Taylor Nelson Sofres proposent une méthodologie visant à identifier la force d'engagement de la marque auprès de ses clients et son potentiel d'attraction auprès des non clients.

La distinction entre la valeur de nue propriété et la valeur d'usufruit d'un bien constitue une autre référence intéressante pour résoudre le problème de la séparabilité.

Cette problématique se rencontre d'ailleurs lors de l'évaluation d'une marque faisant l'objet d'un contrat de licence ou apportée à une structure différente de celle qui l'exploite.

Le partage de la valeur des actifs incorporels entre la marque et les autres actifs incorporels dépend alors fondamentalement du rôle respectif du propriétaire et du locataire de la marque et de l'importance des différents actifs incorporels dans la valorisation de la société.

Les tableaux ci-dessous que nous utilisons pour déterminer la valeur spécifique de la marque, illustrent cette approche.

**Tableau 2**

#### Part de la marque dans la valeur des actifs incorporels :

##### Cas où la marque est exploitée par son propriétaire

Fort	20%	1/3	50%
modéré	1/3	50%	2/3
faible	50%	2/3	80%

##### Cas où la marque n'est pas exploitée par son propriétaire

Fort	10%	20%	1/3
modéré	20%	1/3	50%
faible	1/3	50%	2/3

## **POURQUOI COMPTABILISER LES MARQUES AU BILAN ?**

### **Les objectifs comptables et financiers**

L'enjeu de l'inscription des marques au bilan est apparu en Grande-Bretagne dans les années 1980 lorsque plusieurs sociétés comme Guinness, Reckitt & Colman, Grand Metropolitan et United Biscuits se sont mises à faire figurer des valeurs de marque dans leurs comptes consolidés pour des sociétés acquises lors de prises de contrôle.

En 1988, Rank Hovis Mc Dougall franchit une étape supplémentaire en comptabilisant des marques créées en interne à côté des marques acquises.

En 1990, l'organisme régulateur anglais avec son *draft 52 " Accounting for Intangible Fixed Assets "* indiquait que les marques ne répondaient probablement pas aux critères d'inscription au bilan du fait de leur caractère non séparable des autres éléments du *goodwill*.

Le débat a été agité puisque le cabinet Arthur Andersen avait pris à l'époque (1992) en Grande-Bretagne une position contraire en indiquant " *qu'il existe des méthodes de valorisation des actifs incorporels bien comprises et utilisées par les praticiens et qu'il convient de les codifier et les utiliser en tant que standards professionnels...* ".

Les avantages d'une telle valorisation apparaissent nombreux :

- permettre un *reporting* plus pertinent ;
- favoriser la recherche de financements ;
- fournir une information utile pour certaines contestations fiscales ;
- fournir un outil de gestion des marques et des licences.

Ce dernier aspect, la gestion des marques, est essentiel puisqu'il permet la définition d'objectifs financiers et la mesure des performances des gestionnaires de marques.

Cette gestion doit s'appuyer sur la valeur d'usage de la marque plus que sur sa valeur de marché, puisque cette dernière est rarement connue de manière spécifique.

La valeur d'usage est, par contre, déterminable par l'entreprise puisqu'elle s'appuie sur les flux de revenus futurs attribuables à la marque comme le montrent les méthodes modernes de valorisation des marques citées précédemment.

La mise en œuvre d'une telle valorisation peut avoir, si elle fait l'objet d'un suivi annuel, un réel impact organisationnel et stratégique.

Par contre, si la valorisation se limite à une réponse à des objectifs financiers ponctuels, cet impact reste limité à la sphère financière et ne répond ainsi qu'à des objectifs tactiques :

- améliorer le résultat consolidé en affectant à la marque, actif non amortissable (standards français) ou amortissable sur une très longue période (US GAP), des écarts de première consolidation, ce qui permet d'atténuer l'impact des *goodwills* acquis lors de prises de contrôles.
- informer les actionnaires sur la valeur des actifs incorporels du groupe.

Ce dernier aspect reste cependant souvent limité en pratique, compte tenu de la faiblesse des informations délivrées dans l'annexe des comptes, du fait des impératifs de confidentialité mis en avant par les entreprises. La société informe cependant ses actionnaires qu'une expertise a été réalisée pour justifier l'affectation d'une partie importante du *goodwill*, actif indéfini, à des actifs spécifiquement identifiés. Ceci permet par là même d'indiquer au marché la part du prix payé justifié par des flux de revenus futurs validés par des analystes externes.

### **Réévaluer le bilan en vue d'une opération financière.**

Des opérations d'apport ou de cession justifient une réévaluation des actifs incorporels à leur valeur économique. Elle permet de rééquilibrer le bilan en réduisant les ratios d'endettement et peut contribuer,



si les flux futurs sont suffisamment crédibles, à accroître la capacité d'endettement de la firme.

Mais de tels objectifs demeurent ponctuels et ont une portée essentiellement externe, en direction de la communauté financière et sans nécessairement d'impact organisationnel interne.

### Les objectifs stratégiques

#### Optimiser l'organisation du groupe

C'est l'inscription de cette évaluation dans un processus continu impliquant les responsables de marque qui va affecter leurs perceptions et leurs performances à long terme.

C.G. Guilding et R. Pike<sup>(3)</sup> ont ainsi construit un diagramme qui met en évidence les prérequis budgétaires d'une telle évaluation (Figure 1, page suivante).

L'analyse du diagramme souligne l'évolution des fonctions du responsable de marque non seulement en tant que centre de profit à court terme, mais aussi en tant que créateur de valeur à long terme, en relation avec les préoccupations stratégiques de la direction générale.

Il s'agit en effet, d'aller au-delà des instruments qualitatifs et quantitatifs propres aux modèles de *brand equity* qui constituent des outils indispensables de mesure de la force de marque sur la base de critères essentiellement marketing.

Cette analyse doit permettre aux responsables de marques, habitués à raisonner en termes de projets, de traduire leurs objectifs en flux financiers qui certes comportent un caractère estimatif, a priori étranger aux méthodologies des professionnels de la comptabilité plus enclins à raisonner sur la base des seuls coûts historiques. Une telle démarche permet à ces responsables de structurer leur pensée dans un schéma prospectif orienté sur des *cash flows* prévisionnels.

#### Analyse des effets de l'évaluation des marques sur la création de valeur

L'hypothèse de départ est celle d'un transfert des préoccupations des responsables de marque des

résultats relatifs aux couples produits marché, qu'il s'agisse de chiffre d'affaires, de part de marché ou de mesure de satisfaction de la clientèle vers la prise en compte des résultats financiers présents et futurs et par là même des marques en tant qu'actifs susceptibles de créer de la valeur pour les actionnaires.

Pour qu'un actif soit susceptible de créer de la valeur, il doit satisfaire à 3 tests (cf. Shelby & Morgan<sup>(4)</sup> et R. Srivastava<sup>(5)</sup>):

- pouvoir être utilisé pour exploiter une opportunité ou neutraliser une menace ;
- être rare et difficilement imitable ;
- et ne pas avoir de substituts immédiats.

C'est effectivement le cas des marques classées par Shelby et Morgan dans la catégorie des actifs de marché de nature relationnelle, puisqu'elles relient la firme qui les possède à ses clients et ses réseaux de distribution.

Les marques qui constituent des actifs incorporels ont potentiellement les mêmes effets que les actifs corporels sur la création de valeur, mais à l'aide de leviers spécifiques suivants :

- abaissement des coûts commerciaux à travers l'optimisation des relations avec les clients et la distribution ;
- obtention de primes de prix en améliorant la valeur perçue par les clients ;
- création de barrières en renforçant la fidélité des clients ;

(3) —

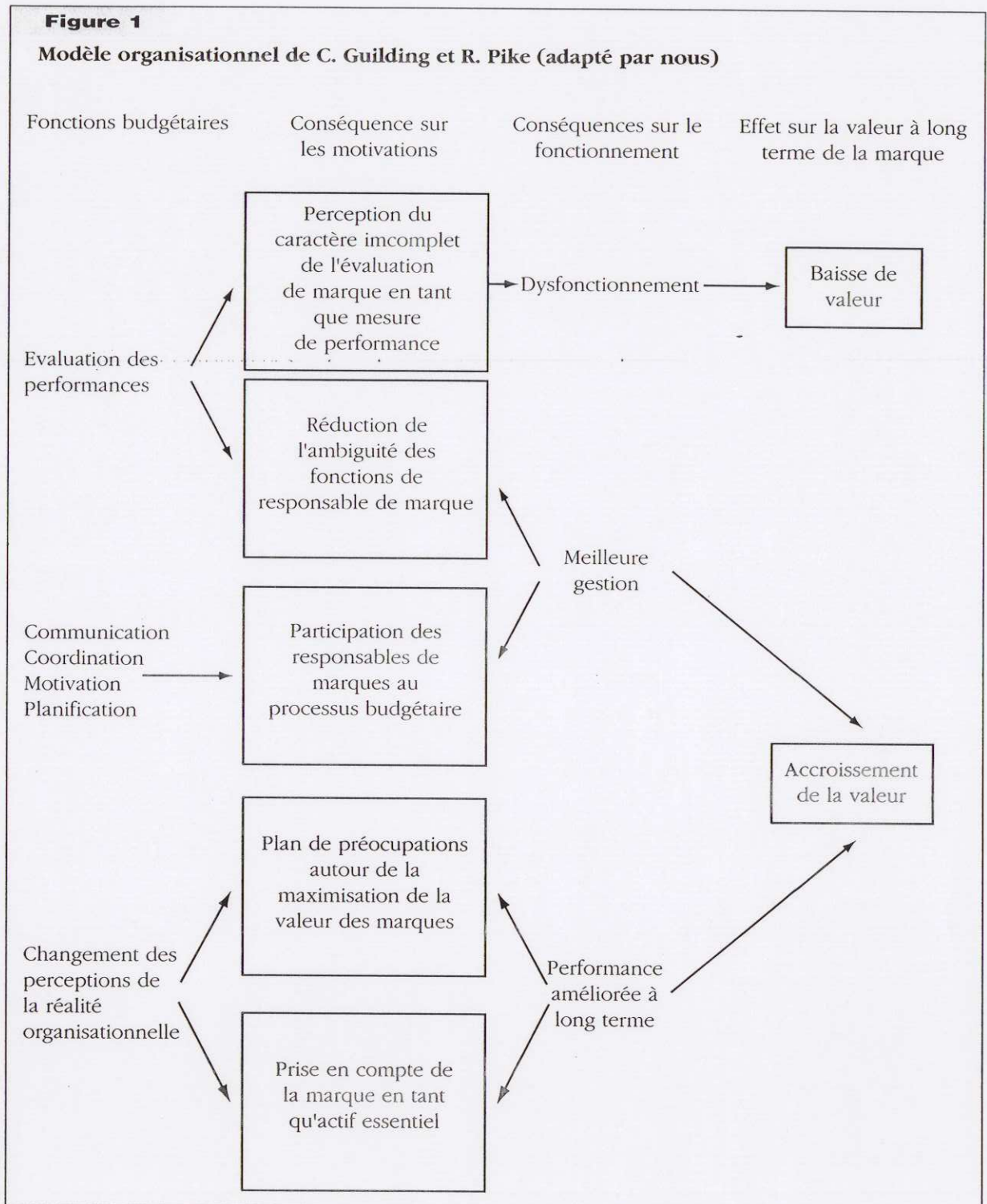
CG. Guilding et R. Pike Brand Valuation (1991) : A Model and Empirical Study of Organisational Implications - *Accounting and business research* - Vol. 24 - n° 95 - pp. 241-253, 1991.

(4) —

Hunt Shelby D & Robert M. Morgan (1995) : The Comparative Advantage Theory of competition - *Journal of Marketing* - 59 (avril), 1-15.

(5) —

R. K. Srivastava, Tasadduq, A. Shervani & Liam Fahey (1998) : Market based Assets and Shareholder value : A framework for Analysis - *Journal of Marketing* - Vol. 62, Jan. - 2-18.



- création d'options nouvelles pour les responsables de marques en développant les possibilités de déclinaison des marques existantes<sup>(6)</sup>.

De plus, les marques contribuent également à revaloriser les actifs corporels en optimisant leur usage en fonction des attentes des consommateurs. On assiste donc à une interaction entre les deux types d'actifs en vue de la création de valeur.

Les effets de la marque sur la création de valeur sont analysés à travers son aptitude, non seulement à générer des revenus ou des *cash flows* futurs, mais aussi à renforcer les *cash flows*, réduire leur volatilité et leur vulnérabilité et accroître leur valeur résiduelle à long terme.

On va reprendre ci-dessous l'analyse des différents effets de la marque sur les *cash flows*.

- Une marque forte permet d'améliorer les retours sur investissements en favorisant des réponses plus rapides aux efforts marketing et en apportant un support aux lancements de produits nouveaux, qui réduit leur temps de pénétration.
- Une marque forte permet d'accroître les *cash flows* par l'accroissement des ventes, l'abaissement des coûts unitaires et la réduction des besoins de fonds de roulement et des dépenses en capital.
- Les marques fortes améliorent les relations des entreprises avec la distribution et les clients finaux et de ce fait, permettent de mieux planifier leur logistique et leurs stocks, ce qui a un effet direct sur les besoins en capital et en fonds de roulement.
- Les marques fortes permettent de réduire la vulnérabilité et la volatilité des *cash flows*.

Cet effet de réduction de risque est mesuré dans le modèle de Sorgem Evaluation par l'attribution d'une classe de risque à la marque.

Il a, en effet, été reconnu dans la littérature marketing (3) que l'accroissement de la fidélité des consommateurs crée des barrières à l'entrée pour les concurrents<sup>(7)</sup> et que le développement d'activités de partenariat avec les consommateurs qui n'est possible que pour des marques fortes, contribue à réduire la volatilité des *cash flows*.

Les marques fortes permettent d'accroître la valeur résiduelle à long terme des *cash flows*. L'évaluation financière de marque prend en compte non seulement les *cash flows* futurs sur une période de prévision mais aussi leurs valeurs résiduelles qui reflètent la valeur future de la marque à l'issue de cette période.

Ce sont les mêmes facteurs qui contribuent à accroître les *cash flows* et réduire leur volatilité qui concourent également à augmenter leur valeur résiduelle.

De ce fait, les efforts qui permettent d'accroître la fidélité des clients ont un impact non seulement sur les *cash flows* à court terme mais aussi sur leur valeur à long terme. On a une illustration de cette réalité avec les enjeux actuels des batailles boursières entre les réseaux téléphoniques pour conquérir les portefeuilles d'abonnés et la valeur implicite que ces batailles conduisent à attribuer à ces derniers qui acquièrent ainsi le statut d'actif incorporel essentiel.

Cette discussion permet de mesurer l'impact des effets financiers de la marque sur la création de valeur pour l'actionnaire. Elle montre aussi le bénéfice qu'il y a à intégrer l'analyse financière et l'analyse marketing des effets de la marque.

(6) —

Lane Vicki & Robert Jacobsen (1995) : " Stock market reactions to brand extension announcements " - *Journal of Marketing* - Janv. - pp. 63-77

(7) —

Reichteld, Fredenk (1996) : The Loyalty Effect - Boston : *Harvard Business School Press*.

On a montré plus haut les changements dans le processus budgétaire qu'implique une valorisation annuelle des marques. Effectuée de manière ponctuelle, elle sert de révélateur aux différents facteurs liant les variables marketing et leur impact financier. Effectuée régulièrement elle devient, en plus, un outil de management.

En premier lieu, elle oblige les responsables de marque à raisonner en terme de *cash flows* futurs.

On retrouve ainsi, mieux qu'avec les données comptables traditionnelles qui permettent la constatation *a posteriori* des marges contributives des actions marketing, la vraie nature de la marque. En tant qu'actif relationnel, la marque permet un lien à long terme avec le marché. Ce qui importe à chaque instant pour le gestionnaire de marque, c'est non seulement la mesure à court terme des effets de ses actions mais aussi la prise en compte de leurs effets futurs sur la capacité de la marque à générer des *cash flows*.

Ainsi une politique promotionnelle peut accroître les profits à court terme mais réduire la fidélité à la marque et par là même, en accroissant le risque des *cash flows* futurs, réduire la valeur de marque.

En conséquence, la gestion de la valeur de marque présente l'intérêt majeur de conduire les gestionnaires de marques à intégrer dans leur processus de décision, non seulement les effets de rentabilité à court terme, mais aussi les effets à long terme sur la richesse des actionnaires à travers la capacité de la marque à générer des *cash flows* futurs.

## CONCLUSION

Même s'il existe encore une grande hétérogénéité dans les pratiques nationales, plusieurs principes favorisant la prise en compte d'une approche économique de la valeur des marques et des autres actifs incorporels inscrits au bilan tendent à s'imposer sous l'impulsion de l'IASC.

Un de ces principes est qu'un actif ne peut être comptabilisé que s'il est possible de l'évaluer de manière séparée des autres et dans des conditions permettant un suivi de sa valeur.

Un autre principe est que les actifs doivent être évalués à leur *juste valeur* c'est-à-dire à une valeur qui tient compte du prix auquel ils pourraient être échangés entre des parties indépendantes, informées et désireuses de vendre et d'acheter.

L'application de ces principes soulève des difficultés liées à la séparabilité des actifs et des revenus attribuables qui ne sont pas toutes résolues.

Elle requiert cependant une démarche de valorisation rigoureuse et reproductible qui va dans le sens des besoins des responsables marketing qui doivent trouver intérêt à suivre la valeur financière des marques dont ils ont la responsabilité.

Cette approche financière de la valeur des marques va au-delà des seules analyses du capital de marque (*brand equity*) et permet aux responsables marketing de disposer d'un outil de mesure de la création de valeur.