

Marque

Enquête

L'évaluation financière des marques, nouvel outil de management ?

Valeur L'entrée en vigueur, dès l'an prochain, des nouvelles normes comptables IAS-IFRS donnera une nouvelle jeunesse à la valorisation financière des marques, réconciliant hommes de marketing, gestionnaires de marques et financiers. Pour le plus grand bien de l'entreprise ?

Maurice Nussembaum (Sorgem Evaluation) : « Les responsables de marque doivent gérer leurs départements en tant que créateur de valeur à long terme. »



Dès 2005, plus de 7 000 groupes européens, dont 950 en France, devront publier leurs comptes consolidés en adoptant un nouveau référentiel comptable, appelé normes IAS-IFRS (International Accounting Standard/International Financial Reporting Standards). « Ces nouvelles normes, notamment les normes IAS/IFRS 36 et 38, obligent à inscrire la valeur d'actifs immobiliers au bilan (pour les marques achetées uniquement), selon le principe de "juste valeur" (fair value), explique Maurice Nussembaum, responsable de Sorgem Evaluation. Et, ce qui est plus nouveau, c'est qu'obligation est faite de procéder tous les ans à des tests de dépréciation (test d'impairment). » De quoi redonner du dynamisme au marché de l'évaluation

financière des marques. Un marché étroit sur lequel interviennent les grands cabinets d'audit (Arthur Andersen, KPMG...) et des consultants spécialisés. Parmi lesquels on trouve des sociétés conseils en création et stratégie de marques, comme Interbrand, filiale du groupe Omnicom, Nomen International (avec Valorimark)... Des cabinets spécialisés dans le management de la propriété industrielle, le droit des brevets, des marques, des dessins et modèles complètent également leur offre par l'évaluation financière (Cabinet Breese-Majerowicz, par exemple).

Quid des instituts d'études ?

Rares sont les sociétés d'études marketing qui ajoutent cette expertise à leur portefeuille d'interventions, même si elles sont nombreuses à travailler sur les problématiques de marque. Research International, Ipsos Novaction, TNS Sofres, CSA, Millward Brown, Synovate... restent sur les études de brand equity, sur la réflexion et le consulting en gestion du capital de marque.

Parmi celles qui ont franchi le pas de l'évaluation financière, on peut citer Sorgem Evaluation, filiale du groupe Sorgem, ou encore Hussenot Conseil en partenariat avec la société Societex, son partenaire "évaluateur financier". « En dehors de l'analyse purement financière des performances, il est important de comprendre si une marque est dans une logique de création de valeur, c'est-à-dire si elle apporte une réponse intelligente aux attentes des consommateurs et saisit bien les tendances, souligne Florence Hussenot, P-dg de Hussenot Conseil. Une marque est un contrat, une construction complexe, fragile, en reconstruction permanente. Elle peut se déprécier. C'est là que les études marketing auprès des consommateurs apportent des réponses à jour et pertinentes. »

Plus récemment, GfK est entré dans la course. « GfK travaillait déjà beaucoup sur toutes les problématiques de marque touchant à la brand equity », fait remarquer Jean-Christophe Salles, directeur associé de GfK Sofema. Il y a peu, le groupe allemand rachetait la société américaine Arbor, spécialisée dans le tracking de marque, et lançait en 2002 l'outil d'évaluation financière ABV, Advanced Brand Valuation⁽¹⁾. The Value Added Icon réfléchit aussi à une offre dans ce domaine. « Les responsables de marque doivent aujourd'hui gérer

leurs départements 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, expliquait Maurice Nussembaum dans un article paru dans *La Revue des Marques* (janvier 2003).

Si les instruments qualitatifs et quantitatifs propres aux modèles de "brand equity" constituent des outils indispensables de mesure de la force de marque sur la base de critères essentiellement marketing, ils sont insuffisants pour identifier la valeur financière des marques et en suivre l'évolution. Appliquées de manière ponctuelle, les approches récentes de valorisation des marques servent de révélateur aux différents facteurs liant les variables marketing et leur impact financier. Effectuées régulièrement, elles constituent un outil de management. » Et Henri-Christian Schroeder, de la banque d'affaires Schroeder & Associés, de renchérir : « Il faut transformer la valeur de consommation en valeur pour l'actionnaire. Les entreprises devraient gérer leur stratégie de communication dans cette perspective. Il faut réconcilier la stratégie et l'entreprise dans un objectif de retour sur capital, car la marque est le vecteur privilégié d'une stratégie d'entreprise. »



Florence Hussenot (Hussenot Conseil) : « Il est important de comprendre si une marque est dans une logique de création de valeur. »

Les différentes méthodes d'évaluation financière

● Traditionnelles

- Méthode du chiffre d'affaires.
- Méthode du bénéfice.
- Méthode des coûts.
- Méthode du multiple des redevances.

● Récentes

« Les méthodes récentes mettent en avant le principe qu'une marque, comme tout actif, doit être valorisée à partir des revenus qu'elle est susceptible de générer, explique Maurice Nussembaum (Sorgem Evaluation). La valeur de la marque est alors égale à la valeur actualisée de ces revenus. L'évaluation d'une marque doit débiter par l'analyse de son impact sur les facteurs qui contribuent à créer de la richesse. Elle se poursuit par la traduction de cette analyse en paramètres utilisables pour les calculs financiers. Elles font le lien entre une analyse marketing et stratégique de la marque et de son marché et une étude financière des résultats qui lui sont attribuables. »

Une expertise de plus en plus utile

Traditionnellement, l'évaluation financière intervient pour identifier et définir les priorités d'une marque faisant l'objet d'un processus d'acquisition ou de mise à disposition, ou pour évaluer l'impact d'un portefeuille existant de marques appartenant à un autre secteur d'activité et pouvant faire l'objet d'une fusion.

« Ces analyses peuvent alors être utilisées pour négocier le prix ou, dans le cas d'une tentative d'acquisition hostile, pour aider à défendre l'entreprise », explique Jean-Baptiste Danet, président d'Interbrand Paris. C'est l'évaluation de la marque qui a permis à Nabisco d'identifier Danone comme acquéreur potentiel pour ses marques alimentaires européennes dans un premier temps, et, dans un deuxième temps, d'établir un prix raisonnable pour la transaction. Dans le cas de joint-

56%
de la valeur globale d'une entreprise en Allemagne : c'est le pourcentage moyen représenté par les marques, toutes catégories de produits confondues, d'après une enquête de PriceWaterhouse Cooper et Sattler de 2001.



Valeur de marque et capitalisation boursière : quelle différence ?

« La capitalisation boursière est la vue nette que les investisseurs ont de la marque globale d'un business, c'est-à-dire en prenant en compte tous les actifs corporels et incorporels ainsi que la capacité de l'entreprise à utiliser ces actifs pour générer des revenus futurs, explique Jean-Baptiste Danet (Interbrand). Y est incluse, implicitement, la valeur de la marque. Mais, parce que de nombreuses entreprises mettent de côté la valeur de la marque, nous ne savons pas quelle proportion de la valeur du business est attribuable à la marque. On peut donc dire que, si la valeur de la marque est inférieure à la capitalisation, cela signifie que l'affaire est dirigée par d'autres sortes d'actifs (corporels et incor-

porels) que la marque qui, elle, est relativement peu importante. Cela pourrait aussi vouloir dire que l'activité ne parvient pas à porter la marque autant qu'elle le devrait et que les investisseurs devraient se sentir concernés. D'un autre côté, si la valeur de la marque est supérieure à la capitalisation, cela suggère que la marque tire l'activité et que les investisseurs devraient faire attention à la façon dont la marque est gérée, étant donné l'impact direct de celle-ci sur la valeur de l'actionariat. Cela signifie aussi que l'activité est sous-évaluée par le marché et qu'ils ne parviennent pas à refléter la valeur réelle de tous les actifs de l'entreprise, dont fait partie la marque. »

IAS-IFRS

Le nouveau référentiel comptable entrera en vigueur en 2005.

ventures, le concept de valeur d'une marque permet d'identifier les partenaires adéquats et les termes de la transaction. « *Le joint-venture mis en place entre BP et Mobil en Europe a permis à ces deux entreprises, dont les marques ont une valeur respective importante, de garantir que la valeur de leur marque soit reconnue et optimisée. Et, si le joint-venture est dissous ultérieurement, il est important que les deux parties puissent protéger la valeur de leurs investissements en matière de marque* », rappelle Jean-Baptiste Danet.

Au sein du large éventail de techniques permettant d'évaluer les pratiques commerciales, l'évaluation de la marque est utilisée par la MMC et la Commission européenne. Ces dernières années, Chanel et Nestlé ont utilisé la valeur de leur marque pour étayer leur dossier dans le cadre d'enquêtes menées par la MMC. L'évaluation financière de la marque intervient également dans le cadre des licences pour établir le niveau de royalties. « *Mais de nombreuses entreprises sous-estiment largement la véritable valeur ajoutée par la marque et donc les droits facturables* », constate Jean-Baptiste Danet. Autre domaine d'intervention : les litiges et la protection d'une marque



Henri-Christian Schroeder (Schroeder & Associés) : « Il faut transformer la valeur de consommation en valeur pour l'actionnaire. »

commerciale, notamment pour démontrer que les marques sont des actifs de valeur et, dans certains cas, estimer les dommages causés par des pratiques illégales ou l'usage de la contrefaçon (procès Gucci, Kerrygold, Volvo...). Ou encore les litiges avec les autorités fiscales d'un pays, dans le cadre d'un désaccord sur le niveau de royalties d'une marque reversées par une filiale.

Jusqu'où ira-t-on ?

Autre contexte d'intervention, plus récent : celui de produits d'assurances de marques dans le but de déterminer les primes (secteur pharmaceutique, automobile, agro-alimentaire). Dernier filon : les marques

en sommeil ou délaissées par leurs propriétaires et reprises par des managers, soutenus ou non par des fonds d'investissements (Mont Blanc, Banania, Pataugas, Yabon...). « *La marque est devenue une valeur, elle peut donc être cédée*, analyse Georges Lewi, fondateur de BEC-Institute (Branding Experts Center). *D'où le mouvement récent de vente de marques. D'abord à des acteurs externes à leur marché. Plus récemment à des banques ou encore à des concurrents.* »

Les entreprises, mais aussi les banques, prennent de plus en plus conscience de la valeur des marques. On voit apparaître un processus de délocalisation des marques dans des véhicules juridiques séparés (holding financière de marques). Autre phénomène : la localisation de marques dans des pays fiscalement favorables. « *On voit également apparaître des holding de marques qui pourraient appartenir à des fonds d'investissements, qui s'associeraient ou non avec l'exploitant* », constate Henri-Christian Schroeder. Par exemple, l'International Brands Holding aux Etats-

Unis. La gestion financière des marques n'en est qu'à ses débuts.

(1) Présenté au Congrès Esomar de Barcelone, cet outil a été distingué par un prix. Traduit de l'allemand, il a été publié dans le numéro de novembre 2003 de *La Revue Française du Marketing* de l'Adetem.



Jean-Baptiste Danet (Interbrand Paris) : « De nombreuses entreprises sous-estiment largement la véritable valeur ajoutée par la marque et donc les droits facturables. »