



ASSOCIATION DES EXPERTS EN EVALUATION D'ENTREPRISES (A3E Lyon)

Lettre trimestrielle n°6 – 1er trimestre 2011

Sommaire :

- Edito du Président **Page 1**
- ISO 10668 : première norme internationale d'évaluation financière des marques **Page 2**
- La valorisation stratégique des marques **Page 7**
- L'importance de l'évaluation juridique de la marque dans le cadre de son évaluation financière **Page 9**
- Synthèse de l'enquête sur les marques **Page 11**

Thèmes abordés dans les prochains numéros :

- Les garanties d'actifs et passifs,
- L'évolution des valorisations.

Edito du Président,

L'association A3E souhaite apporter sa contribution à la réflexion, afin de rappeler les fondamentaux de la démarche d'évaluation, de développer et d'homogénéiser les bonnes pratiques, et de diffuser les résultats des différentes études et enquêtes qu'elle réalise depuis de nombreuses années.

L'objectif des lettres trimestrielles est de partager certaines réflexions autour d'un thème qui servira de fil conducteur pour chaque numéro.

Dans un contexte marqué par une promotion active autour du capital immatériel, et par un développement des actifs immatériels à l'actif des groupes, la question de la valorisation de la marque prend tout son sens.

La valorisation des marques est perçue, pour différentes raisons, comme un sujet complexe. Une des raisons est liée au fait qu'apprécier la valeur d'une marque nécessite, au-delà de la maîtrise des techniques de valorisation, une bonne connaissance dans des domaines tels que le marketing et le juridique.

Une autre raison est liée au fait que, contrairement à la valorisation d'une société, la valeur d'une marque n'est pas « intuitive », et ne découle pas forcément de la valeur d'une entreprise. Il est en effet difficile, en l'absence de marché actif et de données généralement comparables, d'avoir des points de repère a priori sur la pertinence de la valeur d'une marque.

Enfin, l'enquête que l'association a menée auprès de groupes et experts en évaluation, dont la synthèse est présentée ci-après, a montré qu'il existe généralement une déconnexion forte entre la valeur stratégique d'une marque, généralement appréciée au travers de critères et de données (taux de notoriété, part de marché, contribution,...), et sa valeur au sens financier du terme.

La nécessité de connaître la valeur absolue d'une marque est souvent plus liée à des contraintes comptables et/ou fiscales que stratégiques.

La publication d'une norme internationale sur l'évaluation des marques, à laquelle plusieurs membres de l'association A3E ont contribué, permet d'apporter plus de rigueur dans la démarche d'évaluation d'un actif immatériel, dont la valeur peut être très volatile, comme l'histoire l'a prouvé à de nombreuses reprises.

Christophe VELUT – Président A3E Lyon

Comité de Rédaction :

Eddy BLOY, Edouard CHASTENET, Bertrand MANET, Alain MARION, Christophe VELUT.

La lettre présente les réflexions des membres de l'association sur des thèmes liés à l'évaluation. Les articles insérés dans cette lettre sont le fruit de l'étude d'un groupe de travail ou de leur(s) auteur(s) intervenant à titre personnel. Elles ne sauraient engager l'association A3E ni les sociétés mentionnées dans cette lettre, en aucune manière.

Publication de la première norme internationale d'évaluation financière des marques

Claire Boucherand, Directeur de Mission, Ernst & Young Advisory, membre de la commission AFNOR "Evaluation monétaire des marques" représentant la France au comité ISO.

« Pouvoir valoriser une marque est clairement un moyen de mieux cerner son potentiel, d'optimiser sa gestion comme d'en assurer le pilotage ».

« Le capital marques, richesse immatérielle de l'entreprise, est un des avantages concurrentiels clés pour les entreprises ».

« L'absence d'un référentiel accepté par l'ensemble des praticiens comme des entreprises, a conduit ainsi à observer une certaine hétérogénéité des pratiques en matière d'évaluation de marques ».

« La spécificité majeure de cette norme par rapport aux normes existantes, est de préconiser une approche fondée sur l'analyse conjointe des aspects financiers, marketing et légaux de la marque évaluée ».

« Cette norme donne un cadre méthodologique applicable à tout contexte, qu'il soit transactionnel, opérationnel, stratégique ou réglementaire ».

« Trois approches sont préconisées par la norme : l'approche par les revenus, l'approche par le marché et l'approche par les coûts ».

« La norme privilégie toutefois les approches par les revenus dans son introduction ».

Résultat d'un travail mené au niveau international, la première norme consacrée à l'évaluation de marques a été publiée par l'ISO en septembre 2010. Elle doit devenir une référence pour les évaluateurs, comptables, fiscalistes, comme pour toutes les entreprises qui souhaitent réaliser leurs propres travaux d'évaluation des marques. Pour la direction d'une entreprise, **pouvoir valoriser une marque est clairement un moyen de mieux cerner son potentiel, d'optimiser sa gestion comme d'en assurer le pilotage.**

➤ De l'importance d'évaluer les marques

Le capital marque, richesse immatérielle de l'entreprise, est un des avantages concurrentiels clés pour les entreprises. La mesure de la valeur financière de ce capital marque constitue dès lors un sujet stratégique de premier plan pour les directions d'entreprise.

Dans une opération de croissance externe par exemple, la mesure de la valeur des marques de la société acquise apparaît cruciale tant la valeur des marques représente une part significative de la valeur globale des entreprises dans certains secteurs d'activité. Les règles comptables comme les principes fiscaux en vigueur rendent par ailleurs nécessaires l'exercice de valorisation des marques. A titre d'exemple, les entreprises qui procèdent à des acquisitions doivent reconnaître et valoriser à leur bilan les actifs incorporels des cibles acquises, et notamment les marques. De même, pour des raisons fiscales, les groupes internationaux

doivent justifier la valorisation qu'elles retiennent pour la cession ou la mise à disposition d'une marque dans le cadre des relations intragroupe.

➤ **La première norme internationale dédiée à l'évaluation financière des marques**

En matière d'évaluation financière des marques, les professionnels de l'évaluation comme les entreprises pouvaient jusqu'à présent uniquement se référer à des ouvrages académiques ou à des normes d'évaluation financière des actifs incorporels. L'IVSC (International Valuation Standard Council) a mis à jour en 2010 un de ses standards relatif aux actifs incorporels, mais qui ne traite pas des spécificités de l'évaluation des marques. *L'absence d'un référentiel accepté par l'ensemble des praticiens comme des entreprises, a conduit ainsi à observer une certaine hétérogénéité des pratiques en matière d'évaluation de marques.* Cette situation a également favorisé le développement par certains experts de leurs propres modèles, qui, de par leurs spécificités et leur manque de transparence, étaient souvent difficilement reproductibles ou opposables à des tiers.

La norme ISO 10668, « Evaluation monétaire des marques », vient combler ce manque. La majeure partie des pays européens, mais aussi l'Australie, le Japon, la Corée et la Chine ont participé à son élaboration. Elle a été publiée en septembre 2010 par l'ISO et homologuée en France en octobre 2010 par l'AFNOR. Fruit d'un travail de longue haleine qui s'est étalé sur plus de trois ans, l'élaboration de cette norme s'est faite à partir des travaux menés par des commissions nationales regroupant des professionnels d'horizons très divers : directions marketing d'entreprises, juristes d'entreprises, directeurs financiers, avocats, conseil en propriété intellectuelle, évaluateurs, comptables,...

La spécificité majeure de cette norme par rapport aux normes existantes, est de préconiser une approche fondée sur l'analyse conjointe des aspects financiers, marketing et légaux de la marque évaluée. De même, contrairement aux normes existantes, qui sont plutôt adaptées à l'évaluation de marque dans les contextes réglementaires (comptable ou fiscal), *cette norme donne un cadre méthodologique applicable à tout contexte, qu'il soit transactionnel, opérationnel, stratégique ou réglementaire.*

➤ **Les exigences requises par la norme pour la démarche d'évaluation**

La définition de la marque englobe l'ensemble des attributs qui peuvent lui être attachés : « actif incorporel de nature mercatique (marketing) qui regroupe notamment les noms, les termes, les signes, les symboles, les logos, le design, ou une combinaison de ces éléments, dans le but d'identifier des biens, des services ou des entités, ou une combinaison de ceux-ci, en créant des images et associations qui les distinguent de façon qu'ils soient ancrés dans l'esprit des parties prenantes, générant ainsi des avantages économiques/de la valeur ».

La valeur de la marque obtenue à l'issue d'une démarche d'évaluation doit ainsi « représenter l'avantage économique généré au cours de sa durée de vie économique prévue ».

L'objectif de la norme est ainsi d'apporter un cadre pour l'évaluation des marques, comprenant la définition des objectifs, les concepts d'évaluation, les approches et les méthodes d'évaluation, ainsi que l'origine des données et des hypothèses utilisées. Elle décrit également les éléments qui doivent être contenus dans le rapport d'évaluation.

Quel que soit l'évaluateur (expert indépendant, praticien, ou professionnel de la marque), la norme rappelle les exigences de base qui s'imposent à lui : transparence, validité, fiabilité,

exhaustivité, objectivité de l'expert, comme la nécessité de préciser dans quel contexte l'exercice d'évaluation est réalisé ainsi que la date d'évaluation.

➤ **De l'importance d'une analyse globale de la marque, financière, marketing et juridique**

Spécificité majeure de la norme, elle est la première à préconiser qu'une évaluation de marque soit réalisée à partir de l'analyse conjointe de ses caractéristiques financières, mais aussi marketings et juridiques. C'est ce qui distingue cette norme de toutes les normes existantes sur l'évaluation des actifs incorporels.

Préalablement à la valorisation à proprement parler, la norme indique que la démarche d'évaluation doit intégrer les résultats d'un diagnostic global de la marque, qui doit permettre de prendre en compte l'ensemble des éléments permettant de justifier les paramètres et hypothèses clés d'évaluation. La norme indique ainsi clairement le lien à établir entre les résultats de ce diagnostic et la détermination des paramètres d'évaluation pour chacune des approches d'évaluation retenues par la norme.

Le diagnostic de la marque inclut l'analyse de ses caractéristiques marketings, juridiques et financières.

Sur le plan marketing, la norme requiert que soient qualifiés le positionnement de la marque sur son marché, ses forces et faiblesses. L'analyse du positionnement de la marque doit permettre l'évaluation des perceptions des parties prenantes vis-à-vis de la marque en soi, et par rapport à ses concurrents. L'analyse de la force de la marque peut être réalisée à partir des données sur la notoriété, l'image, l'attractivité, ou encore la fidélité. *Enfin, l'analyse de l'influence exercée par la marque sur la décision d'achat du consommateur permettra de comprendre le poids de la marque dans la valeur globale de l'entreprise.*

Sur le plan juridique, les paramètres clés à analyser concernent l'étendue et les particularités de la protection de la marque. La norme identifie plusieurs paramètres juridiques susceptibles d'affecter positivement ou négativement sa valeur, parmi lesquels figurent l'aspect distinctif, le champ d'application (territorialité, classe de produits ou services), ou encore la capacité ou la volonté du propriétaire d'exercer ses droits.

➤ **Les approches d'évaluation préconisées**

Trois approches sont préconisées par la norme : l'approche par les revenus, l'approche par le marché et l'approche par les coûts. Ces approches sont celles communément utilisées en évaluation financière, et notamment recommandées par l'IVSC pour l'évaluation de tout actif incorporel. La sélection des méthodes doit notamment se faire au regard des caractéristiques de la marque et du contexte de l'évaluation. *La norme privilégie toutefois les approches par les revenus dans son introduction* : « En général, la valeur monétaire doit être calculée par référence aux flux de trésorerie déterminés à partir des revenus, des avantages économiques ou des économies de coûts générés par l'actif ».

- **L'approche par les revenus** : elle consiste à déterminer la valeur de la marque par une actualisation des avantages économiques attendus de son exploitation sur sa durée de vie économique résiduelle.

La norme présente les trois grandes approches qui permettent d'estimer ces avantages économiques, autrement dit les flux directement attribuables à la marque :

✓ **L'approche par les primes de prix / volumes** : elle se fonde sur les avantages économiques dont bénéficie l'entreprise du fait de la marque, et qui sont directement mesurables au travers des relations d'échange que celle-ci établit avec ses différentes parties prenantes (ses clients, ses partenaires, ses salariés, etc). Ces avantages peuvent prendre la forme :

(i) **de primes de prix** : être en mesure de vendre un produit ou un service plus cher avec une marque que sans marque toutes choses étant égales par ailleurs,

(ii) **de primes de volume** : être en mesure de vendre ou bénéficier d'un produit ou d'un service en plus grande quantité grâce à la marque,

(iii) **de primes de coûts** : bénéficier d'un produit ou d'un service moins cher grâce à la marque. La norme préconise d'analyser conjointement ces différentes primes et de veiller à retenir les facteurs autres que la marque qui pourraient expliquer les primes observées.

✓ **L'approche par les «surprofits»** : elle consiste à apprécier la contribution économique de la marque aux surprofits générés par l'entité qui l'exploite. Cette contribution peut être appréhendée par différentes méthodes :

(i) **surprofits incrémentaux**, consistant à comparer la rentabilité de l'entreprise qui exploite la marque à celle d'entreprises ayant la même activité mais ne disposant pas de marque,

(ii) **surprofits résiduels**, consistant à identifier les flux de revenus attribuables aux autres actifs incorporels de l'entreprise - technologies, savoir-faire, etc... - ceux de la marque étant alors déterminés de manière résiduelle,

(iii) **surprofits partagés**, consistant à attribuer une partie des surprofits totaux à la marque compte tenu d'une clé de répartition fondée sur sa contribution relative par rapport aux autres actifs incorporels.

✓ **L'approche par les redevances** : elle renvoie aux taux de redevances de marques qui peuvent être observés sur le marché. Cela suppose qu'il soit possible d'identifier des contrats de licences conclus entre des parties indépendantes portant sur des marques comparables et exploitées de manière similaire. Deux sources peuvent être exploitées dans ce cadre : **comparables internes** (disponibles quand l'entreprise a elle-même concédé sa marque en licence auprès d'un tiers), **comparables externes** (disponibles quand des contrats de licences suffisamment pertinents ont été rendus publics et en particulier le taux de redevance pratiqué).

Chacune des méthodes ci-dessus présente des limites en termes de disponibilité, de fiabilité ou de pertinence des données nécessaires pour les mettre en œuvre. Il est recommandé d'appliquer plusieurs approches afin de corroborer les résultats, voire de les hiérarchiser en fonction des contextes.

Concernant le taux d'actualisation, *la norme préconise de le déterminer par référence au coût moyen pondéré du capital* qui est le taux de rendement exigé sur l'ensemble des actifs et passifs de l'entreprise. *Une prime de risque spécifique complémentaire peut être retenue* dans le cas où certains risques juridiques ou concurrentiels n'auraient pas été pris en compte dans les flux attribuables à la marque.

Les résultats de l'analyse marketing permettront notamment de déterminer la durée de vie économique sur laquelle les avantages économiques de la marque seront générés.

- **L'approche par le marché** : elle consiste à mesurer la valeur de la marque par référence à des prix de transaction observés pour des marques similaires. La difficulté réside dans l'identification de telles transactions et les retraitements éventuels à opérer pour tenir compte du fait que le prix de transaction peut intégrer la valorisation de synergies spécifiques à la marque ayant fait l'objet de la transaction.

- **L'approche par les coûts** : elle fait référence aux coûts engagés pour sa création ou à ceux qui devraient l'être pour son remplacement ou sa reproduction. La norme préconise que cette approche ne soit mise en œuvre que si l'on ne peut pas mettre en œuvre les autres approches et si l'on dispose de données fiables pour estimer ces coûts, et pour analyser la cohérence des valeurs obtenues au moyen des autres méthodes.

Pour chacune de ces approches, la norme indique les liens à opérer entre les diligences marketing et juridiques et la détermination des paramètres d'évaluation.

La norme ISO 10668 « Evaluation monétaire des marques » est la première norme à définir un référentiel méthodologique unique pour les pratiques d'évaluation des marques. *Elle doit permettre une meilleure connaissance de la démarche d'évaluation applicable aux marques et faciliter son application au sein des entreprises.* Pour la direction d'une entreprise, pouvoir valoriser une marque est clairement un moyen de mieux cerner son potentiel, d'optimiser sa gestion comme d'en assurer le pilotage. Au-delà de l'intérêt stratégique de cette analyse, il y a une véritable opportunité de faire travailler ensemble responsables marketing et financiers dont la combinaison des expertises est nécessaire pour rendre pertinent l'exercice de valorisation.

Claire Boucherand

La Valorisation stratégique des marques

Loïc MAHERAULT, Président, Altidiem et Sandrine ZECH, Consultante senior en stratégie marketing, Altidiem.

« La valeur d'une marque est liée à sa capacité à générer des revenus supplémentaires ; il est cependant nécessaire de se reposer la question de sa raison d'être à long terme, de son rôle dans une dimension plus prospective et globale ».

« La marque est avant tout une ressource stratégique au service de la direction générale ».

« Lors d'une valorisation financière, il convient de prendre en considération les directions stratégiques validées par l'entreprise, pour entériner la concrétisation de ce potentiel en résultats économiques futurs ».

« Il ne s'agit pas seulement de réaliser une analyse économique de flux, mais d'apporter une vision prospective du coût d'exploitation de ce potentiel, pour en définir sa capacité à créer de la valeur, selon certains scénarios ou sous certaines conditions ».

« Il devient possible, à partir d'une valorisation stratégique de marque, de mettre en place un pilotage de la marque par la valeur c'est-à-dire de gérer cette ressource dans une optique de retour sur investissement à moyen et long terme pour l'entreprise ».

Si tout le monde s'accorde pour dire que *la valeur d'une marque est liée à sa capacité à générer des revenus supplémentaires*, attribuables à sa force de conviction, d'attraction, de réassurance, *il est cependant nécessaire de se reposer la question de sa raison d'être à long terme, de son rôle dans une dimension plus prospective et globale.*

Il apparaît en effet que la marque, qu'elle soit institutionnelle et/ou commerciale, *est avant tout une ressource stratégique, au service de la direction générale* ; ressource dont le rôle est de sécuriser et renforcer les axes de développement choisis à moyen et long terme - développement d'activité, de périmètre, de circuit ou de cible.

Partant de cette vision, comment appréhender sa dimension potentielle ? Peut-on considérer que son potentiel lui est intrinsèque, acquis ? Quelle est sa valeur stratégique ? Comment la valoriser ?

Il est courant de constater qu'une marque qui « change de main », change aussi de territoire et est nourrie différemment. **En fonction de la culture d'entreprise, de sa taille, de sa stratégie globale, de son ambition, de son portefeuille de marques déjà existantes et de ses choix stratégiques, une même marque est gérée différemment et son potentiel n'est exploité parfois que partiellement.**

Ainsi, lors d'une valorisation financière, il convient de prendre en considération les directions stratégiques validées par l'entreprise, pour entériner la concrétisation de ce potentiel en résultats économiques futurs. Si la volonté politique de la direction générale est d'investir sur la marque pour exploiter une partie de son potentiel, alors sa valorisation

financière sera possible ; le principe de prudence financière nous oblige à garder en tête cette condition sine qua none.

Par contre, la valorisation stratégique d'une marque va plus loin. *Il ne s'agit pas seulement de réaliser une analyse économique de flux mais d'apporter une vision prospective du coût d'exploitation de ce potentiel pour en définir sa capacité à créer de la valeur, selon certains scénarios ou sous certaines conditions.*

La valorisation stratégique d'une marque transforme l'exercice de valorisation financière en outil d'aide à la décision, en redonnant à la marque son rôle stratégique, trop souvent minimisé par les dirigeants, faute de savoir comment l'appréhender.

On se rend alors compte, qu'il devient possible, à partir d'une valorisation stratégique de marque, de mettre en place un pilotage de la marque par la valeur c'est-à-dire de gérer cette ressource dans une optique de retour sur investissement à moyen et long terme pour l'entreprise. Cet exercice nécessite de mettre en œuvre des compétences marketing, stratégiques et financières et apporte à une direction générale un outil d'aide aux décisions stratégiques et aux arbitrages d'investissements.

Loïc MAHERAULT et Sandrine ZECH

L'importance de l'évaluation juridique de la marque dans le cadre de son évaluation financière

Claire Héritier, expert en valorisation et en transfert de technologies, cabinet Plasseraud département Fivalor, et Frédéric Glaize, conseil en propriété industrielle, conseil européen en marques, dessins et modèles- cabinet Plasseraud, département Fivalor.

« La nouvelle norme ISO indique les paramètres pertinents à prendre en compte pour l'évaluation financière, dont spécialement la composante juridique ».

« Au sens de la propriété industrielle, la marque est un "signe" servant à distinguer précisément les produits ou services d'une entreprise de ceux de ses concurrents ».

« Les revenus futurs d'une marque doivent être considérés comme la capacité de la marque à générer des profits dans le futur sur la base de sa force ou de l'impact de la marque pour les cibles envisagées ».

« Il est indispensable de s'assurer que ladite marque et son utilisation ne sont pas entachées d'un risque juridique ».

« En préalable à l'analyse de la protection juridique de la marque, il convient d'identifier chacun des titres protégeant la marque et de vérifier l'adéquation de cette protection juridique avec l'usage qui en est fait ou qui est projeté par son titulaire ».

L'évaluation financière de la marque est à présent encadrée par une norme ISO qui indique les paramètres pertinents à prendre en compte, *dont spécialement la composante juridique de cet actif immatériel.*

Au sens de la propriété industrielle, la marque est un "signe" servant à distinguer précisément les produits ou services d'une entreprise de ceux de ses concurrents.

L'article L.711-1 du Code de la Propriété intellectuelle définit la marque comme "un signe susceptible de représentation graphique servant à distinguer les produits ou services d'une personne physique ou morale".

La valeur d'une marque est représentative du bénéfice économique que la marque ajoute à l'activité de son détenteur. *Les revenus futurs d'une marque doivent être considérés comme la capacité de la marque à générer des profits dans le futur sur la base de sa force ou de l'impact de la marque pour les cibles envisagées.*

Néanmoins, afin d'évaluer la valeur d'une marque de façon fiable et de regarder les revenus susceptibles d'être générés par la marque, *il convient de s'assurer que ladite marque et son utilisation ne sont pas entachées d'un risque juridique.*

En effet, la méthode d'évaluation par les revenus futurs supposant le maintien des flux de trésorerie, *il est indispensable de s'assurer que la marque ne risque pas la nullité, la déchéance ou d'être affaiblie par d'autres facteurs juridiques.*

En préalable à l'analyse de la protection juridique de la marque, *il convient d'identifier chacun des titres protégeant la marque et de vérifier l'adéquation de cette protection juridique avec l'usage qui en est fait ou qui est projeté par son titulaire.*

L'audit juridique de la marque qui suivra cette étape comportera les étapes suivantes :

✓ *Appréciation sur l'usage juridique des droits :*

S'agissant de ce volet de l'analyse, il convient de vérifier l'adéquation entre les signes exploités par l'entreprise et les droits issus des dépôts et enregistrements de marques.

✓ *Analyse des litiges potentiels et en cours et de leurs conséquences sur l'existence et l'opposabilité des droits :*

Certains droits sont-ils ou non en cours d'invalidation par des Offices et/ou des juridictions judiciaires ?

Certaines marques sont-elles considérées, en totalité ou pour certains de leurs éléments constitutifs, comme faiblement distinctives voire descriptives par certains Offices et/ou juridictions judiciaires ?

✓ *Vérification de l'existence d'une stratégie de défense des droits, et sa pertinence le cas échéant.*

Les risques juridiques de différentes natures ainsi identifiés pourront être traduits pour les besoins de l'évaluation financière par l'application d'un taux d'incertitude quand aux revenus, résultant en une décote de la valeur de la marque évaluée.

Claire Héritier et Frédéric Glaize

Synthèse de l'enquête sur les marques

Enquête réalisée par A3E – Groupe de travail : Claire BOUCHERAND, Jean-François VELLOTT, Claire HERITIER, Anaïs MICHELETTI, Christophe VELUT, Sandrine ZECH.

« Un process d'évaluation jugé complexe ; une valeur jugée peu intuitive : il est difficile de se faire une idée des valeurs, en l'absence de marché actif et de données généralement comparables ».

« Un contexte d'évaluation fortement impacté par des contraintes comptables,..., et fiscales ».

« Les valeurs comptables influencées par le spectre des dépréciations ».

« Un impact sur les comptes qui reste peu significatif, bien qu'en progression depuis les IFRS ».

« Une évolution des méthodes d'évaluation utilisées depuis 10 ans ».

« La méthode des redevances est utilisée dans plus de 60% des cas ».

« Une prise en compte de plus en plus fréquente d'une valeur terminale ».

« Un impact limité à ce jour de la crise (stabilité des taux de redevances utilisés,...) ». « Une sensibilité perçue comme moins forte à ce jour à la crise,..., tout en ayant conscience que la valeur d'une marque peut être affectée fortement par des éléments externes (procès,...) ou des décisions internes (politique de gestion de marque,...) ».

« Une articulation souvent « intuitive » entre diagnostic stratégique et valorisation financière de la marque ».

« Une déconnexion entre valeur stratégique –suivie au travers de données et de critères- et valeur financière ». « La valeur financière reste souvent une affaire de financiers dans les entreprises : la valeur financière, lorsqu'elle existe, est une donnée peu utilisée par les services non financiers ».

L'A3E a réalisé à la fin du premier semestre 2009 sa première enquête sur la valorisation des actifs incorporels, le premier thème abordé a été la valorisation des marques.

Cette étude s'est inscrite dans un contexte où le poids des actifs incorporels est de plus en plus important dans la valeur des sociétés. En effet, en 2009, sur l'ensemble du CAC 40, 11 sociétés publiaient des informations sur leurs marques et ces actifs représentant plus de 41 Mds € en valeur nette soit près de 38% des goodwill de ces sociétés.

Les objectifs de cette enquête ont donc été d'observer le contexte général d'évaluation des marques, les méthodes mises en œuvre pour l'évaluation financière des marques le mode de gestion du capital marque, et le lien entre valeur financière et valeur stratégique de la marque.

L'enquête a été réalisée auprès de 15 sociétés qui géraient environ 40 marques et de 11 experts en évaluation. Nous avons rencontré trois types d'interlocuteur pour les sociétés, des responsables financiers, des responsables marketing et des responsables juridiques. De même pour les experts en évaluation, nous avons recueilli l'opinion de consultants en propriété industrielle, de consultants en stratégie, des professionnels comptables et d'universitaires.

Il ressort de l'enquête que les marques sont des actifs difficiles à évaluer car il n'y a pas de marché actif et peu de comparables. Les dirigeants manquent donc de repères pour évaluer ces incorporels, dont la valeur peut s'avérer volatile.

Un contexte d'évaluation des marques fortement impacté par les contraintes comptables :

Près de 60% des évaluations de marques sont effectuées dans un contexte comptable. En effet, la norme IFRS 3 impose depuis 2005 d'affecter le prix d'acquisition d'une société à des différents éléments d'actifs, dont dans certains cas les marques.

Vient ensuite en deuxième position le contexte fiscal (cessions intra-groupes,...).

En dernière position figurait le contexte de mise en licence des marques.

Un impact dans les comptes qui reste peu significatif :

Il est important de noter que malgré la comptabilisation plus fréquente des marques depuis 6 ans dans le cadre de regroupement d'entreprises, la valeur des marques figurant au bilan consolidé des sociétés reste peu significative, notamment car il n'est pas possible de constater à l'actif les marques développées en interne (hors opérations de croissance externe) : ainsi, la valeur nette des marques figurant au 31 décembre 2009 à l'actif des sociétés du CAC 40 s'est élevé à 42 Mds €, soit 23% des actifs incorporels et 6 % des capitaux propres consolidés (part du groupe).

On peut noter que la marque n'est pas, jusqu'à présent, valorisée en tant qu'actif identifiable, dans de nombreuses opérations de croissance externe.

Il semble également exister une « crainte » plus ou moins exprimée concernant la valorisation de la marque dans les comptes, liée au « **spectre des dépréciations** » : en effet, de nombreuses exemples ont montré que la valeur de la marque bien que jugée moins sensible aux effets de la crise que d'autres actifs (cf infra), pouvait perdre de la valeur brutalement du fait d'un événement (procès,...), ou d'une « décision réfléchie » de l'entreprise dans le cadre de sa politique de gestion du capital marque. Dans ce dernier cas, les groupes ont du mal à admettre la règle comptable de dépréciation, alors que, dans de nombreux cas, l'arrêt de l'utilisation de la marque a été planifié pour que sa valeur intrinsèque soit transférée à un autre actif immatériel.

Une évolution des méthodes d'évaluation financière utilisées depuis 10 ans :

L'enquête a montré que **la méthode de valorisation des marques par le différentiel de prix était de moins en moins utilisée** et que **la méthode des redevances était privilégiée** : 62% des interrogés la citent comme méthode utilisée à titre principal, aussi bien par les professionnels en entreprise que par les experts en évaluation.

Les raisons invoquées pour l'utilisation de cette méthode est qu'elle est plus consensuelle, et simple à mettre en œuvre. Elle s'appuie sur des transactions comparables et intègre à la fois des flux de chiffre d'affaires et des critères de rentabilité au travers d'un taux de redevances. Il est possible de partir de données sectorielles, lorsqu'elles sont connues et représentatives, et de les adapter aux spécificités de la marque valorisée.

La méthode par les coûts est rarement utilisée, car il est difficile d'identifier les coûts liés au développement de la marque (nature, timing,...).

Les approches par les primes (de prix, de volumes, de coûts), et par les surprofits sont rarement mises en œuvre, compte tenu de leur complexité de mise en œuvre.

Les approches déductives (déduction de la valeur de la marque par rapport à la valeur de l'entreprise) sont peu utilisées, dans la mesure où les groupes regroupent souvent de nombreuses activités, et dans la mesure où les sociétés /experts considèrent que les méthodes déductives ne reflètent pas les éléments de valeur intrinsèque de la marque.

En revanche, certaines sociétés et professionnels comparent fréquemment la valeur de la marque à un autre critère (ex : nombre d'années de dépenses de marketing), pour en apprécier la cohérence.

Une évolution des modalités de mise en œuvre des méthodes d'évaluation :

Le taux de redevance utilisé est adapté en fonction du secteur et de la rentabilité de la société par rapport à des données comparables sectorielles. Il est le plus souvent retenu après impôts et reste stable dans le temps, sauf exceptions, même depuis la crise économique (cf infra).

Le taux d'actualisation correspond, dans 50% des cas, à un coût moyen pondéré du capital augmenté d'une prime spécifique liée à la marque. En effet, les professionnels jugeaient une marque plus risquée qu'une société, dans le sens où elles sont souvent liées à un produit. Le taux d'actualisation est mis à jour chaque année.

La durée de l'**horizon explicite** varie en fonction de différents critères : secteur d'activité, stratégie adoptée par la société en matière de marque (politique de rotation des marques,...), et en fonction de la prise en compte ou non d'une valeur terminale. Il est ressort de l'enquête que l'**horizon explicite le plus souvent retenu** (50% des cas) **se situe entre 5 et 6 ans**.

De très nombreuses évaluations de marques se faisaient il y a 10 ans sans prendre en compte de valeurs terminales. La pratique a beaucoup évolué depuis 5 ans, principalement sous l'influence des normes IFRS. Ainsi, près de 60% des personnes interrogées renaient une valeur terminale, par actualisation des flux à l'infini pour valoriser leur marque, à l'exception des situations où les groupes ont une politique affichée de rotation des marques, comme c'est souvent le cas dans le secteur de l'agro-alimentaire, pour les « marques dites produit » qui ont souvent des durées de vie limitées. **Il est important de rappeler que c'est l'analyse marketing et stratégique de la marque, voire l'analyse juridique, qui devrait être prédominante dans le choix de retenir ou non une valeur terminale.**

Une articulation souvent « intuitive » entre diagnostic stratégique et valorisation financière :

Les analyses marketings, stratégiques et juridiques de la marque ressortaient comme des critères prépondérants dans la détermination de la valeur de la marque. La difficulté mise en évidence consiste à traduire en chiffres les orientations stratégiques, et le diagnostic juridique de la marque.

Pour 100% des opérationnels en entreprise, l'articulation entre l'analyse stratégique et juridique de la marque et sa valeur financière était réalisée de manière « intuitive ».

En revanche, près de la moitié des experts en évaluation utilisent des matrices prédéfinies dites de « scoring » qui permettent de donner des notes à différents critères qualitatifs et quantitatifs, ces notes aboutissant à un ajustement (souvent une décote), qui est ensuite appliquée soit directement à la valeur, soit par exemple au taux d'actualisation utilisé.

Les critères qualitatifs les plus souvent utilisés pour noter une marque sont : la part de marché, la taille du marché, la notoriété, la fidélité des consommateurs, la présence à l'international, la position de la marque sur les marchés étrangers, les soutiens accordés à la marque en terme publicitaires ou encore en terme de protection juridique.

Une valorisation financière qui reste une affaire de financiers :

La pondération intuitive réalisée par les responsables financiers pour intégrer des éléments qualitatifs dans la valeur d'une marque traduit le manque de communication existant encore entre les différentes fonctions de l'entreprise liées à la gestion du capital marque.

En effet, nous avons pu constater que le **service marketing** gérait la valeur de la marque par rapport à des critères stratégiques, tels que la contribution de la marque à l'activité, les parts de marché, ou le taux de notoriété de la marque. Un diagnostic pertinent suppose d'avoir des informations très détaillées et suivies dans le temps sur ces différents critères, qui s'appuient

notamment sur des analyses réalisées par des sociétés spécialisées. **En revanche, la valeur financière de la marque ne consistait généralement pas en un besoin.** Il est intéressant de noter que les services marketing n'ont souvent pas connaissance des évaluations financières effectuées par les départements financiers, quelque soient le contexte (tests de dépréciation, affectation du prix d'acquisition,...). Ils interviennent généralement sur la transmission de données qualitative et quantitative, et notamment sur le diagnostic stratégique et marketing, mais rarement dans le choix des méthodes de valorisation et de leurs modalités de mise en œuvre.

De même, nous avons constaté que **le service juridique** intervient pour transmettre des informations sur différents éléments comme la protection de la marque, ou la veille concurrentielle, mais qu'il intervenait rarement dans le process de valorisation. **Comme indiqué ci-dessus, il est difficile de traduire en termes de valorisation la synthèse du diagnostic juridique.**

Les experts en évaluation, de même que les entreprises, ont souligné la difficulté d'intégrer de manière structurée dans la mise en œuvre de la valorisation financière les éléments de diagnostic juridique, stratégique et de marketing. Ils ont également mis en avant la complexité de certaines analyses (notamment juridiques), en l'absence de compétences spécifiques.

La valeur financière de la marque est une donnée peu utilisée par les services non financiers.

L'évaluation financière de la marque n'intervient généralement pas dans les décisions stratégiques, comme par exemple dans la décision de cesser l'exploitation une marque, ou encore dans la décision de concéder une licence sur une marque.

Comme indiqué ci-dessus, les marques ne sont pas suivies en tant que valeur mais au travers d'indicateurs de créations / pertes de valeur, tels que le taux de notoriété ou la part de marché, ou encore les contributions au chiffre d'affaires, à la marge ou encore au résultat. Certaines données comme le poids de la marque dans la valeur d'une entreprise, ou d'une business unit, n'est en général pas considérée comme une information importante, car elle n'est pas utile pour la gestion opérationnelle des activités liées à une marque.

La crise n'a généralement pas eu d'impact significatif sur les méthodes de valorisation et les principales modalités de mise en œuvre :

Nous avons pu constater que les sociétés interrogées n'avaient pas modifié les méthodes de valorisation utilisées, ni les taux de redevances, malgré la crise. Elles avaient conservé le même horizon explicite et maintenu une valeur terminale.

Le sentiment des opérationnels en entreprise, partagé par les experts en évaluation, est que **la sensibilité des marques à la crise est moins forte que la sensibilité des sociétés, dès lors que les principaux indicateurs tels que taux de notoriété ou part de marché restent stables, dans un contexte d'anticipation d'une reprise économique.**

La valeur des marques semble avoir été principalement influencée par les évolutions de chiffre d'affaires et du taux d'actualisation.

En revanche, et comme indiqué ci-dessus, les personnes rencontrées ont conscience que la valeur de la marque peut varier de manière significative, soit sous l'impulsion de la stratégie du groupe en matière de gestion du capital marque,..., soit du fait d'un événement (ex : procès, défaut de qualité, effet mode, évolution technologique,...), qui peut conduire à une perte de valeur importante, conduisant dans certains cas à une disparition brutale de la marque, que la marque soit générique, ou liée à un produit. **C'est une des raisons qui conduit souvent les groupes à rester prudent sur les valeurs comptables des marques.**

En étant confrontés plus fréquemment à la valorisation financière des marques, les groupes sont amenés à se poser de nombreuses questions, comme le taux d'actualisation à utiliser (au regard du taux utilisé pour valoriser l'entreprise), le caractère séparable de la marque (notamment au sein d'un portefeuille de marques), le calcul de la contribution générée par la marque, la traduction du diagnostic marketing et juridique dans la valorisation financière, l'impact de baisses significatives de chiffres d'affaires liées à la crise sur la valeur de la marque (dans un contexte où les entreprises ont pu limiter la baisse de la rentabilité, grâce à une réduction importante de certains coûts, et notamment dans certains cas des budgets de marketing), ou encore la valorisation d'une marque, dont le fonds de commerce a été développé par l'utilisateur et pas le propriétaire.

Pour conclure, et malgré les nombreuses publications sur l'évaluation des marques et notamment en septembre 2010 d'une norme ISO sur ce sujet, la valorisation d'une marque reste un sujet complexe qui fait appel à un diagnostic stratégique, marketing et juridique approfondi. **Le jugement, l'expérience ou encore le bon sens de celui qui évaluera la marque demeurent des éléments essentiels, notamment pour faire le lien entre les critères qualitatifs et la valeur financière de la marque.**

*Anaïs MICHELETTI (consultante) et Christophe VELUT (associé) –
ORFIS BAKER TILLY*

La synthèse de l'enquête est disponible sur le site a3e-lyon.com.