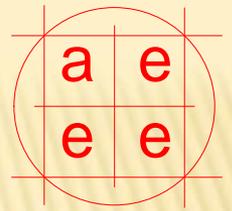


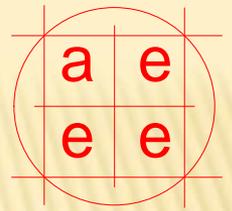
ASSOCIATION NATIONALE
DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION

Présentation enquête A3E sur l'évaluation des marques
05/10/2010



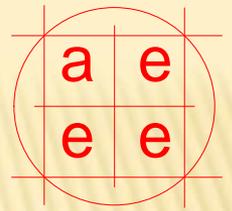
1^{ère} Enquête sur la valorisation des actifs incorporels

- ✘ **Thème n 1 :**
- ✘ **La Valorisation des Marques**



Présentation de l'enquête sur la valorisation des marques

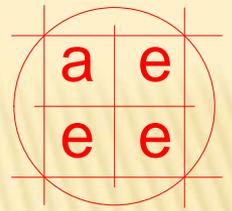
- × **Enquête réalisée pour la première fois en 2009**
- × **Objectifs** : observer les tendances sur
 - × le contexte général d'évaluation des marques et les enjeux identifiés,
 - × l'évaluation financière des marques : méthodes utilisées et mise en œuvre,
 - × la gestion du capital marque, et notamment le lien entre la valeur financière et la valeur stratégique.



Le déroulement de l'enquête sur la valorisation des marques

- ✘ Enquête réalisée par **Anais MICHELETTI** (Orfis Baker Tilly) sous la responsabilité de C. VELUT et E. BLOY
- ✘ Groupe de suivi A3E: C. BOUCHERAND, C. HERITIER, JF. VELLOTT, C. VELUT, S. ZECH, L. MAHERAULT
- ✘ Enquête réalisée au travers d'interviews sur la base d'un questionnaire détaillé.

Enjeux significatifs de la valorisation de la marque :



× Enjeux comptables

- × impact des tests de dépréciation sur le résultat,
- × impact en cas d'abandon de la marque.

× Enjeux fiscaux

- × prix de transfert,
- × cession interne.

× Impact du contexte d'évaluation sur la valeur

- × transaction interne / externe / litige / contrat de licence / nantissement,...

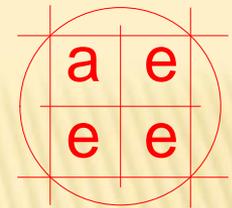
× Enjeux stratégiques. Exemple : place de la marque dans le portefeuille :

- × marque corporate / marque mère / marque fille.

× Rôle et profil de l'évaluateur

- × juridique / marketing / financier.

Le poids des marques dans les sociétés du CAC 40

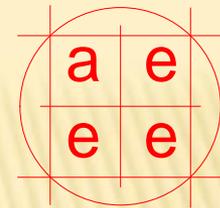


- ✘ **Seulement 11 sociétés publient des informations relatives à la valeur de leurs marques (Accor, Danone, Essilor, France Telecom, l'Oréal, LVMH, Pernod-Ricard, PPR, Saint-Gobain, Schneider et Vivendi) :**

Rappel 11 sociétés	2009			
En Mds €	Valeurs brutes	Dépréciations cumulées	dont dépréciation 2009	Valeurs nettes
Valeur totale des marques	43,2	1,7	0,2	41,5
Valeur totale du goodwill	124,9	16,9	2,4	108,0
Valeur totale des capitaux propres			148,9	

- ✘ Pernod Ricard a le poste « marque » le plus important avec 12,2 Mds € de valeur nette.
- ✘ Sur les 11 sociétés, seules 2 pratiquent des amortissements sur une partie de leurs marques qui ont des durées de vie définies. Les 9 autres sociétés mettent en œuvre des tests de dépréciation sur leurs marques

Le poids des marques dans les sociétés du CAC 40 (suite)



✘ Dans le tableau ci-contre, on voit que les secteurs présentant les plus importants poids relatifs de la marque par rapport au GW sont :

- ✘ L'agroalimentaire 132% de moyenne pour Danone et Pernod Ricard,
- ✘ Le luxe : LVMH (152%),
- ✘ La distribution : PPR (175%)

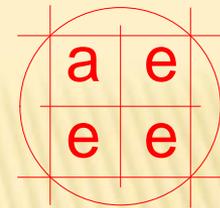
Secteur d'activité	nb Sté	Marque / GW moyenne 2009 (a)
Agroalimentaire	2	130%
Construction	1	25%
Distribution	1	175%
Industrie et chimie	1	27%
Luxe	1	152%
Média	1	2%
Pharmacie et soin personnel	2	21%
Telecom	1	12%
Tourisme	1	14%
Total général	11	69%

Autres secteurs : information non-communicuée

(a) en valeur nette

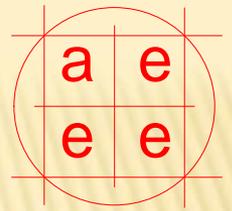
Source : *Rapports annuels*

Le poids des marques dans les sociétés du CAC 40 (suite)



- ✘ **Les comptes consolidés sont loin de refléter les valeurs réelles des marques:**
 - ✘ Les marques développées en interne ne sont pas valorisées,
 - ✘ Les marques ne sont pas systématiquement constatées lors d'opérations de croissance externe (considérées comme non séparable,...),
 - ✘ Les marques comptabilisées sont constatées en valeur historique (non réévaluation dans les comptes).

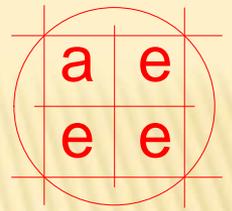
1. LE CADRE DE L'ENQUÊTE



Les personnes rencontrées

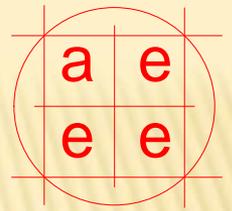
- × **15 sociétés avec 3 types d'interlocuteurs:**
 - × Des Directeurs Administratifs et Financiers,
 - × Des Directeurs Marketing ou Communication,
 - × Des Directeurs Juridiques.

- × **11 experts en évaluation :**
 - × Cabinets d'audit / département évaluation,
 - × Cabinets de conseil en propriété industrielle,
 - × Cabinets de conseil en stratégie,
 - × Deux universitaires (également consultants).



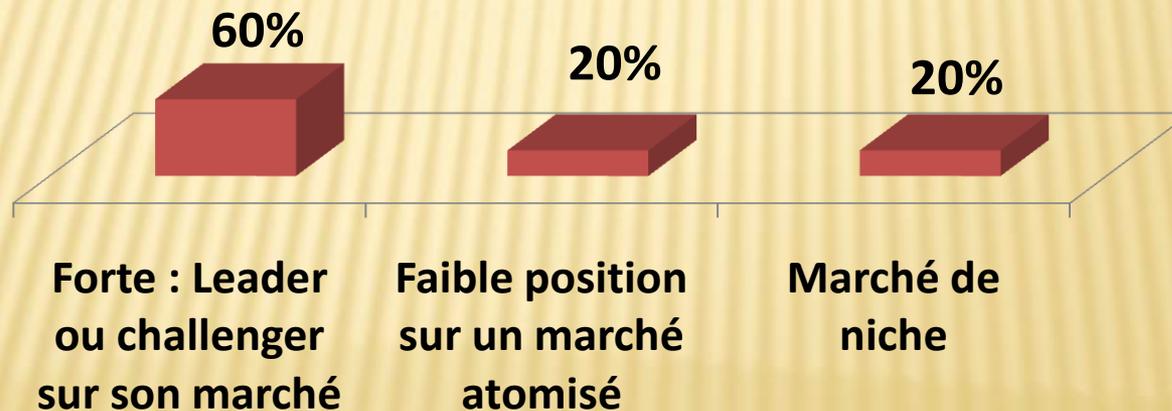
Les entreprises de l'échantillon



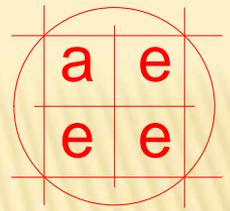


Identification des marques

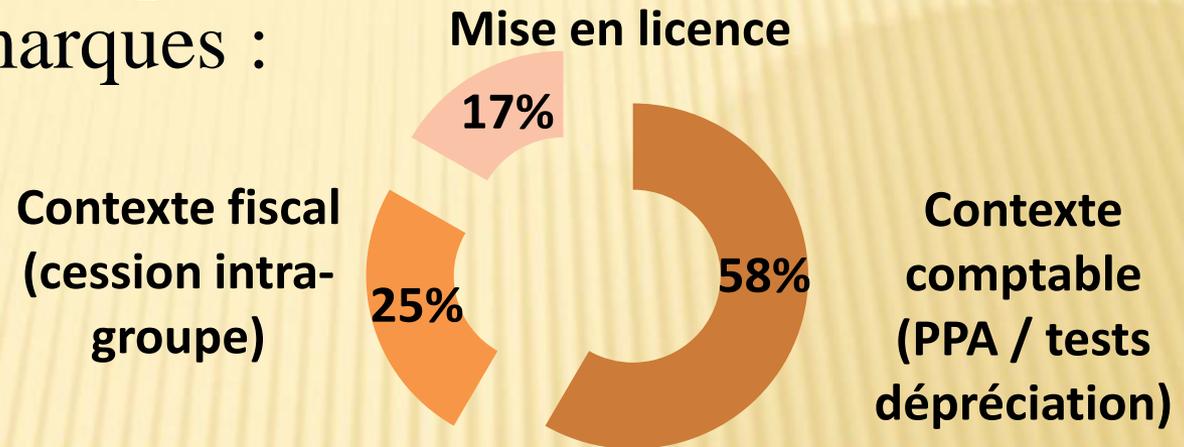
- ✘ 15 entreprises qui gèrent environ **40 marques**
- ✘ Types de marques
 - ✘ principalement des marques françaises,
 - ✘ qui ont une influence géographique internationale.
- ✘ Position des marques sur le marché français :



Contexte d'évaluation des marques

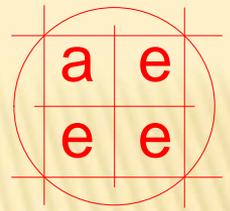


- ✘ Les raisons pour lesquelles les sociétés vont valoriser leurs marques :



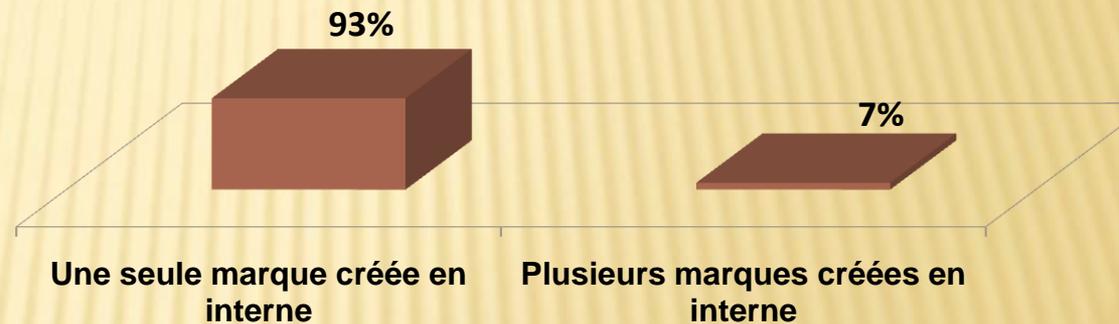
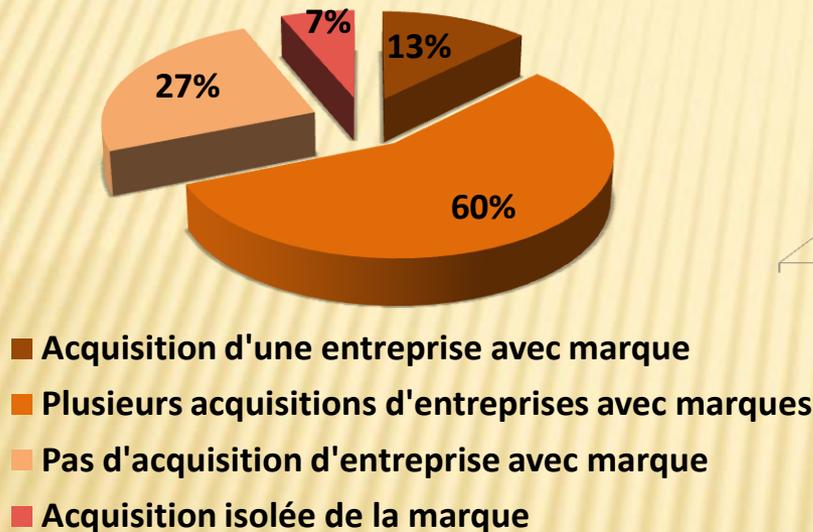
- ✘ C'est dans la plupart des cas pour des raisons comptables que la valeur des marques est calculée
 - ✘ notamment depuis 2005, avec la norme IFRS 3 qui impose d'affecter le prix d'acquisition entre différents actifs dont les marques

Politique menée en matière de marques



✘ Politique d'acquisition / de création de marques

- ✘ Profil général : entreprises ayant en général une seule marque créée en interne et ayant acquis plusieurs sociétés propriétaires d'autres marques



- ✘ Les sociétés préfèrent racheter des marques déjà bien connues et implantées plutôt que de développer une marque nouvelle.

2. L'ÉVALUATION DES MARQUES

Préliminaires

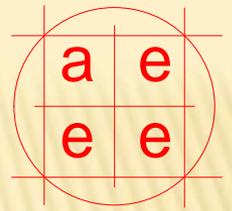
A. Démarche d'évaluation

B. Choix d'une ou plusieurs méthodes

C. Modalités de mise en œuvre

**D. Sensibilités et problématiques liées
à la valeur de la marque**

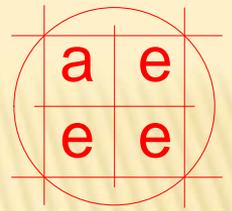
Préliminaires : Impact fort des IFRS sur les modalités d'évaluation



× Un constat :

- × Des évaluations de marques plus fréquentes depuis 10 ans:
 - × impact fort des IFRS, notamment sur les modalités d'évaluation,
 - × prise de conscience de la valeur de l'incorporel (mais conditions d'activation strictes).
- × mais des valorisations peu « intuitives » du fait notamment de l'absence de marché actif (peu de références « objectives ») -> valorisation complexe.

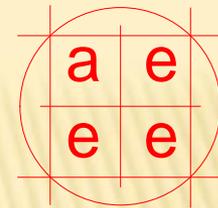
Préliminaires : Impact fort des IFRS sur les modalités d'évaluation



× Une évolution constatée:

- × Prise en compte de plus en plus fréquente d'une valeur terminale,
- × Le choix des paramètres pour évaluer la marque est en général établi par cohérence avec ceux de l'Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) à laquelle la marque est liée.

Préliminaires : Evolution dans les méthodes d'évaluation utilisées



- ✘ **Du différentiel de prix aux redevances:**
 - ✘ Méthode du différentiel de prix : de moins en moins utilisée,
 - ✘ Méthode des redevances : tendance à se généraliser.

- ✘ **Utilisation des DCF (contexte IFRS : cf. supra):**
 - ✘ lorsque les marques font partie d'UGT.

2. L'ÉVALUATION DES MARQUES

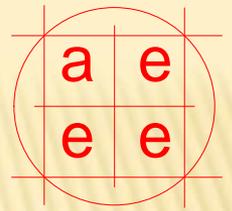
A. Démarche d'évaluation

B. Choix d'une ou plusieurs méthodes

C. Modalités de mise en œuvre

D. Sensibilités et problématiques liées à la valeur de la marque

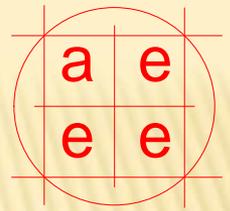
Définition de la valeur d'une marque:



« La valeur financière d'une marque correspond aux avantages économiques générés par la marque sur sa durée d'utilisation attendue. »

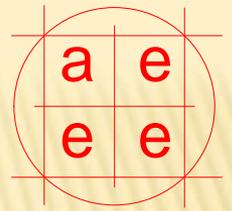
Nécessite de connaître les value drivers de la marque (écarts de prix, réduction de coûts, attractivité / effets volume,...), et les facteurs qui impactent positivement ou négativement la marque.

Démarche préalable à l'évaluation de la marque :



- ✘ **Nécessité de mener un diagnostic stratégique de la marque et de sa société avant de l'évaluer.**
- ✘ **Nécessité d'identifier précisément le type de marque (marque enseigne, corporate,...) et le niveau de valorisation de la marque :**
 - ✘ compréhension de la structure du portefeuille de marque et de l'évolution de la stratégie du groupe en matière de gestion de ce portefeuille.

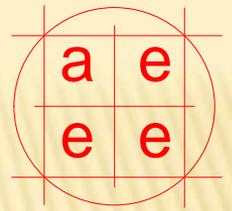
Démarche préalable à l'évaluation de la marque :



✘ Importance du juridique:

- ✘ nécessité d'identifier les risques juridiques (protection, litiges,...) et leurs impacts sur la valeur de la marque,
- ✘ ... mais difficulté de traduire les risques juridiques dans la valeur.

Limites dans le calcul de la valeur d'une marque

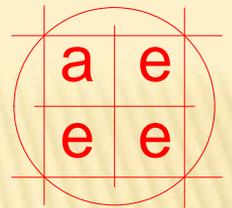


× Financier :

Difficulté d'isoler les coûts / produits / besoins de financement directement imputables à la marque :

- × analyse de la séparabilité de la marque,
- × identification de la contribution de la marque au CA / résultat,
- × identification des capitaux engagés (actif immobilisé + BFR) liés à l'activité (l'UGT) porteuse de la marque,
- ×

Limites dans le calcul de la valeur d'une marque



- × **Stratégique :**

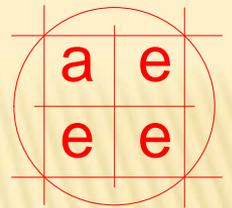
- × **Diagnostic stratégique et marketing :**

- × **absence / insuffisance d'informations « objectives »:**

- études de notoriété / part de marché / analyse comparative sectorielle,...

- × **Difficulté de traduire l'analyse qualitative dans la valeur.**

Limites dans le calcul de la valeur d'une marque



- ✘ **Juridique** : analyse complexe, fréquemment sous-estimée:
 - ✘ nécessité de compétences spécifiques,
 - ✘ difficulté de traduire dans la valeur finale le risque juridique (cf supra).

2. L'ÉVALUATION DES MARQUES

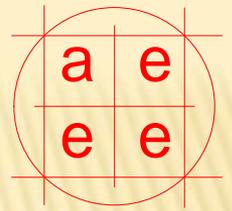
A. Démarche d'évaluation

B. Choix d'une ou plusieurs méthodes

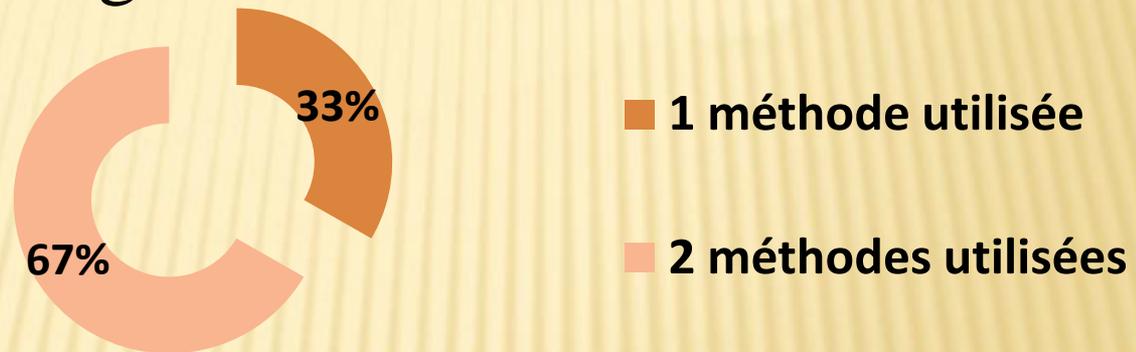
C. Modalités de mise en œuvre

D. Sensibilités et problématiques liées à la valeur de la marque

Nombre de méthodes utilisées

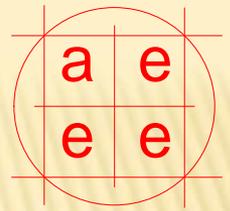


- × **1 seule méthode utilisée** : contexte de tests de dépréciation.
- × **2 méthodes** : en général contexte de transaction



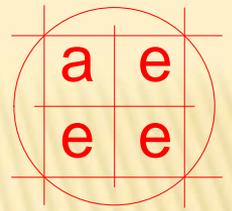
- × **Utilisation de 2 méthodes** : une à titre principal, l'autre à titre de cohérence.
- × **2 méthodes** : en général les valeurs obtenues sont proches.

I. Rappel des principales méthodes d'évaluation pour les marques



- ✘ **Valeur de marché,**
- ✘ **Valeur patrimoniale :** coût historique / coût de reconstitution,
- ✘ **Approche par les flux:**
 - ✘ Méthode à partir des flux nets de trésorerie (DCF)
 - ✘ Méthodes spécifiques adaptées à la marque:
 - ✘ Méthode des flux de redevances,
 - ✘ Méthode des primes (primes sur le prix, le volume, les coûts),
 - ✘ Méthode du surprofit (valeur de la marque déduite de la valeur globale),
 - ✘ Méthode du CA induit.

Principales méthodes utilisées



× Valeur de marché :

- × le marché des marques n'est pas considéré comme un marché actif,
- × il existe souvent peu de transactions comparables.

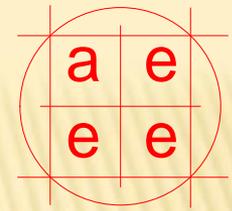
× Valeur patrimoniale :

- × rarement utilisée pour les marques,
- × calculée à titre de recoupement ou pour obtenir une valeur « plancher ».

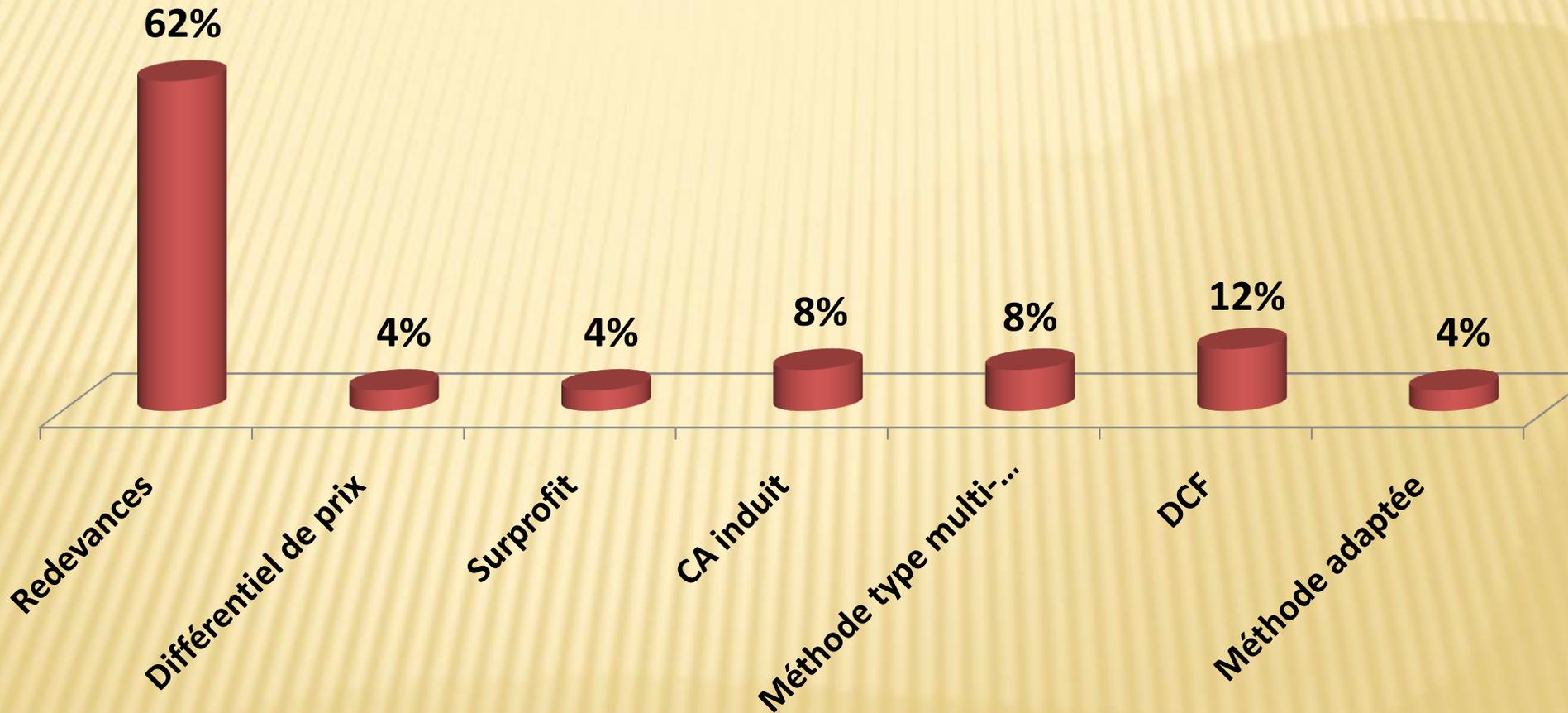
× Approche par les flux :

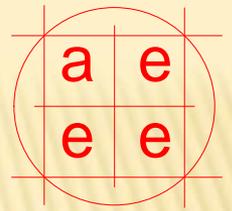
- × (cf. infra)

Méthodes d'évaluation utilisées à titre principal



Les méthodes utilisées à titre principales (experts + DAF)

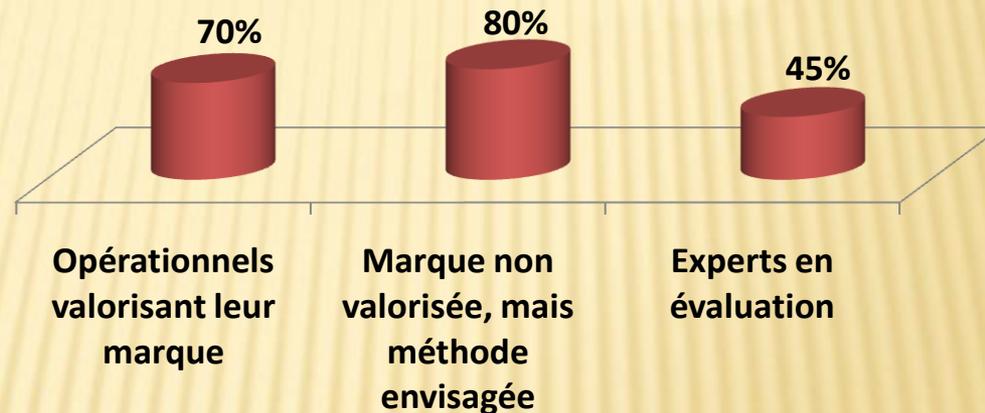




Détail des approches par les flux (suite)

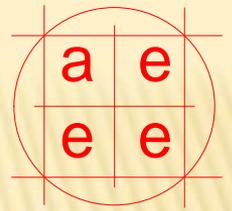
- ✘ **Méthode des flux de redevances** : c'est la méthode des flux de redevances qui est la plus utilisée à titre principal.

Utilisation de la méthode des redevances



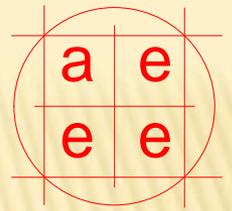
- ✘ **Méthode à partir des flux nets de trésorerie (DCF):**
 - ✘ son utilisation se développe même si elle reste encore peu utilisée car plus adaptée à la valorisation de l'UGT globale

Pourquoi la méthode des redevances est la plus utilisée ?



- ✘ Méthode consensuelle.
- ✘ « Simplicité » de mise en œuvre.
- ✘ Basée à la fois sur le CA et la rentabilité.
- ✘ Taux de redevances « accessibles » sur les bases de données utilisées par les experts.

Détail des autres approches par les flux



× Méthodes spécifiques adaptées à la marque

× Capitalisation des différentiels de prix :

- × difficulté pour trouver le même produit sans marque et avoir la même structure de coût,
- × sous-estime l'effet volume.

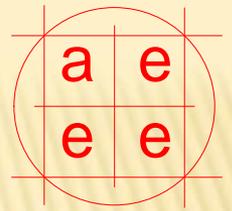
× Méthode du surprofit résiduel ou partagé:

- × Calcul d'une valeur de marque globale (pb si plusieurs marques)
- × valeur « déduite » de la valeur de l'entité juridique / UGT,
- × méthode complexe à mettre en œuvre dans de nombreux cas.

× Méthode du CA induit:

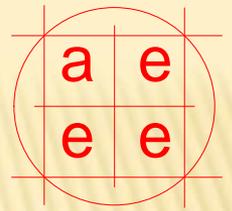
- × presque jamais utilisée car s'appuie sur des données passées,
- × ne prend en compte qu'un nombre réduit d'indicateurs stratégiques.

Les méthodes multicritères intégrés



- ✘ **Méthode multicritères intégrés:**
 - ✘ Détermination de scoring (propres à chaque expert)
 - ✘ **Ces approches n'étaient utilisées par aucune des sociétés rencontrées.** Deux motifs invoqués :
 - ✘ confidentialité des pondérations qui ne permet pas de challenger la valeur obtenue,
 - ✘ confidentialité qui ne permet pas de réutiliser la méthode en tant qu'outil de suivi de la valeur de la marque.
- => Méthode plus utilisée dans les grands groupes.

Méthodes d'évaluation utilisées à titre de cohérence



- × **Les méthodes ci-après sont plutôt utilisées à titre de recoupement:**
 - × valeur issue de la valeur globale de la société,
 - × différentiel de prix,
 - × surprofit,
 - × transactions comparables,
 - × pour certains secteurs : nombre d'année de budget communication.

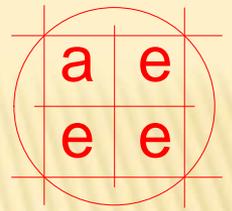
2. L'ÉVALUATION DES MARQUES

A. Démarche d'évaluation

B. Choix d'une ou plusieurs méthodes

C. Modalités de mise en œuvre

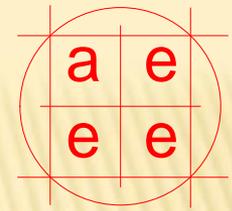
D. Sensibilités et problématiques liées à la valeur de la marque



Principaux paramètres à déterminer

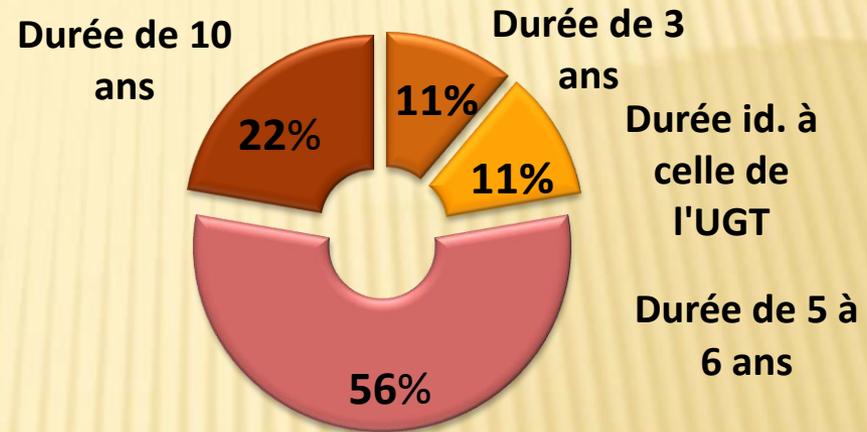
- × **Taux de redevance : constat:**
 - × **Utilisation de base de données privées et internes**
 - × privées : cas des évaluations externalisées,
 - × interne : taux appliqués en interne par les sociétés.
 - × **Niveau du taux de redevances en fonction du secteur et de la rentabilité:**
 - × analyse stratégique approfondie de la marque et de la société,
 - × analyse de la rentabilité qui pondérera le taux.
 - × **Taux après imposition.**
 - × **Le taux de redevance reste en général stable dans le temps** (notamment lors des tests de dépréciation)
 - × les variations dans le temps affectent le BP et pas le taux de redevance.

Choix de la durée de l'horizon explicite. Constat :



✗ **Durée retenue pour l'horizon explicite** : 3 à 10 ans

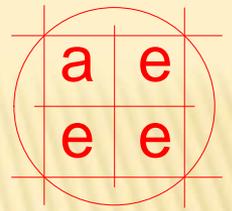
- ✗ 9 entreprises sur 15 ont communiqué la durée de l'horizon explicite utilisée pour leur marque :



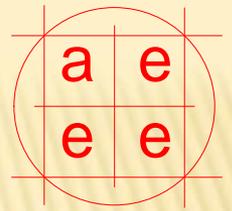
✗ **Durée de 5 / 6 ans la plus souvent utilisée:**

- ✗ Durée confortée par CNC dans l'ouvrage « Valorisation et évaluation de la marque, Francis Lefebvre » (paragr. 1917) : *le CNC retient comme période de référence une durée comprise entre 5 et 10 ans*
- ✗ Impact des IFRS : la durée est fixée en cohérence avec la durée retenue pour l'UGT.

Choix de la durée de l'horizon explicite. Constat (suite)



- ✘ **Pour les experts, la durée de l'horizon explicite dépend des secteurs et de la stratégie des sociétés en matière de marques.**
- ✘ **Confirmation par les durées communiquées par les sociétés:**
 - ✘ Ex : 3 ans : entreprises se trouvant sur un secteur où il y a une rotation des marques.
- ✘ **Durée qui dépend de la prise en compte ou non d'une valeur terminale :**
 - ✘ Ex : 10 ans : entreprise qui n'intègre pas de VT,
 - ✘ La durée explicite est plus longue en général quand la valeur finale de la marque n'intègre pas de VT.



Choix du taux d'actualisation. Constat :

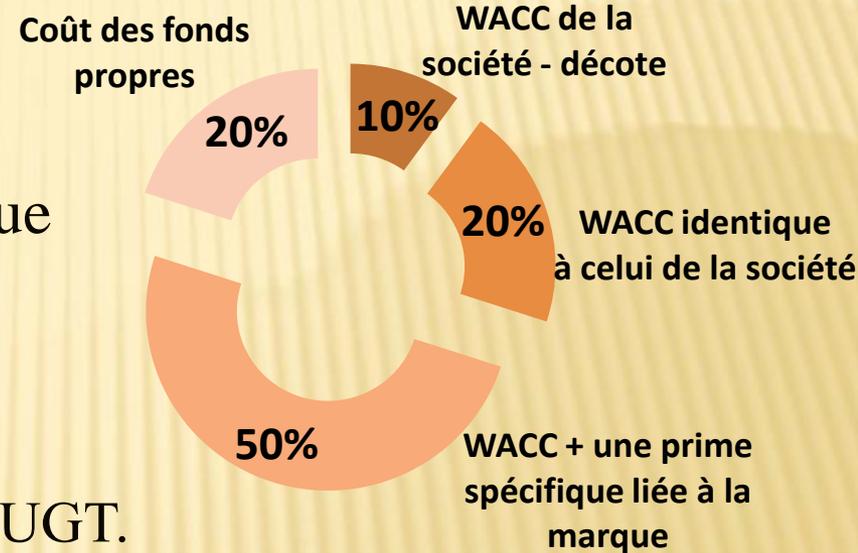
✗ Taux d'actualisation retenu :

✗ En général, WACC avec une **décote** ou **surcote** liée à la marque

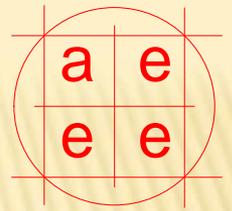
✗ **Décote** : risque inhérent à la marque considéré comme plus faible que celui de l'entité juridique ou de l'UGT.

✗ **Surcote** : marque considérée comme plus risquée (rattachée à un seul produit, ...)

🔔 Un risque spécifique lié à la durée de vie de la marque doit être traduit au niveau du nombre d'année pris en compte, et/ou dans les prévisions plutôt que dans une surcote.



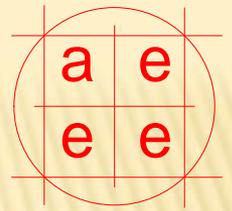
Choix du taux d'actualisation. Constat.



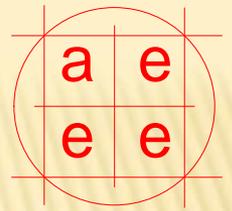
× Exemples de paramètres influençant le WACC utilisé pour la marque :

- × si la marque est liée à un secteur d'activité développé récemment au sein d'une UGT,
- × si la structure financière est différente entre l'activité générée par la marque et celle générée par l'UGT (ex: intensité capitalistique différente),
- × le WACC peut être identique entre la marque et l'UGT dans le cas d'une UGT mono-marque.

Choix du taux d'actualisation.

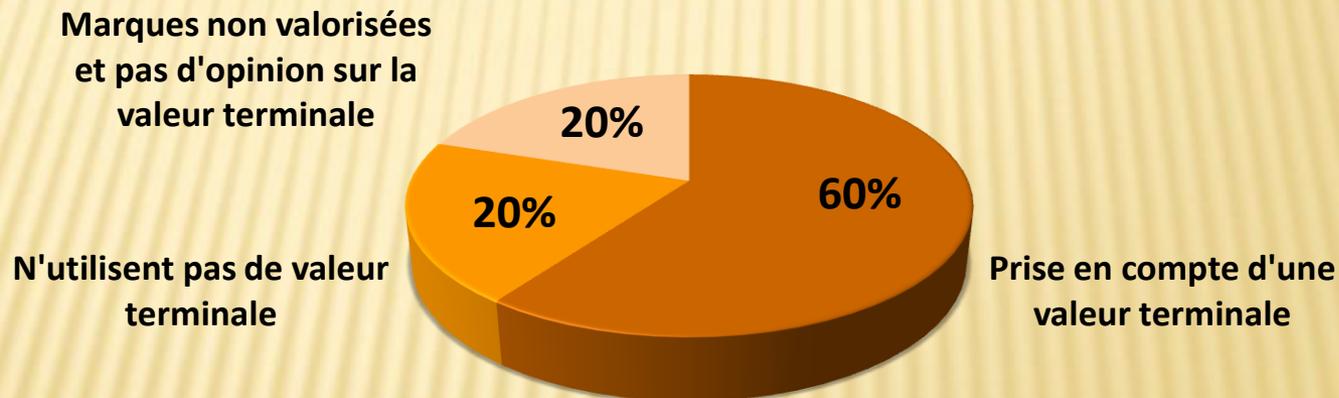


- ✘ **Pourquoi WACC et pas coût des fonds propres?**
 - ✘ Pour les tests de dépréciation, principe de continuité d'exploitation : donc utilisation du WACC,
 - ✘ Si la marque est liée à une UGT : utilisation du WACC,
 - ✘ Il résulte de l'enquête qu'en contexte de transactions : le coût des fonds propres est plus souvent utilisé (position non partagée par tous les experts).

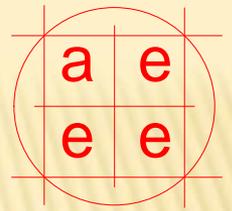


Choix de la valeur terminale. Constat.

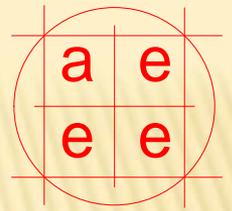
- × **Prise en compte d'une valeur terminale (VT) :**
 - × par le passé : utilisation de durées de vie de 5 à 10 ans,
 - × maintenant : durée de vie de la marque indéfinie : utilisation d'une valeur terminale dans les calculs



Commentaires sur le choix de la valeur terminale



- ✘ Peu de sociétés plafonnent la valeur terminale par rapport à la valeur totale de la marque.
- ✘ L'analyse de la marque, au-delà du contexte, doit rester prédominante dans le choix effectué. **Ainsi, et même dans un contexte IFRS, la prise en compte d'une valeur terminale doit être justifiée par une analyse stratégique.**
- ✘ Il nous paraît utile de vérifier la cohérence du poids de la valeur de la marque par rapport à la valeur globale de la société.



Commentaires (suite)

- ✘ **Durée de vie de la marque définie** : pas de valeur terminale
 - ✘ *Arguments* :
 - ✘ marque dépendante de certains produits (donc durée de vie des produits),
 - ✘ marque destinée à être abandonnée / remplacée,
 - ✘ durée limitée par prudence.
- ✘ **Durée de vie indéfinie : prise en compte d'une VT**
 - ✘ *Arguments* :
 - ✘ si la marque a un poids significatif dans l'UGT ou la société et que les tests sont réalisés sur l'UGT avec une VT,
 - ✘ confortée par le renouvellement des contrats de licence.

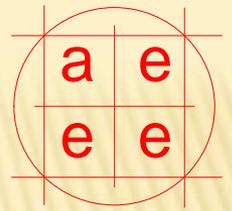
2. L'ÉVALUATION DES MARQUES

A. Démarche d'évaluation

B. Choix d'une ou plusieurs méthodes

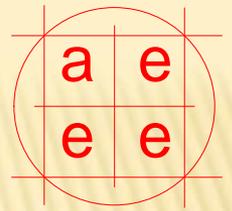
C. Modalités de mise en œuvre

D. Sensibilités et problématiques liées à la valeur de la marque



Les tests de sensibilités. Constat.

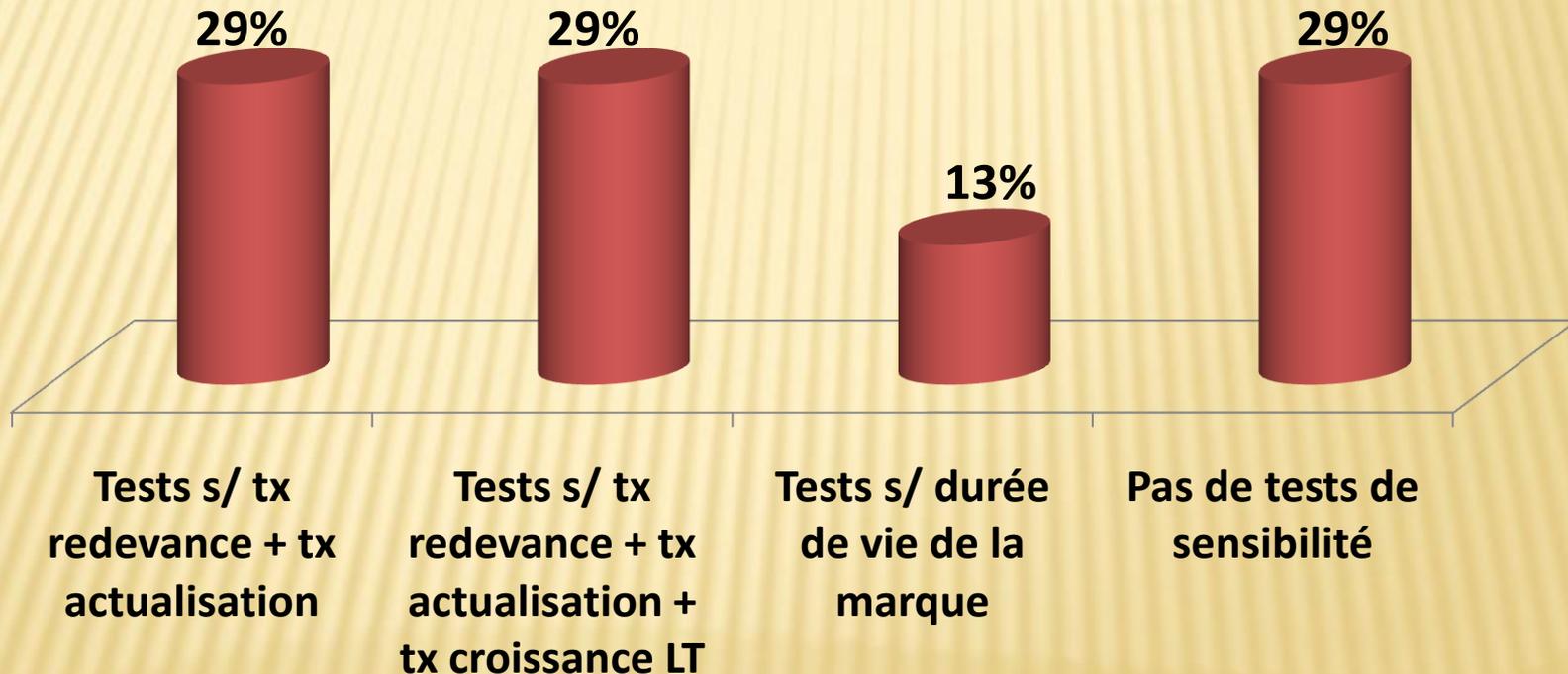
- ✘ **En général un seul scénario pris en compte pour déterminer la valeur finale**
 - ✘ De nombreux scénarios pour voir comment réagit la valeur mais non communiqués.
- ✘ Rappel 10 sociétés sur 15 ont au moins une marque valorisée à l'actif
- ✘ Sur ces 10 sociétés, 7 font des tests de sensibilités sur la valeur pour déterminer la valeur de leur marque
 - ✘ 2 sociétés ne font pas de tests car elles utilisent les paramètres du groupe lors de leur calcul (taux d'actualisation, ...),
 - ✘ 1 société n'a pas communiqué sur les tests de sensibilités.



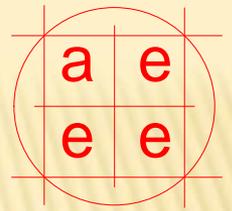
Les tests de sensibilités

× Tests de sensibilités réalisés lors de la mise en œuvre de la méthode des redevances (échantillon de 5 sociétés) :

- × Remarque : les sociétés ne communiquent en général pas sur des tests de sensibilité portant sur des données opérationnelles (ex : CA, rentabilité, ...).



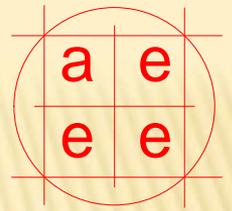
Sensibilité de la valeur de la marque à la crise économique :



× Tendances :

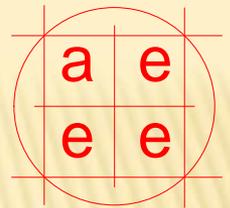
- × A ce jour, peu / pas de diminution des taux de redevances utilisés:
 - × les taux avaient également peu varié en période de croissance,
 - × impact de l'approche sectorielle pour la fixation du taux de redevances,
 - × les variations de valeur résultent de modifications des BP, et / ou des taux d'actualisation.
- × Maintien d'une valeur terminale (idem constat UGT).
- × Stabilité de l'horizon explicite (idem constat UGT).

Sensibilité de la valeur de la marque à la crise économique :



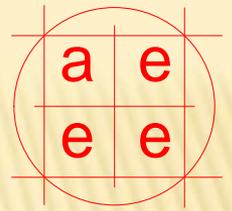
- ✘ **Hypothèse sous-jacente dans de nombreux cas :**
 - ✘ La sensibilité de la marque à la crise est moins forte que la sensibilité de l'UGT ou de la société à la crise, du fait de critères qualitatifs (stabilité de la notoriété, de la part de marché, ...) et dans une hypothèse d'anticipation de reprise économique.

Problématiques spécifiques rencontrées



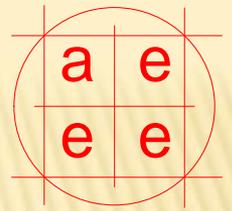
- ✘ **Impact de la politique de gestion du capital-marque sur les valeurs comptables** (sociétés ayant des politiques de rotation des marques)
 - ✘ Ex : secteur agro-alimentaire => marque produit
- ✘ **Cohérence entre la valeur de la marque et la valeur de l'UGT** (notamment en contexte de crise).

Problématiques spécifiques rencontrées

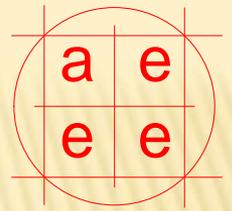


- ✘ **Séparabilité de la marque / UGT ou / société:**
 - ✘ Sur le plan juridique, la marque est toujours séparable,
 - ✘ Les conditions de séparabilité sont définies de manière stricte en IFRS,
 - ✘ Sur le plan économique, l'analyse doit être effectuée au cas par cas pour identifier le poids de la marque dans la valeur globale de l'entreprise,
 - ✘ Cas des marques créées par des personnes physiques pour lesquelles le fonds de commerce (la clientèle) a été développé par le cessionnaire.

Problématiques spécifiques rencontrées



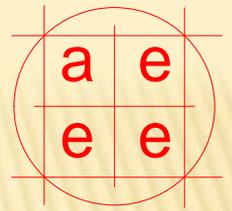
- ✘ **Séparabilité de la marque / UGT ou / société (suite):**
 - ✘ Dans de nombreux cas, la marque n'est pas comptabilisée distinctement, ou est regroupée avec d'autres actifs incorporels, car il est considéré que les avantages économiques réduits qu'elle génère spécifiquement sont très faibles au regard de ceux générés par les autres actifs incorporels de l'entreprise, ..., ou indissociables d'autres actifs incorporels.



Problématiques (suite)

× Problématiques qui se développent :

- × *méthodes des redevances basées sur le CA (méthode « simple », mais risque de volatilité / dépréciation):*
 - × cas des sociétés ayant une rentabilité en hausse et un CA en baisse,
 - × sensibilité de la crise en cas de valorisation avec un horizon explicite sans VT.
- > *difficulté de modifier la méthode d'évaluation l'année où il existe potentiellement une dépréciation.*
- > *nécessité d'anticiper (ne pas négliger l'analyse qualitative approfondie, méthodes de recoupement,...).*

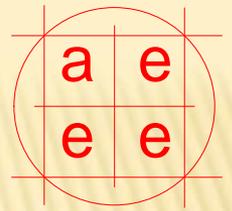


Problématiques (suite)

- × **Problématiques qui se développent :**
 - × choix / justification du taux de redevance,
 - × pertinence des références internes / externes (poids du contexte: fiscal,...; de l'environnement de la marque,...).

3. LA GESTION DU CAPITAL MARQUE

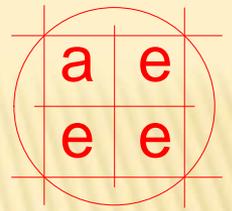
Qui suit la marque en entreprise ?



× Constat général:

- **En général, le département finance suit la valeur financière de la marque et le service marketing , avec l'appui du contrôle de gestion suit sa valeur stratégique -> cloisonnement.**
- **La valeur stratégique de la marque est plus suivie au travers d'indicateurs, et / ou d'analyses de contribution que de valeur.**

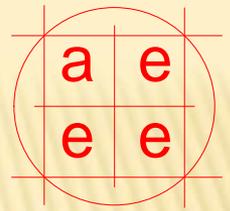
Qui suit la marque en entreprise ?



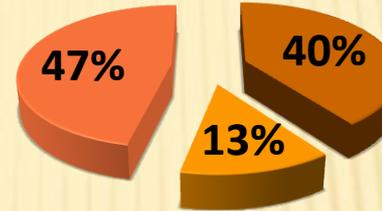
× Types de suivi :

- × **Marketing** : suivi de la contribution, des parts de marché, de la notoriété de la marque
 - × En charge du suivi stratégique de la marque mais intervient rarement dans l'évaluation (uniquement production d'informations stratégiques)
- × **Juridique** : protection, veille concurrentielle
 - × Dans la majorité des cas, n'intervient pas dans la valorisation mais demandeuse d'informations sur la valeur car c'est souvent cette fonction qui interviendra lors de concessions de licences (rédaction contrats, ...)
- × **Financier** : tests de dépréciation / valorisation de la marque

Comment est suivie la valeur de la marque ?



Suivi stratégique
ET financier



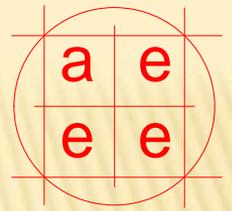
Suivi stratégique
uniquement

Suivi financier
uniquement

× Suivi de la valeur:

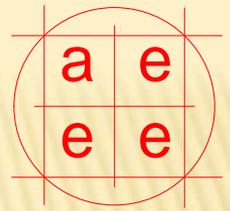
- × **Financière** : uniquement si c'est une obligation (ex : normes IFRS) ou dans une situation donnée (cession interne / externe)
 - × Dans le cas d'une valorisation financière, peu de retour au service marketing concernant la valeur fixée.
- × **Stratégique** : suivi régulier
 - × Suivi de la valeur stratégique au travers d'indicateurs :
 - × financiers,
 - × qualitatifs (marketing ou juridiques)

Quelle utilisation de la valeur financière de la marque ?



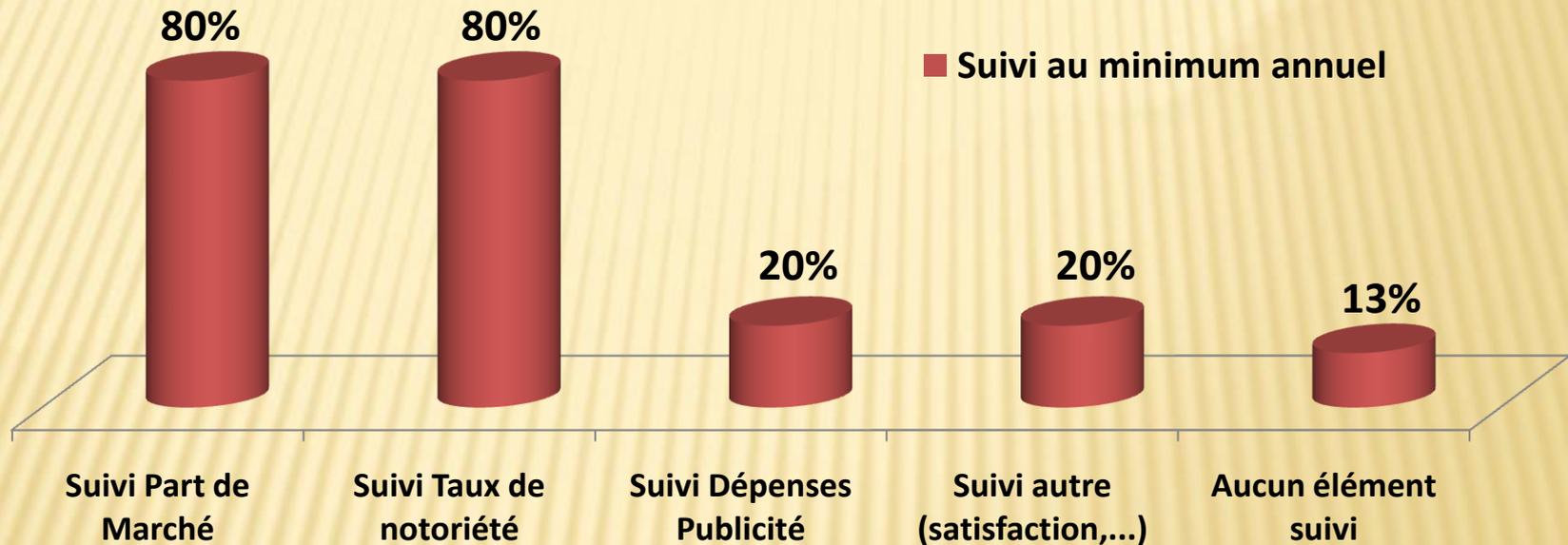
- ✘ **L'évaluation financière de la marque n'intervient en général pas dans les décisions stratégiques (sauf cas particulier).**
- ✘ **La connaissance et le suivi de la valeur financière d'une marque :**
 - ✘ essentiellement obligation comptable,
 - ✘ ou situations particulières (cession, ...).
- ✘ **Quand la marque est nécessaire à l'exploitation et très liée à l'UGT :**
 - ✘ Les groupes sont moins préoccupés par la valeur en elle-même , que par l'impact potentiel sur les comptes (dépréciation, ...).
- ✘ **Marque non suivie en tant que valeur mais au travers d'indicateurs :**
 - ✘ Les groupes sont plus intéressés par le suivi de la valeur stratégique au travers d'indicateurs (financiers, qualitatifs, ...)

Indicateurs de suivi de la marque (autres que sa valeur financière)



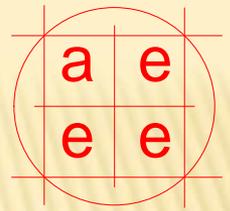
× **Diagnostic stratégique de la société et de la marque**

× **Éléments marketing qui influencent la valeur de la marque :**



× **Influence de l'environnement économique et du contexte de transactions**

Indicateurs économiques qui influencent la force de la marque



- × **Niveau de CA:**
 - × impact direct sur les flux pris en compte dans les calculs.

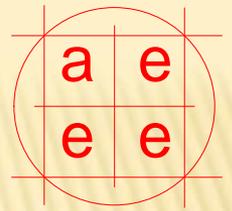
- × **Rentabilité de la marque:**
 - × impact sur la pondération des paramètres (taux de redevances, ...)

- × **Dépenses de publicité:**
 - × différencier publicité pour gagner en image : impact sur la valeur à long terme et publicité visant à améliorer le CA : impact direct.

- × **Retour sur investissement:**
 - × impact des campagnes publicitaires,
 - × « coût » d'un point de part de marché supplémentaire, ...

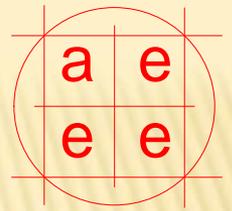
- × **Si la marque n'est pas inscrite au bilan, suivi de sa contribution au CA, à la marge, aux résultats.**

Eléments juridiques qui sous-tendent la valeur financière de la marque



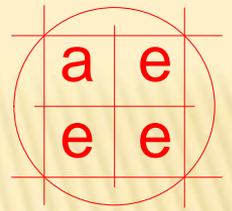
- × **Dépôt valide de la marque.**
- × **Zone géographique couverte et type de produits / services couverts.**
- × **Prise en compte des risques de contrefaçons / litiges relatifs à la marque :**
 - × risque généralement pris en compte dans le BP,
 - × ex : si une marque n'est pas protégée dans un pays spécifique : non prise en compte du CA de ce pays dans le BP servant à valoriser la marque.

Difficultés rencontrées lors du suivi de la marque



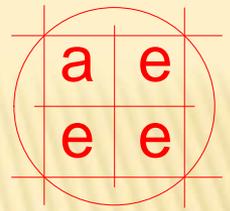
- ✘ **Les indicateurs financiers et qualitatifs de suivi de la valeur stratégique de la marque vont aussi être utilisés pour déterminer sa valeur financière.**
- ✘ **Difficultés pour faire le lien entre le diagnostic stratégique et la valeur, ..., notamment en période de crise.**
- ✘ **Problématiques :**
 - ✘ traduire le risque au bon niveau,
 - ✘ ne pas cumuler les décotes (impact dans les flux, impact sur la durée d'utilisation de la marque, impact sur la prime de risque)
- ✘ **La valeur financière de la marque devra reposer sur l'analyse des paramètres financiers, marketing, stratégiques et juridiques.**

Articuler la valeur marketing et la valeur financière de la marque



- ✘ **Les paramètres qualitatifs (marketing, stratégiques et juridiques) peuvent être intégrés dans la valeur de la marque au travers de :**
 - ✘ de la modification des BP :
 - ✘ En pratique, les BP établis par le **service marketing** et validés par la direction sont en général utilisés sans modification dans le cas d'évaluations internes comme externes car ils intègrent déjà l'analyse stratégique de la marque.
 - ✘ du taux d'actualisation (augmentation de la prime de risque),
 - ✘ du taux de redevance,
 - ✘ de la durée de vie estimée de la marque (infinie / finie).

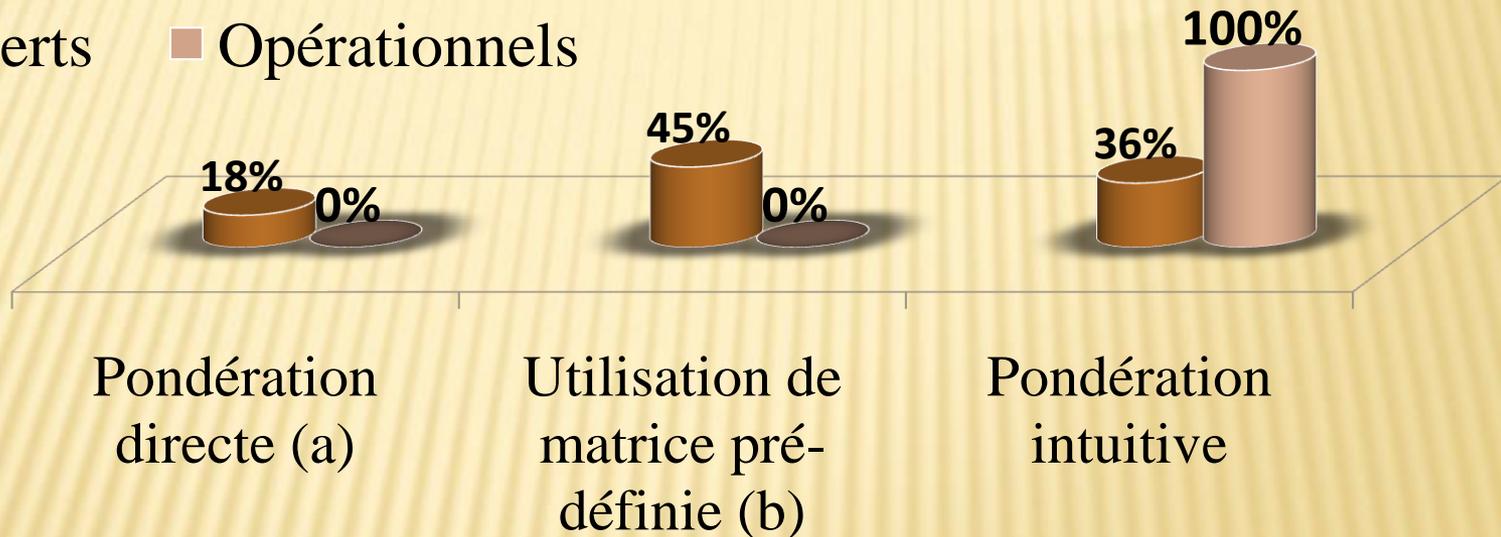
Comment est fixée la valeur ? Articuler la valeur stratégique et la valeur financière de la marque (suite)



× Préférence pour les pondérations intuitives ...

...mais l'utilisation de matrices se développe (effet d'expérience, règles internes,...).

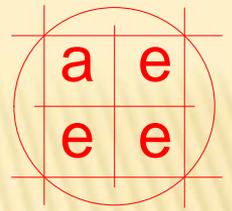
■ Experts ■ Opérationnels



(a) Pondération directe : application de taux de décote standards / forfaitaires.

(b) Matrices prédéfinies avec critères pondérés

Comment est fixée la valeur ? Articuler la valeur stratégique et la valeur financière de la marque (suite)

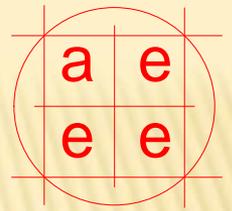


× 2 approches chez les experts en évaluation :

- × les cabinets spécialisés intègrent les paramètres qualitatifs au travers de modèles / matrices normés,
- × les autres experts prennent en compte les critères qualitatifs de façon intuitive, non normée.

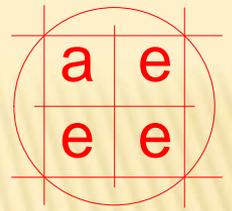
× Exemples de critères qualitatifs utilisés :

- × Part de marché, taille du marché,
- × Notoriété, fidélité des consommateurs,
- × Demande des distributeurs pour la marque,
- × Présence à l'international, position sur le marché étranger,
- × Soutien accordé à la marque : investissements publicitaires,
- × Degré de protection juridique de la marque, litiges,....



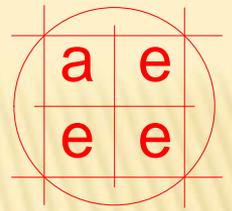
Conclusion (1/3)

- ✘ Les marques sont des actifs difficiles à évaluer (absence de marché actif, peu de comparables, peu de références, manque de repères, volatilité,...).
- ✘ La démarche d'évaluation est à la fois peu « intuitive » et « technique ». Elle fait appel à un diagnostic marketing / stratégique / juridique approfondi, ..., au-delà de l'aspect financier.



Conclusion (2/3)

- ✘ Attention:
 - + *les modèles / matrices pré-établis ne font pas la valeur,*
 - + *importance de l'expérience /du jugement / bon sens.*
- ✘ Lien entre valeur stratégique et financière souvent complexe à établir,...., surtout en période de crise.
 - + *les entreprises suivent souvent plus les facteurs inducteurs de valeur que la valeur elle-même,*
 - + *évolutions différentes des critères qualitatifs / notoriété,*
 - + *communication souvent insuffisante entre les services sur les valeurs financières / stratégiques calculées.*



Conclusion (3/3)

- ✘ Evolution des méthodes d'évaluation concernant les marques. Impact fort des IFRS sur l'évaluation des marques (valeur terminale,...) ; *mais, au-delà des règles comptables et des modèles d'évaluation, les options retenues doivent être justifiées par un diagnostic stratégique et marketing.*
- ✘ Importance des méthodes de recoupement / tests de cohérence.