

Avis d'expert

**Marques : prendre en compte le potentiel et la pérennité**

1,458 mots

7 février 2005

Capital Finance

CAPFIN

8

741

Français

All Rights Reserved - Les Echos 2005.

L'application des normes IFRS remet en question les méthodes classiques d'évaluation des marques. D'autres critères, allant du management à l'éthique, permettent de mieux identifier le potentiel stratégique d'une marque. En M & A, la marque doit être pensée comme une ressource mobilisatrice.

Actif immatériel objet de toutes les attentions, la marque est au coeur de l'explication de toutes les survaleurs. Explication parfois opportuniste mais souvent justifiée de l'écart existant entre la valeur comptable des actifs matériels et une valeur de rachat ou une valeur de marché. L'application des normes IFRS, en imposant d'évaluer les actifs à leur juste valeur, va bien évidemment remettre l'évaluation des marques sous le feu des projecteurs. Il est alors important de mieux cerner les critères nécessaires pour prendre en compte la pérennité du capital de marque.

Des méthodes d'évaluation financières...

Les méthodes d'évaluation de marque ont fleuri au cours de la dernière décennie sans pour autant qu'un consensus émerge réellement. Les approches synthétiques les plus récentes combinent les deux grandes catégories de méthodes : les méthodes financières et comptables et celles qui sont plus centrées sur la valeur client et marché.

La première catégorie de méthodes repose sur des raisonnements de valorisation comptable et (ou) financières. La méthode la plus rustique est certainement celle des investissements ; elle consiste à additionner l'ensemble des investissements réalisés pour assurer la communication de la société autour de la marque. Elle a trouvé ses prolongements dans la méthode dumomentum accounting,

qui consiste à modéliser la contribution financière de la marque en fonction de l'historique des dépenses promotionnelles et publicitaires. La méthode du coût de remplacement valorise la marque par une démarche d'approximation du coût de lancement nécessaire pour créer une marque de force comparable ; elle intègre le surcoût lié au taux d'échec standard du marché dans de telles démarches. La méthode des redevances intègre démarche financière et propriété industrielle. Elle valorise une marque en calculant la valeur de la redevance qui serait versée par l'entreprise pour pouvoir utiliser une marque comparable à celle dont elle dispose. Le montant de la redevance est établi sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires prévu sur une durée de dix ans. Pour les entreprises cotées, il est possible d'utiliser la valeur boursière. La méthode de la valeur boursière isole la valeur spécifique de la marque en partant de la valeur de marché de l'entreprise et en éclairant cette valeur avec des critères internes (ex. dépenses publicitaires) et externes (ex. taux de concentration du marché).

... aux méthodes client et marché

La seconde catégorie de méthodes approche la valorisation en intégrant une perspective client et marché. La méthode la plus simple en la matière est celle de la prime de prix. Il s'agit d'apprécier la valeur d'une marque en multipliant le nombre d'articles vendus par le différentiel entre le prix pratiqué par l'entreprise et celui d'un générique concurrent. La méthode du multiplicateur de marque/revenus établit un coefficient de force de la marque, par une démarche multicritère qualitatifs et quantitatifs et apprécie la part des gains de l'entreprise attribuables à sa marque. Les dépenses marketing et les efforts de protection industrielle sont également intégrés pour tenir compte de la robustesse du positionnement obtenu. Une autre approche synthétique est celle de l'audit stratégique. L'audit stratégique se déroule en trois étapes : analyse de l'impact général des marques sur les marchés concernés, analyse des marques concurrentes et analyse de la valeur de la marque cible.

Les méthodes d'évaluation de marques sont complémentaires et les approches les plus récentes permettent très certainement d'estimer la valorisation d'une marque à un instant T. En intégrant certains critères fins, comme la fidélité des clients ou la protection industrielle, elles permettent même sans doute d'intégrer une certaine inertie de cette valeur. Il est pourtant probable que l'éclairage IFRS remettra en évidence les limites objectives de ces méthodes. Les nouvelles normes ne résolvent évidemment pas le flou existant en matière d'évaluation des marques et les difficultés à évaluer les

actifs matériels en général. Au-delà de l'imprécision des méthodes existantes, il est important de s'interroger sur les fondements réels de la pérennité d'une marque.

Des critères de management...

Les approches les plus élaborées font toutes l'impasse sur plusieurs aspects fondamentaux de la valeur d'une marque. Il est tout d'abord important de prendre en compte l'implication des employés et la qualité management de l'entreprise. Une marque n'a de valeur de manière pérenne que si l'interne suit l'externe, si les valeurs de la marque sont au coeur de son management, si les salariés délivrent effectivement au quotidien et de manière durable la promesse de la marque. En la matière, le cumul des budgets de communication ne nous apprend rien. La valeur accordée par le client peut s'effondrer très rapidement et pour longtemps si l'entreprise cesse de délivrer la promesse de sa marque. Ne pas aligner l'interne sur l'externe, c'est à la fois prendre un risque important à l'égard des clients et se priver d'un extraordinaire vecteur de mobilisation des salariés. Seule une entreprise qui sait utiliser la marque comme élément de mobilisation en interne sera à même de conserver son capital de marque de manière pérenne. Si l'on souhaite éviter des variations fortes sur les valeurs de marque, il faut intégrer des éléments d'audit organisationnel dans les méthodes d'évaluation. L'objectif d'un tel audit serait de s'assurer que tout est fait pour que les salariés délivrent effectivement la promesse de la marque.

... et d'éthique

Maintenir une marque, c'est également s'imposer une ligne de conduite et une responsabilité plus grande, une responsabilité envers des parties prenantes externes qui ne se réduisent pas aux seuls clients. L'évaluation de marque rejoint alors une préoccupation qui est devenue centrale dans bon nombre de rapports annuels : celle du développement durable. La valeur d'une marque à un moment donné est éphémère si l'entreprise ne répond pas de manière satisfaisante à des critères éthiques qui tendent à s'imposer tant par la volonté des clients que par celle des investisseurs. Si des efforts de communication coûteux ont réussi à sortir Nike de l'impasse, Arthur Andersen ne s'est jamais remis de ses comportements non éthiques. L'évaluation des marques devrait donc également tenir compte de la position éthique des entreprises. En la matière, les agences spécialisées peuvent fournir des évaluations spécifiques ou génériques. Le dernier point fondamental pour l'évaluation d'une marque est la prise en compte de son potentiel stratégique. Celui-ci peut bien souvent dépasser l'utilisation de la marque à un moment donné. On pense bien évidemment aux extensions de marques. En la matière, l'audit stratégique est difficile à réaliser puisqu'il porte sur des utilisations potentielles de marque. Il peut s'agir de partenariats de co-branding

, d'extension de marques dans d'autres domaines, ou encore de la possibilité d'utiliser la marque pour fédérer les activités de l'entreprise ou des opérations de croissance externe.

Une ressource mobilisatrice

La situation particulière des fusions-acquisitions est très éclairante. Lorsque deux entreprises sont dans une phase de rapprochement (au-delà des simples discussions exploratoires), toutes les dimensions se retrouvent : les financiers se précipitent sur les éléments du bilan pour identifier les survaleurs et définir les effets possibles du rapprochement (sans savoir en général quelle sera l'architecture de marque définitive), le département marketing compulse frénétiquement les données de part de marché réciproques en faisant des scénarios complexes d'adossement des marques commerciales, de suppression, etc. Bien sûr, toutes ces variables sont pertinentes mais elles n'ont de sens que si la marque est pensée comme un projet mobilisateur pour la nouvelle entité tant en interne (les salariés, l'organisation) qu'en externe (le client et le marché). Une marque doit donc être évaluée non seulement en fonction de son utilisation à un moment donné mais en tant que ressources pouvant être mise au service de la stratégie de l'entreprise. Mobilisation, développement durable et potentiel stratégique sont en conséquence les trois variables fondamentales qu'il nous semble nécessaire d'intégrer dans l'évaluation des marques si l'on ne veut pas voir les valorisations osciller d'année en année en fonction des coups de frein ou d'accélérateur donnés aux budgets de communication.

Ils viennent de publier : Manager par la marque, un outil de motivation et d'alignement stratégique

, Editions d'Organisation.

cap\_741\_08\_01

Document CAPFIN0020050629e1270000j