



CHAIRE MARQUES & VALEURS

La contribution de la marque à la valeur de l'entreprise

Panorama sur l'évolution comptable des marques



Johanna AGOSTINI

**Doctorante en marketing à l'IAE de Paris,
Université Paris I Panthéon-Sorbonne
Membre de la Chaire Marques & Valeurs**

La contribution de la marque à la valeur de l'entreprise

Panorama sur l'évolution comptable des marques

Compte-rendu du Colloque de l'Ordre des Experts Comptables (OEC), 27 janvier 2016

CHAIRE MARQUES & VALEURS

Philippe Arraou, Président du conseil supérieur de l'OEC, rappelle qu'aujourd'hui, il n'existe pas de normalisation de l'évaluation comptable des marques dans les entreprises. Il reste donc un espace pour trouver des méthodes d'évaluation respectant les principes d'image fidèle, de prudence, de rigueur. A cet effet, des échanges avec différents acteurs (type AFNOR) ont déjà été engagés concernant l'évaluation des éléments intangibles.

Marie-Claire Berson, présidente du comité d'évaluation du conseil supérieur de l'OEC, rappelle à son tour que la majorité des travaux traitant de l'évaluation des marques ont une dominante marketing. Pourtant, la marque est la carte d'identité de l'entreprise, c'est un élément distinctif de l'entreprise qui permet de délimiter un périmètre de marque. Elle crée une valeur pour le client, mais aussi pour l'entreprise. En 2014, chez Danone, les marques représentaient un quart des actifs incorporels et un sixième de l'actif

sont quotidiennement confrontés à la valorisation financière des marques que ce soit à des fins de conseil ou décisionnelles, etc.

Patrick de Cambourg, président de l'Autorité des Normes Comptables (ANC) relève quant à lui un triple paradoxe dans l'évaluation des marques :

- Les marques acquises figurent au bilan alors que les marques créées n'y figurent pas. Cet écart de traitement semble injuste, dans la mesure où l'on privilégie la financiarisation et non la création des marques. Par ailleurs, il peut y avoir des confusions entre ce qui relève de la valorisation de la marque et du goodwill.

- Aujourd'hui, il existe un écart fort entre la valeur de l'entreprise et la valeur des capitaux propres. Malgré le principe de juste-valeur des IFRS, la comptabilité reste éloignée de la réalité des marchés.

- Les marques acquises à l'actif font débat sur la perspective d'un éventuel amortissement. Là où certains seraient favorables à un amortissement des marques, d'autres préféreraient garder la valeur d'acquisition et passer des

provisions pour dépréciations si nécessaire.

Pour Patrick de Cambourg, il est impératif de trouver rapidement un compromis, car la différence entre la valeur sur les marchés et la valeur dans les comptes s'explique essentiellement par l'apport de la marque. Il faut donc travailler à la recherche d'informations complémentaires pertinentes permettant des modalités d'évaluation plus proches de la réalité.

Nos hôtes ont ensuite laissé la parole aux intervenants, à la faveur d'une table ronde animée par Emmanuelle Duten, rédactrice en chef de Capital France :

Marie-Claire Berson, présidente du Comité évaluation du CSOEC

Olivier Salustro, expert-comptable, membre du Comité du CSOEC

Patrick de Cambourg, président de l'Autorité des Normes Comptables, sur les marques acquises et marques créées

Sophie Macieira Coehlo, vice-présidente de la DFCG et secrétaire générale de Conde Nast France

Jo-Michel Dahan, sous-directeur à la Direction Générale des Entreprises

Véronique Blum, maître de conférences à l'université de Grenoble

Luc Lesénécal, président de Saint James

Alice Pezard, avocate

Agnès Beuchet, présidente de Mako Moulage

Partant du constat que la valeur des marchés ne correspondent plus à la valeur dans les comptes des entreprises, les experts-comptables comprennent l'importance d'aborder la marque non plus uniquement sous l'angle purement financier mais dans ses dimensions juridique, sociale, sociétale, culturelle etc.

L'importance des actifs immatériels dans les bilans des entreprises

Les participants ont été invités à livrer leurs réactions suite au visionnage d'une vidéo de Laurent Habib sur le thème de l'évaluation des marques. Dans la vidéo, Laurent Habib soulignait l'importance des actifs immatériels dans les bilans des entreprises (ils constitueraient 60% du patrimoine des entreprises – un chiffre important et croissant du fait du développement digital). Selon lui, au sein de ces actifs immatériels, la marque joue un rôle spécifique et unique, c'est elle qui porte et fait vivre les autres actifs immatériels. Les marques représentent aujourd'hui de 20 à 40% de la valeur des entreprises, parfois plus pour les entreprises digitales. Connaître la valeur d'une marque permet aux dirigeants des entreprises d'ajuster leurs stratégies, de prévoir leurs investissements etc. C'est une donnée cruciale qui ne saurait être réduite à un aspect purement commercial via les parts de marchés ou un price premium. Laurent Habib conclut en suggérant aux experts-comptables de trouver des méthodes plus ouvertes de l'évaluation des marques pour répondre aux besoins de l'économie moderne.

Marie-Claire Berson confirme qu'il est

nécessaire de connaître l'évolution de la valeur de la marque pour connaître l'évolution de la valeur de l'entreprise, même si elle se veut plus modérée que Laurent Habib. Elle relève la difficulté à prendre en compte tous les éléments pertinents qui n'entrent pas dans les méthodes actuelles. Pour Sophie Macieira-Coehlo, l'apport de la marque à la valeur de l'entreprise réside dans sa capacité à conquérir, fidéliser, différencier et faire vendre plus cher. Forte d'une solide expérience de terrain dans le secteur du luxe, Sophie Macieira-Coehlo préconise un travail autour de la plate-forme de marque et de la perception du consommateur (investissements marketing, études de marché), ce qui implique de penser soigneusement le produit, la communication, les modes de distribution etc. Elle met en particulier l'emphase sur la nécessité d'avoir des marques fortes, facteurs de différenciation et d'influence, qui génèrent de l'attachement et produisent ensuite des cash-flows supplémentaires.

Olivier Salustro revient à des considérations purement comptables, rappelant que l'évaluation financière reste une science molle. Elle est en effet sujette au jugement du professionnel, et fait intervenir des conventions parfois trop simples. Il y a un grand besoin de transparence dans ce domaine, pourtant difficile à atteindre. La valeur de la marque est dépendante d'attributs complémentaires en interaction. C'est au professionnel de faire le tri entre ces éléments, et d'essayer de savoir ce qui relève effectivement de la marque et ce qui relève du reste (exemple : le savoir-faire). Aujourd'hui, la norme ISO 10 668 pose des éléments de langage commun en matière d'évaluation des actifs immatériels. Ce n'est pas suffisant. Les

méthodes de scoring, dans le même temps, sont des outils « de marketeur » illisibles pour le lecteur des comptes. Marie-Claire Berson rebondit sur cette remarque. Actuellement, l'OEC travaille sur l'ISO 10 668, à la demande de la Chine, pour travailler sur les éléments du capital immatériel et leur scoring, et aller vers une nouvelle norme.

Les participants s'accordent donc sur l'importance de repenser les normes et les méthodes d'évaluation existante pour mieux s'adapter à l'économie moderne : une économie où l'immatériel et les marques gagnent sans cesse du terrain.

Clarification sur les modalités d'évaluation

Olivier Salustro rappelle que les marques acquises sont portées à l'actif des bilans, contrairement aux marques créées. Il est difficile, pour une entreprise innovante, d'évaluer sa marque et il n'y a pas forcément beaucoup d'incitation à savoir comment l'évaluer. Pourtant, l'histoire de BlaBlaCar prouve qu'il faudrait se pencher sur le sujet. Dénommée « Covoiturage.com » à ses débuts, l'entreprise a modifié sa stratégie de marque (son nom) mais en aucun cas son business model, ce qui l'a aidé à trouver des financements : on voit ici l'importance de la marque.

Véronique Blum nous interpelle sur les modalités actuelles de l'évaluation des marques. Pour elle, les modalités d'évaluation sont insatisfaisantes, dans la mesure où elles ne tiennent pas assez compte du fait que le futur est complexe et incertain. A l'heure actuelle,

les raisonnements se font par modèle, ou par simulation. Grâce à une méthode s'appuyant sur la théorie des options réelles, Véronique Blum montre que la marque a la possibilité d'emprunter des chemins multiples. Ce qui est important, dans son évaluation, c'est sa maturité. La distinction acquise/créée n'est donc pas pertinente.

La première piste des participants sur un remaniement des méthodes d'évaluation serait de discriminer non plus en fonction du fait qu'une marque ait été acquise ou créée – critère qui ne semble plus pertinent aujourd'hui, mais en fonction du degré de maturité de la marque.

Stratégie de création valeur : ressusciter une marque



Mako Moulages : la marque ressuscitée par Agnès Beuchet

Agnès Beuchet a racheté la marque Mako Moulages, tombée en déchéance suite à son abandon par Ravuntzberger. Elle s'est efforcée de respecter l'histoire et le passé de la marque, mais aussi les consommateurs, tout en modernisant la marque. Elle affirme avoir repris le concept et les codes, mais qu'elle a choisi un nouveau positionnement (suite à des tests sur les enfants) en

travaillant la partie graphique et les licences.

Luc Lesénécal est devenu directeur de Saint-James suite à une opération de LBO en 2012, ce qui lui a permis de racheter l'entreprise sans prendre en compte la valeur de la marque. A l'époque, la marque est une belle endormie qui dispose d'atouts non négligeables : une histoire, un patrimoine, un savoir-faire, une qualité et deux produits iconiques (la marinière et le pull marine).

La stratégie de Luc Lesénécal a donc été de surfer sur ces atouts, tout en modernisant les modèles existants. Deux fois par ans, Saint-James propose à la vente un catalogue de 200 nouveaux modèles. L'entreprise dispose à présent de points de vente en ville pour se rapprocher de son public.

Les entrepreneurs s'accordent pour dire que la valeur des marques qu'ils ont ressuscitées réside essentiellement dans leur histoire et dans leur patrimoine. Cette valeur reste cependant potentielle sans la touche de modernisme qu'ils apportent à leurs marques.

Stratégie de création valeur : Le Made in France



Label EPV : un gage d'excellence made in France

Agnès Beuchet, directrice de Mako Moulages, avoue avoir misé sur l'aspect nostalgique, le fait d'être jeune entrepreneur et le made in France pour affiner sa communication. Il était important pour elle de pouvoir faire travailler des artisans français.

Saint-James s'enorgueillit d'avoir le label d'entreprise du patrimoine vivant. C'est avant tout, pour Luc Lesénécal, la reconnaissance du savoir-faire de l'entreprise. Le succès de Saint-James repose avant tout sur la qualité des produits et le lien affectif avec le public. L'effet « made in France » est un plus appréciable, mais ne saurait être considéré comme le déterminant essentiel de la valeur de Saint-James. C'est toutefois un facteur qui inspire confiance, et contribue à pérenniser la marque.

Jo-Michel Dahan rappelle le succès des marques ayant adopté une science de narratif autour de leur culture et de leurs valeurs, comme l'Occitane, Caudalie ou encore Le Parfait. Pour lui, il faut pousser les entreprises à adopter ce genre de stratégies de marques, qui attirent les investisseurs. Il attire l'attention du public sur le fait que les comptables ont des difficultés à évaluer la marque, mais qu'ils savent constater les effets des marques (effet de levier

par exemple).

Marie-Claire Berson rappelle qu'il n'y a pas de méthodes spécifiques pour l'évaluation des marques patrimoniales. Quelles que soient les marques, les comptables s'attachent à regarder la capacité à générer du revenu ou des suppléments de revenu. Les méthodes incluent des coefficients de risque ou de marché qui peuvent être spécifiques à un territoire, mais la méthode dans son ensemble reste inchangée. Toutefois, elle rejoint le reste des intervenants sur la nécessité pour les marques de raconter une histoire. Pour elle, faire du vintage permet de sauter quelques étapes dans l'évaluation de la marque, mais ne change pas les méthodes.

Sur la base de son expérience du luxe – secteur dans lequel le story telling revêt une importance particulière, Sophie Macieira-Coehlo confirme que raconter une histoire inspire confiance : les marques à histoire ont une capacité à conquérir, fidéliser et rassurer.

Les participants s'accordent sur l'importance du story telling (qu'il s'appuie sur l'effet made in ou pas) dans la stratégie de marque. C'est en effet une arme puissante pour conquérir puis régner sur les marchés. Cependant, cela n'est pas retranscrit d'un point de vue comptable.

L'importance de faire vivre une marque



Les marinières Saint-James changent de couleur

Alice Pezard commence par indiquer les travers qui peuvent faire baisser la valeur des marques :

- les marques faibles sont exposées
- les marques qui ne sont pas correctement déposées (exemple : délimitation géographique du dépôt) peuvent connaître des problèmes
- les marques tombent en déserrance si elles n'ont pas d'usagers

Elle insiste également sur l'importance de protéger ses marques, en citant l'exemple de Dior ou de Smiley qui agissent systématiquement en justice en cas de contrefaçon.

Luc Lesénécal précise que Saint-James est déposée dans plusieurs classes (dont certaines qu'elle n'exploite pas encore). Des oppositions sont systématiquement déposées lorsque Luc Lesénécal estime que sa marque est attaquée : il estime que c'est nécessaire pour montrer qu'une marque doit être respectée. Cependant, faire vivre la marque ne saurait se limiter qu'aux problèmes de protection juridique. Il faut aussi adopter des stratégies permettant de nourrir la marque : le renouvellement des collections, la relation presse (passages à Capital, Grand Reportages etc), des collaborations diverses (le Slip Français, Claudie Pierlot, etc), l'activité

sur les réseaux sociaux sont autant d'initiatives qui participent de cette logique.

Agnès Beuchet, elle, envisage de diversifier son activité. Sous l'ombrelle « Mako Créations », elle a déjà relancé « Mako Moulages » et elle envisage à présent de créer « Mako Déco », des articles de décoration en plâtre. Pour elle, c'est une manière de protéger, innover, communiquer, pérenniser et cela permet de faire « vivre la marque version 2015 ».



Evolution des produits Mako Moulage vers des figurines Schtroumffs et Princesses

Sophie Macieira-Coehlo confirme les propos des autres participants. Pour elle, l'image et la force des marques nécessitent des investissements tels que la protection contre les contrefaçons ou la diversification des activités. Elle reste toutefois réservée sur la stratégie de diversification qui peut mettre la marque en danger

(notamment via les contrats de licence). Les intervenants insistent sur l'importance d'investir dans sa marque. Pour Olivier Salustro, l'entreprise qui n'investit pas pour entretenir sa marque et son capital incorporel est comme une voiture sans essence : l'investissement dans la marque est indispensable au dynamisme de l'entreprise. Marie-Claire Berson le rejoint, en précisant que l'investissement permet de maintenir la marque et qu'il permet d'apprécier la valeur actualisée de celle-ci. Jo-Michel Dahan rappelle l'exemple de Lacoste qui a dépensé 10 millions d'euros dans une stratégie narrative qui agit sur l'évaluation de la marque. Véronique Blum montre qu'il est simplement logique d'investir dans la marque, dans la mesure où on en attend des avantages économiques futurs. Elle montre également que lors d'incidents de marque, les entreprises redoublent d'effort pour restaurer leur marque, ce qui passe par des investissements massifs dans le capital humain. Pour elle, ce sont donc les hommes qui nourrissent les marques.

Les intervenants évoquent des stratégies multiples pour faire vivre leur marque : protection, diversification, investissements. Ils sont conscients que ces initiatives peuvent parfois être risquées pour les marques et soulignent le rôle crucial des collaborateurs.

Les principales contributions

Le colloque donne des pistes intéressantes quant aux facteurs clés de succès des marques. Quant aux méthodes d'évaluation de la marque, peu de pistes ont été proposées. L'objectif ultime, pour le comptable, semble finalement d'arracher la marque au compte de résultat (toutes les dépenses la concernant, hormis l'acquisition, sont considérées comme des charges), pour la faire entrer au bilan et ainsi considérer les dépenses liées à la marque comme des investissements.

Pour autant, les intervenants sont unanimes sur les enjeux de l'évaluation de marques, et sur l'impérieuse nécessité de prendre des considérations allant au-delà du simple aspect financier. Cela augure certainement du meilleur sur la concrétisation de normes et de méthodes prenant en compte plus de dimensions de la valeur des marques.

Retrouvez nos « Cahiers de recherche » sur le site web

- Les marques prennent la parole, *A. Andriuzzi*, 2016-02
- Quand les artistes s'emparent des marques, *G. Michel*, 2016-01
- Les marques, entre inconscient et réalité, *S. Tomasella*, 2015-09
- Lessons learned about brand attachment, *D. MacInnis*, 2015-08
- Marques et bien-être, évidence ou vigilance, *M. Laporte et M. Josion Portail*, 2015-08
- La conversation de marque, une opportunité ?, *A. Andriuzzi*, 2015-07
- Les trois challenges de l'e-commerce, *M. Merk*, 2015-06
- Pourquoi les marques ont-elles besoin d'égéries ?, *N. Fleck*, 2015-05
- Nutrition et marques alimentaires, *M. Laporte*, 2015-04
- Une nouvelle vision de la marque, *F. Berger-Rémy*, 2015-03
- Quand les marques jouent avec les générations, *M. Josion Portail*, 2015-02
- Les marques, de la création à la transmission, *G. Michel*, 2015-01
- La convivialité et les marques, *G. Michel*, 2014-09
- Luxury sales force management, *M. Merk*, 2014-08
- La sémiotique et les marques, *N. Veg-Sala*, 2014-07
- La marque, du marketing à la stratégie, *F. Berger-Rémy*, 2014-06
- Générations... Opportunités et enjeux pour les marques, *M. Josion-Portail*, 2014-05
- Les marques personnifiées et humanisées, *G. Michel*, 2014-04
- La légitimité des marques, *D. Dion*, 2014-03
- Les marques qui font sens, *N. Fleck*, 2014-02
- L'engagement à la marque, *E. Julienne*, 2014-01
- Créer une marque territoire forte, *A. Caluwe, A-C. Gony, A. Imperatori, S. Lacube, L. Landrieu, J. Wallesche*, 2013-11
- La responsabilité des marques dans le risque nutritionnel, *M-E. Laporte*, 2013-10
- Marques & Mécénat, concilier l'inconciliable ? *G. Michel*, 2013-09
- Le noyau central de la marque, *G. Michel*, 2013-08
- La stratégie de marque pas-à-pas dans le secteur public, *C. Rogliano, I. de Rotalier-Guillou*, 2013-07
- Actifs culturels et marques publiques, *D. Bourlange, G. Michel*, 2013-06
- Le marketing humanitaire peut-il être créateur de valeur pour les marques ? *A. Agnès, C. Aubrun, A. Benyamina, M. Cavaignac, S. Ricard, F. Spagnoli*, 2013-05
- Stratégie de co-branding quand 1+1 > 2, *G. Michel*, 2012-14
- Luxe et Internet : danger ou opportunité ? *N. Veg-Sala*, 2012-13
- La conversation de marque: de quoi parle-t-on ? *A. Andriuzzi*, 2012-12
- Diversity of Consumers' Relationships with Brands, *S. Fournier*, 2012-11
- Sale Force Brand Relationships What is it? How to measure it ? *M. Merk*, 2012-10
- La figure de "Brand Champion" Une relation singulière à la marque à l'intérieur de l'organisation, *F. Berger- Remy*, 2012-09
- Regard des financiers sur les marques, *A. Karklins-Marchay*, 2012-08
- Marque et hyperchoix : un mariage apprécié par les consommateurs, *S. Rieunier*, 2012-07
- Une nouvelle ère de communication pour les marques, *G. Michel*, 2012-06
- Gérer l'identité de sa marque: comment faire un bon usage des modèles de Kapferer et Aaker, *F. Berger-Remy*, 2012-05
- Les célébrités dans la publicité : le cœur ou la raison ? Le piège des célébrités populaires, *N. Fleck*, 2012-04
- Le marketing régional et les marques. Créer de la valeur à partir des cultures régionales, *D. Dion*, 2012-03
- Quand évaluation ne rime pas avec comptabilisation. Le cas des marques créées, *E. Walliser*, 2012-02
- Les effets paradoxaux de l'extension de marque. Des bénéfices à court terme et des risques à long terme, *G. Michel*, 2012-01



Chaire Marques & Valeurs

IAE DE PARIS –
Université Paris1 Panthéon-Sorbonne
21 rue Broca
75240 Paris Cedex 05
Téléphone : 01 53 55 28 00

<http://chaire.marquesetvaleurs.org>

La chaire Marques & Valeurs a pour objectif de favoriser la création, la diffusion et l'échange de connaissances autour des enjeux auxquels les organisations font face aujourd'hui en matière de management de marque (e-réputation, résistance aux marques, alliances de marques, marque employeur...) et auprès de différentes composantes (marketing, RH, stratégie, finance, juridique...).

Contact : Paula Berdugo

Assistante du laboratoire de recherche
GREGOR et des Chaires

berdugo.iae@univ-paris1.fr