



## L'évaluation des marques

---

***Maurice Nussenbaum***

*Expert Judiciaire agréé par la Cour de Cassation,  
professeur à l'Université Paris IX Dauphine,  
Président de Sorgem Evaluation*

***Guy Jacquot***

*Expert Judiciaire pré la Cour d'Appel de  
Paris,  
Associé Sorgem Evaluation*

***IMA 19 Novembre 2013***

A/ La notion de marque

B/ Les contextes d'évaluation des marques

C/ Les référentiels d'évaluation

1. Les normes comptables
2. La norme ISO 10668
3. Les principes de l'OCDE

E/Le diagnostic juridique, marketing et économique de la marque

F/ Les méthodes d'évaluation des marques

Conclusion



## A/ La notion de marque

---

1. Approche juridique
2. Approche comptable
3. Approche économique
4. La marque dans les comptes (2012)

La marque est un « **signe susceptible de représentations graphiques servant à distinguer les produits ou les services d'une personne physique ou morale** » (article L 711-1 – du code de la propriété intellectuelle)

- Elle se distingue du nom commercial et de la dénomination sociale puisqu'elle ne désigne pas l'entreprise mais ses produits ou services.
- Pour être déposable une marque doit satisfaire certains conditions :
  - ne pas être exclue par la loi, ne pas être un signe déceptif ou trompeur,...
  - être **distinctive**;



**D'un point de vue juridique chaque dépôt (pays, classes, ...) constitue une marque**



**L'approche juridique de la marque correspond à la notion de *Trademark* par différence avec la notion économique de *Brand***

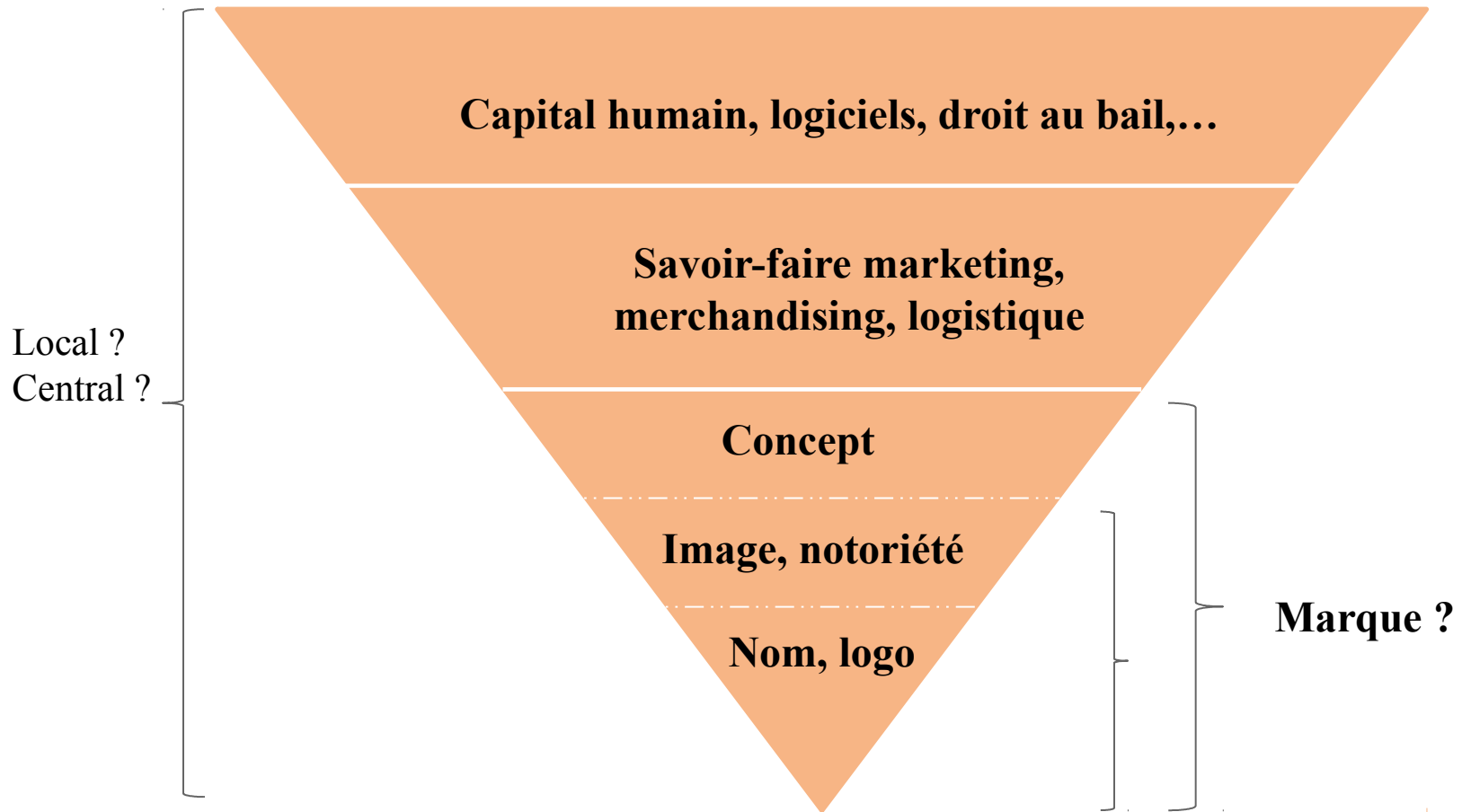
Pour être distinguée du *goodwill*, la marque doit être :

- **source d'avantages économiques futurs (condition pour être un actif) :**
- **identifiable :**
  - séparable (susceptible d'être vendue, cédée, concédée, louée, échangée, ...),
  - ou résulter de droits légaux ou contractuels,
- **contrôlée par l'entreprise :**
  - contrôle des avantages économiques futurs issus de l'exploitation de la marque,
  - et possibilité de restreindre l'accès des tiers à ces avantages
- **évaluable de manière fiable.**

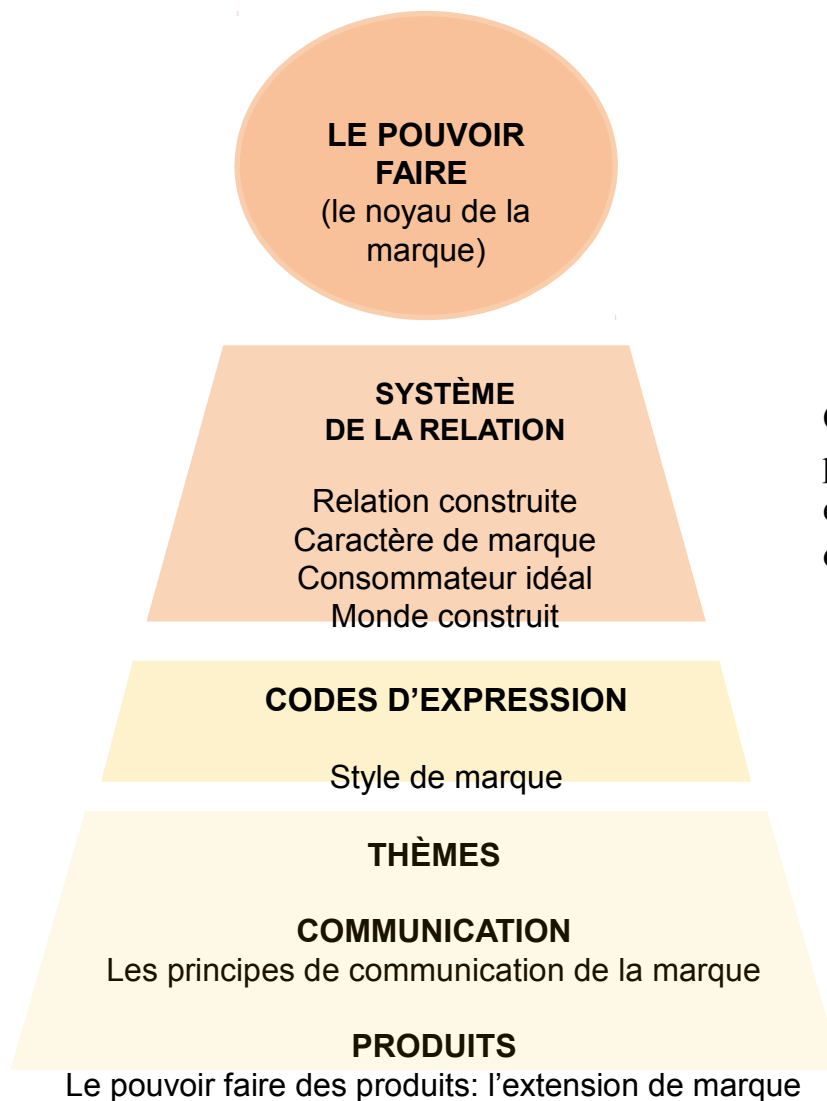
- **Actifs marketing** : marques, accords de non concurrence, noms de domaines, titres de journaux, noms de domaines (internet),
  - **Actifs liés aux relations avec les clients** : contrats, listes de clients, accords non contractuels avec des clients,
  - **Actifs liés aux domaines artistiques** : opéras, ballets, livres, journaux, autres droits littéraires, droits musicaux, photographies, vidéos, ...
  - **Actifs de type contractuel** : contrats de licence, contrats de franchisé, permis de construction, contrats de location, ...
  - **Actifs de nature technologique** : brevets, logiciels, technologies non déposées, fichiers, formules secrètes, ...



**IFRS3 retient la même nomenclature**







### Fonds de marque

Ce schéma synthétisera le pouvoir-faire de la marque ainsi que les différentes dimensions de son « programme »

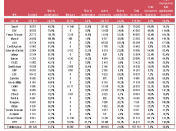
## 4 La marque dans les comptes (2012)

| M €                  | Valeur de marques | en % du total des incorporels au bilan | En % de la capitalisation boursière | En % du total actif |
|----------------------|-------------------|----------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|
| <b>CAC 40</b>        | <b>58 792</b>     | <b>10,5%</b>                           | <b>6,2%</b>                         | <b>0,8%</b>         |
| Sanofi               | 11 940            | 20,5%                                  | 12,6%                               | 11,9%               |
| Pernod Ricard        | 11 199            | 68,6%                                  | 50,1%                               | 43,6%               |
| PPR                  | 10 256            | 71,4%                                  | 57,7%                               | 40,6%               |
| LVMH                 | 6 717             | 34,8%                                  | 9,5%                                | 13,5%               |
| Danone               | 4 543             | 27,9%                                  | 14,2%                               | 15,4%               |
| France Telecom       | 3 216             | 8,6%                                   | 14,6%                               | 3,6%                |
| Saint Gobain         | 2 806             | 19,9%                                  | 16,4%                               | 5,9%                |
| Schneider Electric   | 2 433             | 14,0%                                  | 8,0%                                | 6,7%                |
| Legrand              | 1 643             | 38,4%                                  | 19,5%                               | 24,4%               |
| L'Oréal              | 1 457             | 16,0%                                  | 2,3%                                | 4,9%                |
| <b>Total/moyenne</b> | <b>56 210</b>     | <b>32,0%</b>                           | <b>20,5%</b>                        | <b>17%</b>          |

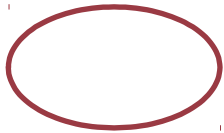


Les comptes des sociétés du CAC 40 incluent près de 59 Md€ de valeurs de marques (que des marques « acquises » ). L'essentiel de cette valeur est concentré sur 10 sociétés)

## 4 La marque dans les comptes (2012)



|     | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 |
|-----|------|------|------|------|------|
| 1   |      |      |      |      |      |
| 2   |      |      |      |      |      |
| 3   |      |      |      |      |      |
| 4   |      |      |      |      |      |
| 5   |      |      |      |      |      |
| 6   |      |      |      |      |      |
| 7   |      |      |      |      |      |
| 8   |      |      |      |      |      |
| 9   |      |      |      |      |      |
| 10  |      |      |      |      |      |
| 11  |      |      |      |      |      |
| 12  |      |      |      |      |      |
| 13  |      |      |      |      |      |
| 14  |      |      |      |      |      |
| 15  |      |      |      |      |      |
| 16  |      |      |      |      |      |
| 17  |      |      |      |      |      |
| 18  |      |      |      |      |      |
| 19  |      |      |      |      |      |
| 20  |      |      |      |      |      |
| 21  |      |      |      |      |      |
| 22  |      |      |      |      |      |
| 23  |      |      |      |      |      |
| 24  |      |      |      |      |      |
| 25  |      |      |      |      |      |
| 26  |      |      |      |      |      |
| 27  |      |      |      |      |      |
| 28  |      |      |      |      |      |
| 29  |      |      |      |      |      |
| 30  |      |      |      |      |      |
| 31  |      |      |      |      |      |
| 32  |      |      |      |      |      |
| 33  |      |      |      |      |      |
| 34  |      |      |      |      |      |
| 35  |      |      |      |      |      |
| 36  |      |      |      |      |      |
| 37  |      |      |      |      |      |
| 38  |      |      |      |      |      |
| 39  |      |      |      |      |      |
| 40  |      |      |      |      |      |
| 41  |      |      |      |      |      |
| 42  |      |      |      |      |      |
| 43  |      |      |      |      |      |
| 44  |      |      |      |      |      |
| 45  |      |      |      |      |      |
| 46  |      |      |      |      |      |
| 47  |      |      |      |      |      |
| 48  |      |      |      |      |      |
| 49  |      |      |      |      |      |
| 50  |      |      |      |      |      |
| 51  |      |      |      |      |      |
| 52  |      |      |      |      |      |
| 53  |      |      |      |      |      |
| 54  |      |      |      |      |      |
| 55  |      |      |      |      |      |
| 56  |      |      |      |      |      |
| 57  |      |      |      |      |      |
| 58  |      |      |      |      |      |
| 59  |      |      |      |      |      |
| 60  |      |      |      |      |      |
| 61  |      |      |      |      |      |
| 62  |      |      |      |      |      |
| 63  |      |      |      |      |      |
| 64  |      |      |      |      |      |
| 65  |      |      |      |      |      |
| 66  |      |      |      |      |      |
| 67  |      |      |      |      |      |
| 68  |      |      |      |      |      |
| 69  |      |      |      |      |      |
| 70  |      |      |      |      |      |
| 71  |      |      |      |      |      |
| 72  |      |      |      |      |      |
| 73  |      |      |      |      |      |
| 74  |      |      |      |      |      |
| 75  |      |      |      |      |      |
| 76  |      |      |      |      |      |
| 77  |      |      |      |      |      |
| 78  |      |      |      |      |      |
| 79  |      |      |      |      |      |
| 80  |      |      |      |      |      |
| 81  |      |      |      |      |      |
| 82  |      |      |      |      |      |
| 83  |      |      |      |      |      |
| 84  |      |      |      |      |      |
| 85  |      |      |      |      |      |
| 86  |      |      |      |      |      |
| 87  |      |      |      |      |      |
| 88  |      |      |      |      |      |
| 89  |      |      |      |      |      |
| 90  |      |      |      |      |      |
| 91  |      |      |      |      |      |
| 92  |      |      |      |      |      |
| 93  |      |      |      |      |      |
| 94  |      |      |      |      |      |
| 95  |      |      |      |      |      |
| 96  |      |      |      |      |      |
| 97  |      |      |      |      |      |
| 98  |      |      |      |      |      |
| 99  |      |      |      |      |      |
| 100 |      |      |      |      |      |



Les comptes des sociétés du CAC 40 incluent 616 Md€ de valeurs d'incorporels (que des incorporels « acquis ») dont 328 Md€ de Goodwill (34.5 % de la capitalisation boursière).



## B/ Les contextes d'évaluation des marques

---

1. Contextes comptables
2. Contextes économiques
3. Contextes fiscaux

– **Evaluation lors de l'acquisition**

- **En tant qu'actif isolé** : entre dans les comptes à la valeur de transaction (majorée éventuellement des coûts complémentaires nécessaires à son exploitation)
- Et surtout dans le cadre d'un **regroupement d'entreprises** (cf. PPA). La marque entre dans les comptes pour sa « juste valeur » :
- Référence de marché ?
- Surtout valeur calculée, ...

– **Evaluation lors des tests de dépréciation (IAS 36)**

- en cas d'indice de perte de valeur ;
- et au moins une fois par an en tant qu'actif incorporel à durée d'utilité indéterminée (cas le plus fréquent)

En principe on compare **la valeur comptable** à la **valeur recouvrable** qui est la plus grande des valeurs entre **la valeur d'utilité** et le **prix de revente**. En pratique, faute de transaction, on estime la valeur d'utilité.



**Impossible d'inscrire dans les comptes les marques développées en interne**

### – Transactions

- Apports
- Cessions
- Acquisitions

### – Objectifs stratégiques ou opérationnels

- Cessions/apports de marques
- Mise en place de contrats de licence internes ou avec des tiers
- Analyse/valorisation du portefeuille de marques comme mesure de performance
- Mise en place d'un système de prix de transfert



**La valorisation peut concerner la valeur de la marque ou son prix de location (taux de redevance)**

- **Litiges sur un prix de cession ou un prix d'acquisition**
- **Litiges sur les conditions de prix de transfert**

Les prix pratiqués entre des sociétés d'un même groupe (entreprises associées) implantées dans des pays différents doit être un prix de pleine concurrence (Principes de l'OCDE).



**Le taux de redevance appliqué à une marque doit donc être le taux qui s'établirait entre des entreprises indépendantes pour une marque comparable et dans des circonstances comparables.**



## C/ Les référentiels d'évaluation

---

1. Les normes comptables
2. La norme ISO 10668
2. Les principes de l'OCDE



- **Principes (cf. page 13)**
- **Evaluation au moment de l'entrée dans les comptes :**
  - évaluation au coût (acquisition distincte) ou à la **juste valeur** à la date d'acquisition = montant pour lequel un actif pourrait être échangé, ou un passif éteint, entre des parties bien informées, consentantes et agissant dans des conditions de concurrence normale.
  - En pratique : approches de valorisation des marques, fondées sur les revenus futurs
- **Evaluation au moment des tests de dépréciation**
  - Test = comparaison entre la **valeur comptable** et la **valeur recouvrable** de la marque :
  - La valeur recouvrable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie est la valeur la plus élevée entre :
    - sa juste valeur diminuée des coûts de la vente,
    - et sa **valeur d'utilité**. La valeur d'utilité est la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs susceptibles de découler d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie.



- **Estimation des flux de trésorerie**
  
- **Les estimations des flux de trésorerie doivent inclure :**
  - les projections des entrées et sorties de trésorerie futures relatives à l'utilisation continue de l'actif;
  - les flux de trésorerie nets qui seront, s'il y a lieu, reçus (ou payés) lors de la sortie de l'actif à la fin de sa durée d'utilité,
  
- **Les estimations de flux de trésorerie futurs ne tiennent pas compte des flux de trésorerie relatifs :**
  - aux restructurations futures dans lesquelles l'entité ne s'est pas encore engagée ;
  - à amélioration ou l'accroissement de la performance de l'actif ;
  - aux activités de financement ;
  - aux entrées ou sorties de trésorerie liées à l'impôt sur le résultat .



- **Le taux d'actualisation**

Les taux d'actualisation utilisés pour déterminer la valeur d'utilité doivent correspondre aux **taux avant impôt** qui reflètent à la fois la **valeur temps de l'argent** et les **risques spécifiques à l'actif** pour lequel les estimations de flux de trésorerie futurs n'ont pas été ajustées.

- **Durée des prévisions :**

- Les projections de flux de trésorerie doivent être fondées sur des hypothèses raisonnables et documentées des conditions économiques qui existeront pendant la durée d'utilité de l'actif restant à courir, un poids plus important étant accordé aux indications externes.
- L'entité doit utiliser les prévisions et les budgets les plus récents qui ne doivent pas couvrir une période de plus de cinq ans.
- Si la période est plus longue, l'entité doit effectuer une extrapolation à partir des budgets ou prévisions les plus récents, en appliquant un taux de croissance stable ou décroissant qui n'excède pas le taux de croissance moyen à long terme pour les produits, le secteur d'activité ou le pays dans lequel l'entité opère, ou pour le marché pour lequel l'actif est utilisé.

### - Principe :

La valeur financière d'une marque tient, en premier lieu, aux avantages économiques qu'elle va générer au cours de sa durée vie prévue.

### - Démarche :

- L'évaluation doit être fondée sur **l'analyse conjointe** des paramètres financiers, marketing et juridiques ;
- L'évaluation doit être multicritères : approche par les revenus, le marché et les coûts ;

### - Domaines d'application

Tous les contextes d'évaluation (comptables, fiscaux, transactionnels, opérationnels, juridiques...)



**Cadre méthodologique commun pour l'évaluation monétaire des marques mais « métanorme »**

- **Cadre général**

- Principe de **pleine concurrence** appliqué à des biens incorporels

Le prix (valeur ou taux de redevance) doit tenir compte des **fonctions** assurées par chaque partie, des **actifs** qu'elles possèdent, et des **risques** qu'elles assument.

- Pour déterminer le prix de marché il faut se placer du point de vue du cédant et du cessionnaire :
  - **Cédant** : référence au prix auquel une entreprise indépendante comparable serait disposée à transférer l'actif ;
  - **Cessionnaire** : en fonction de l'utilité de l'actif incorporel pour l'activité de l'entreprise indépendante comparable.



Remarque : en IFRS, la valorisation tient plutôt compte de la position du **cédant** sur la base des estimations de flux de trésorerie que l'entité s'attend à obtenir de l'actif.

- **Méthodes préconisées pour déterminer les prix de transfert relatifs aux marques**
  - **Transactions comparables** : en cas de biens incorporels de commercialisation (tels des marques), nécessité de considérer des facteurs qualitatifs (zone géographique, parts de marché, volume des ventes...)
  - **Comparaison avec des produits similaires sans marque** : différence sur les volumes des ventes, prix, bénéfices réalisés
  - **Eléments « non financiers » impactant la valeur d'une marque**
    - la notoriété et la crédibilité engendrée par la qualité des B&S commercialisés sous la marque ;
    - la réputation de qualité du titulaire de la marque ;
    - la taille du marché des B&S vendus sous la marque ;
    - la familiarisation de la clientèle à la marque, de l'efficacité des actions de promotion ;
    - la nature des droits attachés à la marque (classes d'actifs, couverture géographique, nantissements...).

**Globalement, la normes ISO, les principes de l'OCDE et les habitudes comptables convergent sur le choix des méthodes d'évaluation des marques et leurs modalités d'application**

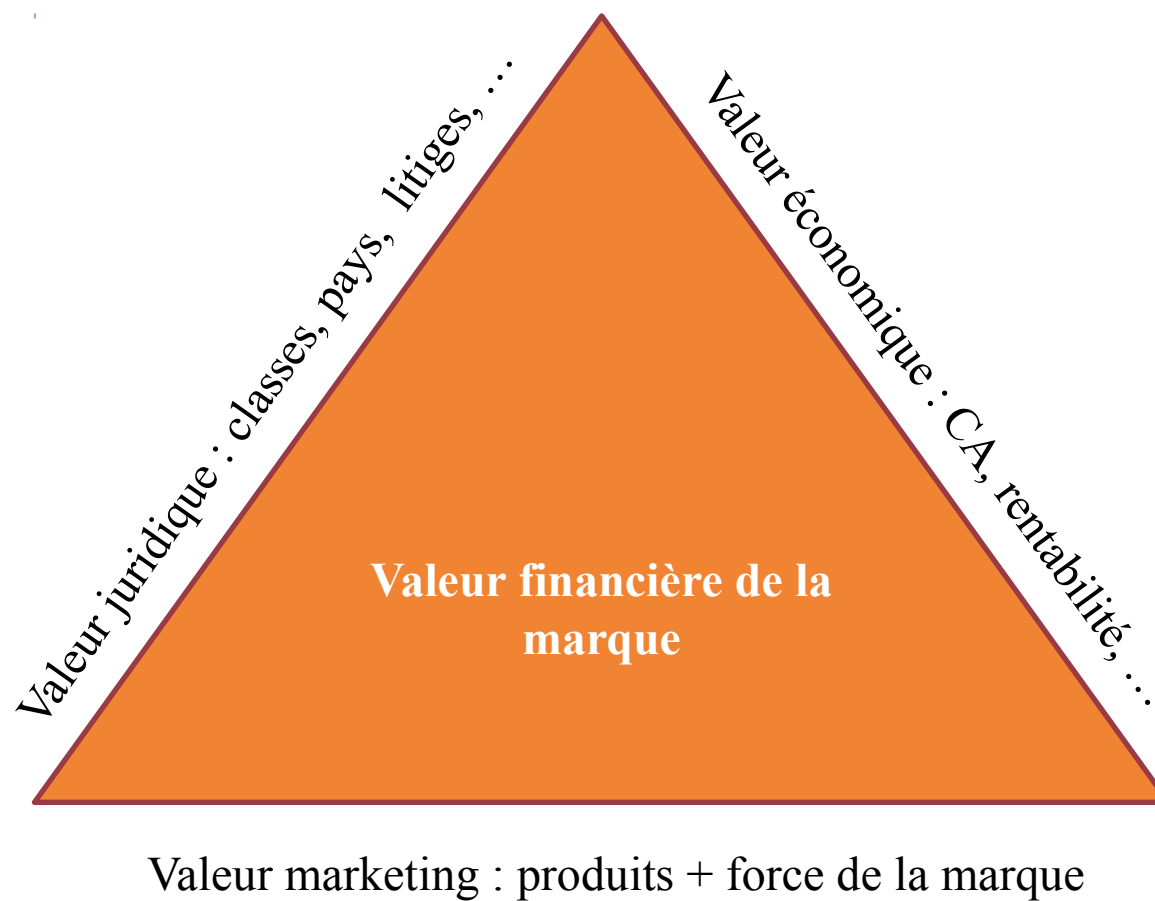




## D/ L'analyse juridique, marketing et économique de la marque

---

1. Les trois dimensions du diagnostic
2. Du diagnostic à la valeur financière de la marque
3. L'importance du contexte





**Dimension juridique**

- Le domaine de compétence d'une marque et sa pérennité dépendent de l'étendue de sa protection juridique (classes, pays).

**Dimension Marketing**

- La marque est un réducteur de risque pour le consommateur du fait du contrat de garantie implicite qui l'accompagne
- La marque a une personnalité constituée de plusieurs éléments

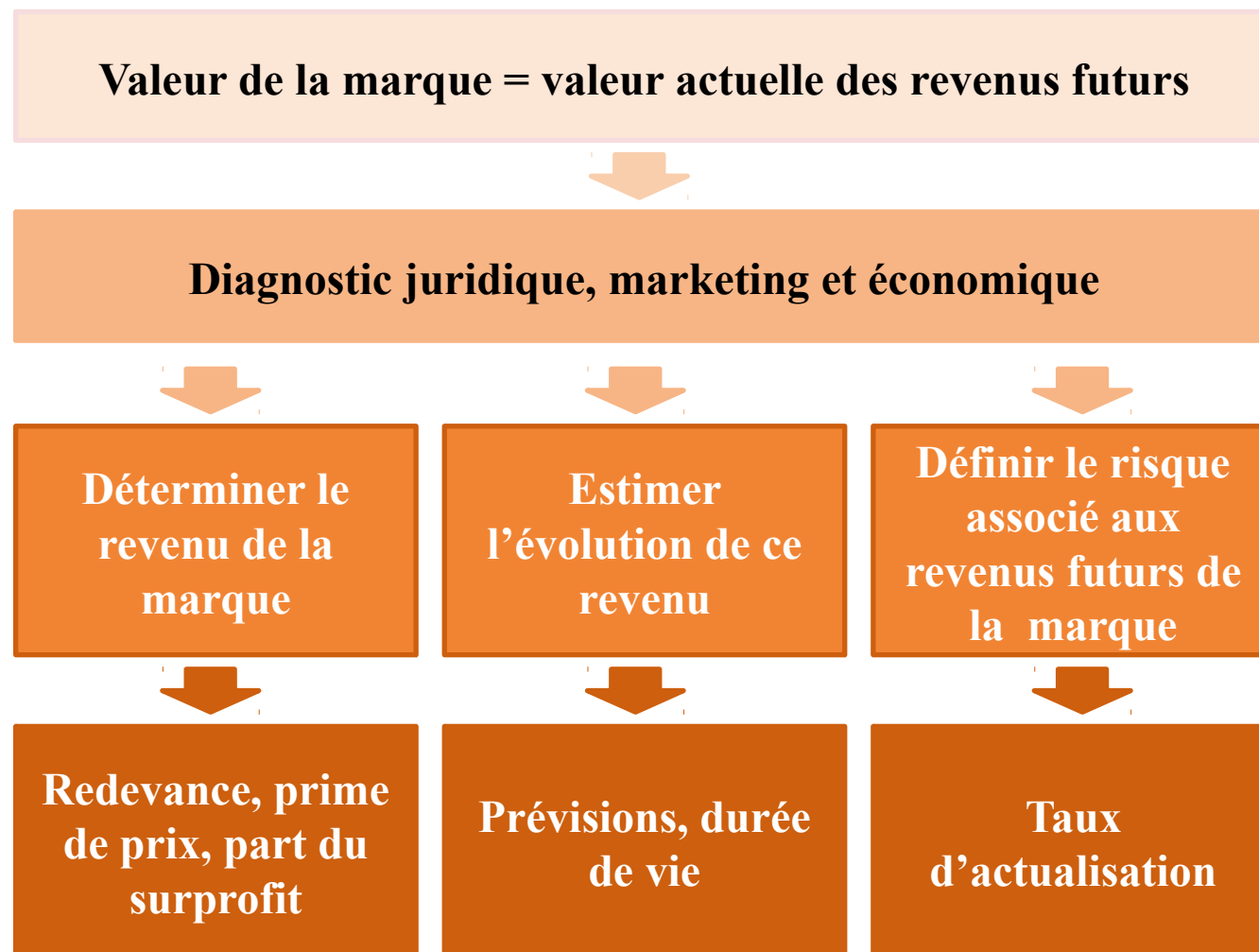
**Dimension économique**

La marque ne vaut que par sa valeur ajoutée :

- en terme de prix ou de marge,
- et d'attraction des consommateurs

ou encore par sa capacité :

- à être donnée en licence
- à supporter des nouveaux produits

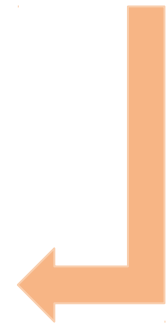


## Mais la valeur d'une marque dépend ....

**..de la volonté**  
la stratégie de  
l'entreprise

**...des attentes du marché**  
ce que les  
consommateurs/utilisateurs en  
font

**...des grandes  
tendances  
sociologiques,  
qui déterminent  
les besoins...**



**Valeur financière de la marque**



## E/ Les méthodes d'évaluation des marques

---

1. Les approches par les coûts
2. Les approches par le marché
3. Les approches par les revenus
  - 3.1. L'approche par la prime de prix
  - 3.2. L'approche par les surprofits
  - 3.3. L'approche par les redevances
  - 3.4. La question du taux d'actualisation
  - 3.5.. La question de la durée de vie des revenus

| Approches                      | Intérêts                                                                 | Limites                                                                |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <b>Coûts historiques</b>       | Similitude avec l'approche comptable de valorisation des immobilisations | <b>Conceptuelles</b> : ne conviennent qu'aux marques reproductibles    |
| <b>Coûts de reconstitution</b> | Valeur plancher pour une marque facilement reproductible                 | <b>Techniques</b> : problème du choix et de l'identification des coûts |

➔ Applicables notamment aux marques « jeunes », aux marques « corporate » et aux marques dont la création, repose sur des investissements en communication.

➔ Il est souvent intéressant de confronter la somme des investissements en communication des 5 ou 10 dernière années à la valeur de la marque.

- **Approche directe : Transactions comparables**

Valeur de la marque estimée en se basant sur des transactions intervenues **récemment** sur des marques **similaires** en termes de :

- **positionnement de marché** : nature des B&S associés à la marque
- **force de la marque** : notoriété, « image de marque »
- **situation économique** : rentabilité
- **situation juridique** : classes d'actifs, zone géographique, limitations



méthode **difficilement applicable** au regard du faible nombre de transactions réalisées sur des marques en tant qu'actifs isolés.

- **Approche indirecte : estimation de la valeur « locative » de la marque (cf. Méthode des redevances)**



Méthodes fréquemment utilisées

### - Principe

La valeur de la marque correspond à la **valeur actuelle nette des avantages économiques** attendus au cours de sa durée de vie économique résiduelle

Pour estimer cette valeur :

- on détermine les flux de trésorerie après impôts attribuable à la marque
- on, actualise ces flux de trésorerie sur la durée de vie économique résiduelle
- **Types de flux de trésorerie attribuables à la marque**
- Prime de prix et/ou de volume
- Surprofits
- Redevances

- **Nature de la prime brute :**
- Surplus de prix et/ou de volume dont peut bénéficier l'entreprise avec les produits/services à la marque par rapport à des produits/services comparables commercialisés sans marque ;
- Mais aussi, primes de coût ou économies d'échelle permises par la marque (exemple économie de dépenses de communication par produit vendu)
  - **Prise en compte des coûts spécifiques à la marque**
  - Coûts d'entretien de la marque (frais juridiques, promotion)
  - Coûts de développement de la marque (publicités, ...)

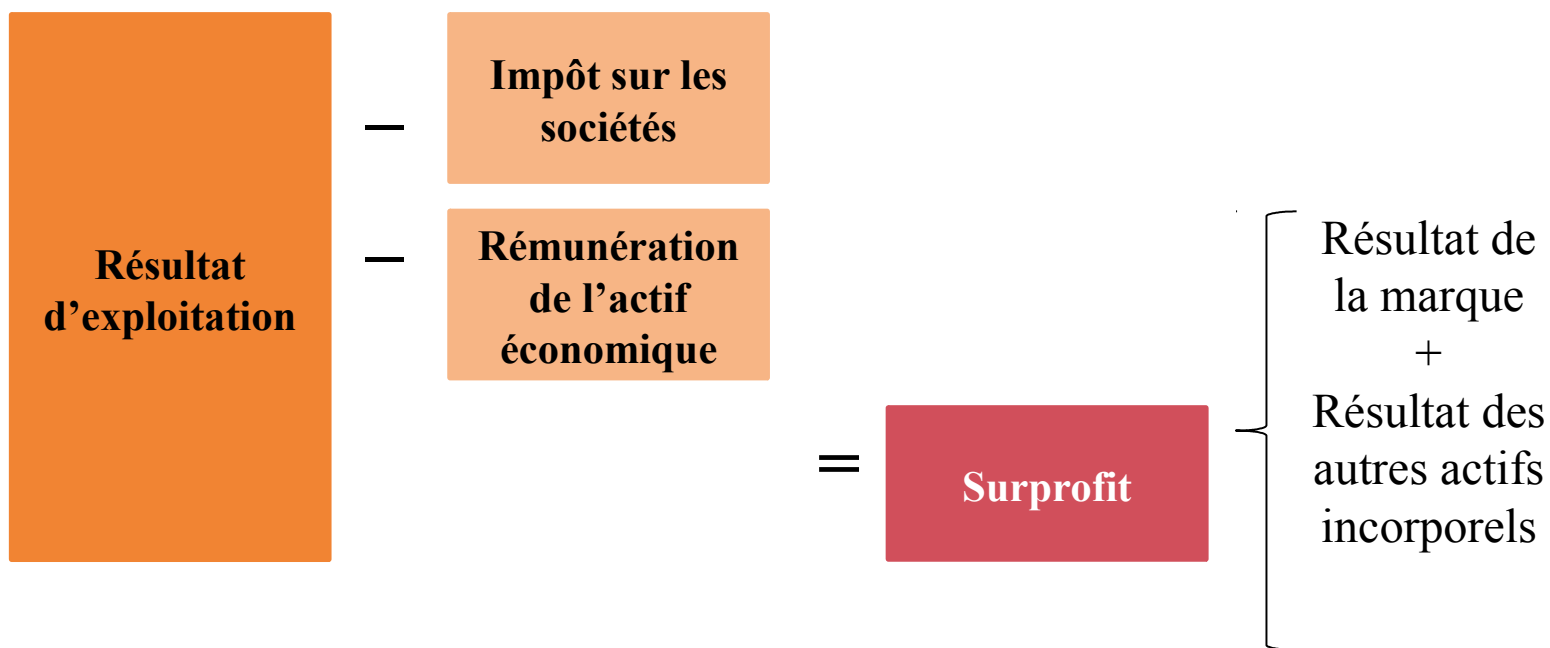


**Revenu de la marque = prime de marge**



On détermine le surprofit qui correspond aux revenus disponibles pour rémunérer les actifs incorporels

On affecte une partie du surprofit à la marque





$$\text{Revenu} = \text{taux de redevance} \times \text{CA} \times K$$

- **Estimation du taux de redevance**
- Estimation à partir des accords de licence conclus entre des sociétés indépendantes pour des marques comparables et dans des conditions d'exploitation similaires ;
- A partir de comparables internes (marque déjà concédée en licence auprès d'un tiers) ou externes
- A partir d'une analyse intrinsèque qui estime le poids de la marque dans la création de valeur (cf. matrice de partage de Sorgem Evaluation)
- **Estimation du multiple K**
- Approche simplifiée :  $(1 - i) / (t - g)$  avec :  $i$ , taux d'IS,  $g$ , taux de croissance, et, taux de risque,
- Approche analytique : application du taux de redevance aux prévisions d'activité

### - Approche financière :

Le taux d'actualisation peut être estimé avec une approche financière du type de celle utilisée pour la valorisation des entreprises

Mais :

- Taux sur fonds propres (définis par un modèle MEDAF),
- Ou WACC ? Et quelle structure de financement

### - Approche qualitative

Le taux sur fonds peut (doit ?) être estimé par le diagnostic juridique et marketing.

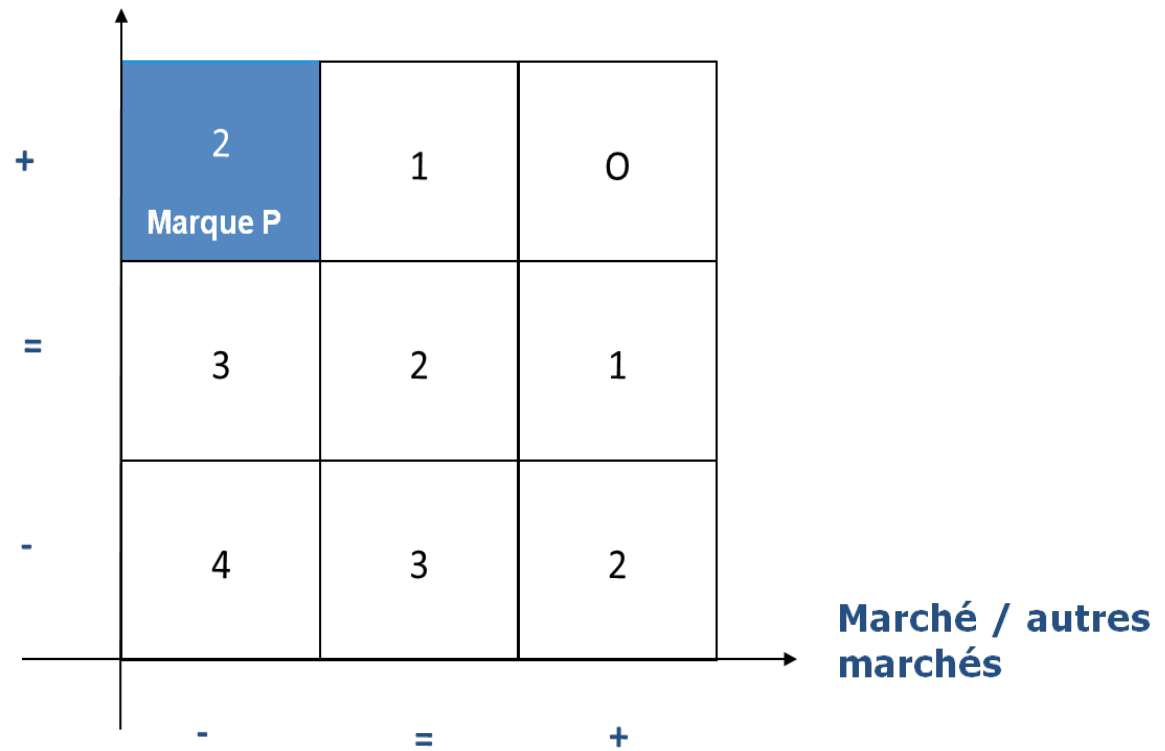
Exemple : la classe de risque de Sorgem Evaluation

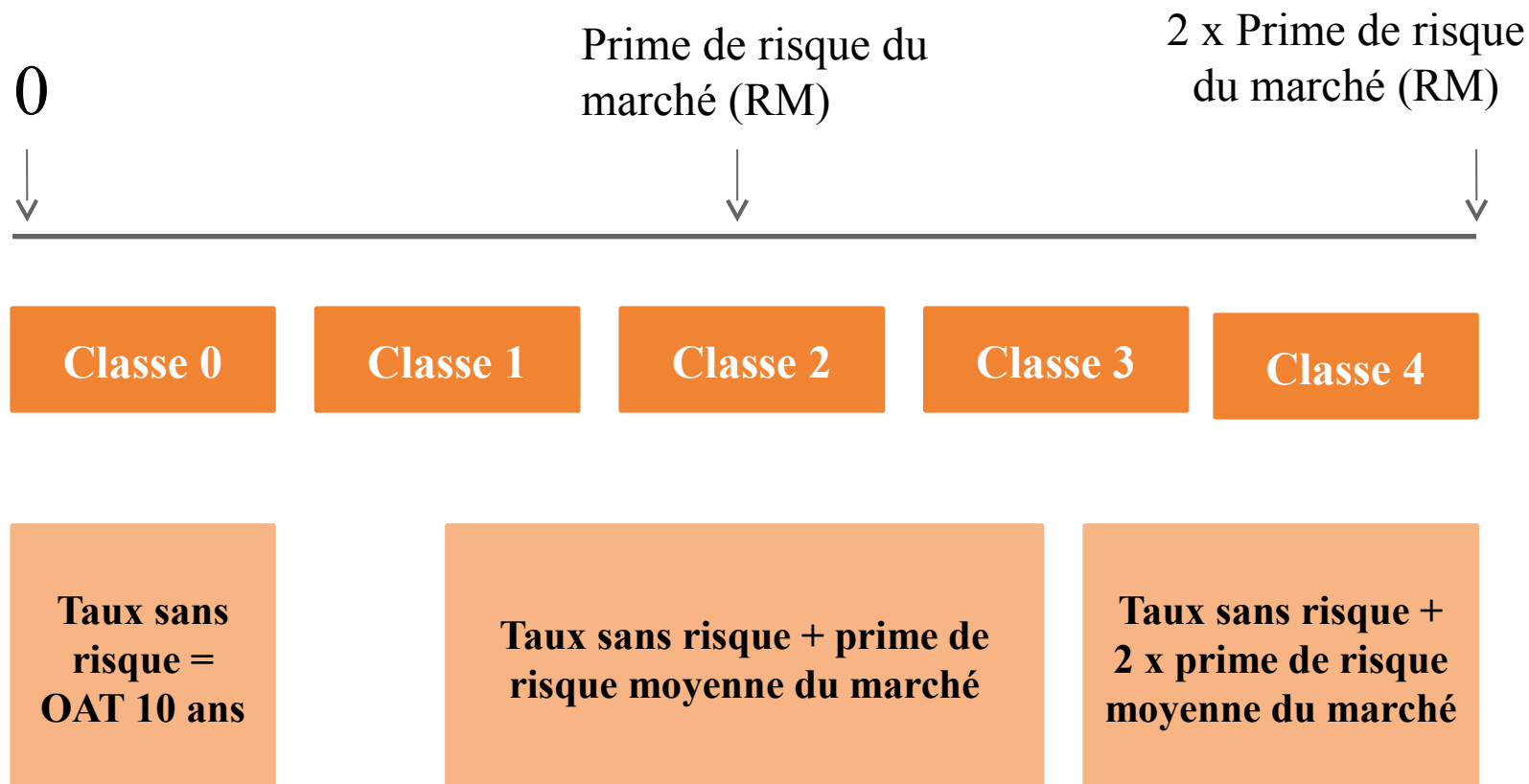
 **Doit on utiliser le même taux pour les flux de la marque que pour les flux attachés à l'ensemble de l'entreprise, ou à l'UGT (Wacc/Wara) ?**

## 3.4 Le choix du taux d'actualisation

|                              |                                         | Note marque | Note moyenne |
|------------------------------|-----------------------------------------|-------------|--------------|
| <b>Critères du marché</b>    | Croissance historique et prévisionnelle | 3           | 2            |
|                              | Innovation                              | 3           | 2            |
|                              | Structure concurrentielle               | 1           | 2            |
|                              | Sensibilité aux marques                 | 2           | 2            |
|                              | Menace de nouveaux entrants             | 3           | 2            |
|                              | <b>Total</b>                            |             | <b>12</b>    |
| <b>Critères de la marque</b> | Part de marché                          | 1           | 2            |
|                              | Position concurrentielle                | 1           | 2            |
|                              | Résistance aux variations de prix       | 3           | 2            |
|                              | Satisfaction qualité/services           | 1           | 2            |
|                              | Image de la marque                      | 1           | 2            |
|                              | Notoriété                               | 1           | 2            |
|                              | Fidélité                                | 1           | 2            |
|                              | Déclinabilité                           | 2           | 2            |
|                              | Capacités à valoriser la marque         | 3           | 2            |
| <b>Total</b>                 |                                         | <b>14</b>   | <b>18</b>    |

#### Marques / autres marques





### **En général on considère que la durée de vie de la marque est indéfinie**

- Se comprend pour les marques « mères » ou marques « ombrelles »,
- Plus discutable pour les marques « produits » surtout si on peut identifier une durée de vie moyenne de ce type de marque.





## Conclusion

---

- **On constate une cohérence croissante entre les référentiels d'évaluation des marques** (norme ISO, principes de l'OCDE, normes comptables) en termes :
  - de méthodes d'évaluation,
  - de démarche, avec notamment l'importance accordée au diagnostic juridique, marketing et économique.
- **L'approche par les revenus correspond à la méthode préférentielle**
- **Des écarts de points de vue, et donc de valorisation, subsistent toutefois :**
  - IFRS : la juste valeur valorise plutôt la position du cédant avec un potentiel de croissance limité ;
  - OCDE (prix de transfert) : la pleine concurrence recherche un prix plutôt qu'une valeur et prend ainsi en compte les intérêts du cédant et de l'acquéreur.
  - La norme ISO tient mieux compte du potentiel de la marque que ne le fait la norme IFRS
- **Il reste toujours important de mettre en œuvre une approche multicritères**