

Les marques, trésors précieux mais fragiles

Les marques peuvent représenter jusqu'à 90 % de la valeur d'une entreprise. Une valeur estimée cependant avec des outils très approximatifs. Les marques

permettent de vendre plus et plus cher. Leur suprématie est toutefois remise en question par Internet, nouvelle tribune ouverte des consommateurs.

Début octobre, le cabinet Interbrand a dévoilé son traditionnel classement annuel des 100 marques (*) les plus puissantes au monde. Comme l'an dernier, les géants californiens de l'informatique, Apple et Google, arrivent en tête. Ces deux marques ont vu leur valeur dépasser les 100 milliards de dollars, une première dans l'histoire du classement. Autre évolution notable, l'arrivée d'un chinois dans le top 100 : Huawei. Le troisième fabricant de smartphones au monde a étendu sa notoriété bien au-delà de ses frontières, puisqu'il réalise désormais les deux tiers de ses ventes à l'étranger. En bas de classement, c'est Nokia qui accuse la plus forte baisse. Prise de vitesse par

Samsung et Apple, la marque finlandaise, désormais dans le giron de Microsoft, a vu sa valeur chuter de 44 %, passant de la 57^e à la 98^e place.

Ce type de classement prête forcément à débat, mais il a au moins un mérite : montrer que les marques ont une valeur, et que celle-ci évolue dans le temps. Selon le cabinet Millward Brown, un concurrent d'Interbrand, les marques représentent plus de 30 % de la valeur de l'indice S&P 500 (*). « Une proportion qui peut même atteindre 70 % dans le secteur des sodas, voire 90 % dans le luxe », estime Jean-Noël Kapferer (voir « En savoir plus »).

Certaines acquisitions de sociétés sont d'ailleurs uniquement motivées par la volonté de mettre la main sur une marque, l'acheteur ne faisant que peu de cas des autres actifs de la cible. Ce fut le cas lorsque BMW a racheté Mini. L'usine du constructeur britannique, totalement dépassée, fut intégralement refaite par le géant allemand. Plus qu'un industriel, BMW a racheté un mythe lui permettant de vendre plus cher que ses concurrents une automobile aux caractéristiques techniques proches.

Mesurer une croyance

Ce qui constitue en effet la valeur financière d'une marque, c'est qu'elle procure des avantages économiques à l'entreprise qui la détient. « Cette valeur mesure une croyance : celle que les produits de la marque ne sont pas du tout com-

parables à ceux de la concurrence, souligne Jean-Noël Kapferer. De la même manière qu'un brevet, cette croyance crée du "monopole". Mais contrairement à un brevet qui dure vingt ans, il n'y a ici a priori aucune limite de temps ! »

Mais comment chiffrer cette valeur ? Interbrand, en l'occurrence, procède en trois étapes.

D'abord, l'institut analyse la rentabilité des activités de l'entreprise, segment par segment et pays par pays. Ensuite, à partir de données issues de sondages, le cabinet estime la part de la décision d'achat des consommateurs qui est attribuable à la marque (par exemple 30 %), chiffre – forcément dis-

cutable – qu'elle applique aux bénéfices réalisés. Interbrand obtient ainsi la contribution de la marque aux résultats, montant qu'il projette dans le futur, en décomptant la valeur nominale en fonction de l'horizon de temps.

La valeur d'une marque correspondant aux profits futurs qu'elle est susceptible d'engendrer, le résultat, qui dépend des hypothèses retenues, est forcément incertain. Preuve en est, la valeur estimée des grandes marques mondiales peut varier du simple au double selon les instituts : ainsi Google vaut 69 milliards de dollars selon Brand Finance, contre 107 milliards pour Interbrand et 159 milliards pour Millward Brown. « Ces organismes ne disposent pas d'outils suffisamment fins pour évaluer les marques ; il y a beaucoup de boîtes noires dans leur méthodologie », critique

69
Mds \$

C'est la valeur de la marque Google selon le cabinet Brand Finance, contre 107 milliards pour le cabinet Interbrand et 159 pour Millward Brown

Chez HSBC, une partie des bonus des administrateurs dépend de l'augmentation de la valeur de la marque par rapport à l'année précédente.



Apple et Google devant Coca-Cola

Palmarès Interbrand des plus grandes marques mondiales en 2014

Rang 2014	Rang 2013	Entreprise	Secteur	Valeur de la marque, en milliards de dollars	Variation 2013-2014, en %
1	1	Apple	Numérique	118,9	+ 21 %
2	2	Google	Numérique	107,4	+ 15 %
3	3	Coca-Cola	Boissons	81,6	+ 3 %
4	4	IBM	Services aux entreprises	72,2	- 8 %
5	5	Microsoft	Numérique	61,1	+ 3 %
6	6	GE	Conglomérat	45,5	- 3 %
7	8	Samsung	Numérique	45,5	+ 15 %
8	10	Toyota	Automobile	42,4	+ 20 %

Source : Interbrand

* Lexique

Marque : signe distinctif qui permet au consommateur de différencier le produit ou le service d'une entreprise de ceux proposés par les entreprises concurrentes.

Indice S&P 500 : indice financier qui regroupe les 500 plus grandes sociétés cotées sur les Bourses américaines. **Actifs incorporels (ou immobilisations incorporelles)** : propriétés de l'entreprise qui n'ont pas de substance physique, mais créent de la valeur à long terme : brevets, marques, fonds de commerce, etc.

Maurice Nussenbaum, président de Sorgem Evaluation. Spécialisé dans l'évaluation des actifs incorporels (*), son cabinet est chargé par des entreprises de calculer la valeur de leur(s) marque(s) à partir de prévisions financières et de *business plans* confidentiels. Une étape obligatoire lorsqu'une entreprise vient d'être rachetée, les normes comptables internationales (IFRS) imposant que le prix d'acquisition d'une société soit réparti entre les différents actifs (usines, équipements, marques, brevets, fonds de commerce...).

Mais l'évaluation de la marque peut également servir d'autres fins, et notamment à mesurer la rentabilité des investissements en communication et en marketing. Certains groupes conditionnent même la rémunération de leurs dirigeants à cet indicateur. Chez HSBC, par exemple, une partie des bonus des administrateurs est accordée seulement si la valeur de la marque a augmenté par rapport à l'année précédente. Ce ne fut pas le cas l'an dernier, la réputation de la banque ayant été affectée par une affaire de blanchiment entraînant une amende record.

De fait, si la marque peut constituer un actif particulièrement rentable, elle se distingue aussi d'une usine ou d'une machine par sa fragilité : sa valeur peut chuter en peu de temps. Dans les secteurs les plus exposés aux ruptures technologiques, les cartes peuvent être redistribuées rapidement et le risque de destruction de valeur est plus important, surtout si la marque dépend d'une seule gamme de produits - Agfa et Kodak, par exemple, ont durement payé leur positionnement sur la photographie argentique.

LA CONTREFAÇON, FLÉAU DES GRANDES MARQUES

Plus de 200 milliards d'euros chaque année dans le monde, dont 6 milliards en France. Tel serait le manque à gagner colossal des entreprises touchées par la contrefaçon, selon l'Union des fabricants (Unifab).

Si les articles les plus saisis par la douane sont des médicaments (18 %) et des vêtements (14 %), ce sont les entreprises de luxe comme Louis Vuitton ou Dior qui s'en inquiètent le plus. Logique, étant donné la marge que génère chacune de leurs ventes... Pourtant, ce phénomène peut être aussi vu



La majorité des casquettes Louis Vuitton sont des contrefaçons, la marque n'en commercialisant que très rarement !

comme une forme de consécration, car on ne copie pas les marques faibles. « *L'achat d'une imitation est souvent un premier accès à la marque, quand on n'a pas (encore) les moyens de se la payer* », relativise ainsi Christophe Fillâtre, président de l'agence Carré Noir.

Pour autant, les acteurs du luxe s'appliquent évidemment à lutter contre ce phénomène, non seulement pour préserver leur chiffre d'affaires, mais aussi pour défendre la valeur d'exclusivité de leur marque. La voie juridique, la plus naturelle, est complexe car les contrefacteurs sont difficiles à localiser. Une autre réponse consiste à mieux maîtriser sa chaîne de distribution, par exemple en refusant de passer par des e-commerçants, en devenant propriétaire de tous ses points de vente, ou encore en évitant de solder les invendus (voire en les détruisant). Reste que la meilleure manière de se battre contre les faux est d'avoir un train d'avance sur eux, en innovant en permanence. Plus facile à dire qu'à faire...

Web 2.0

Par ailleurs, la montée en puissance d'Internet représente un nouveau défi. Grâce aux comparateurs de prix (LeGuide.com, LeLynx.fr, Kayak.com), aux sites d'expertise (LesNumeriques.com, QueChoisir.org) et autres plateformes de partage d'opinions (TripAdvisor.com, Ciao.com, Testntrust.fr), les internautes sont désormais capables de repérer facilement les offres les mieux adaptées à leurs besoins. L'intérêt des marques en tant que « raccourci mental » s'en trouve amoindri. Sans oublier la puissance des réseaux sociaux comme Facebook, où les internautes peuvent échanger leur opinion sur les entreprises et leurs pratiques.

Pourtant, les marques ne sont pas prêtes de disparaître. « *Les individus cherchent des repères. Or,*

les marques leur fournissent un système de valeurs et une mémoire », explique Maurice Nussenbaum. Pour s'en convaincre, il suffit de voir comment les grandes marques résistent aux chocs de réputation : malgré les polémiques sur l'huile de palme (l'un des sept ingrédients qui entrent dans sa composition), Nutella continue à croître même dans les marchés matures ; Findus s'est remis sans problème de la crise de la viande de cheval ; les millions de véhicules rappelés par Toyota n'ont pas affecté la valeur de sa marque, qui a pris 20 % l'an dernier, selon Millward Brown et Interbrand. Bien sûr, tout le monde ne peut pas en dire autant : l'assureur américain AIG, par exemple, ne s'est jamais remis de la crise de 2008. Sa marque a disparu des classements internationaux. ■ THOMAS LESTAVEL

En savoir plus

« **Les marques, capital de l'entreprise** », par Jean-Noël Kapferer, Eyrolles, 2007.
« **Audit et évaluation des marques** », PF Publications, sur <http://goo.gl/BsByGI>
« **L'évaluation des marques** », IMA-Sorgem Evaluation, sur <http://goo.gl/KAVVXZ>
« **Top 100 des marques mondiales 2014** », d'après Millward Brown, sur <http://goo.gl/HzCJYV>